

Un ministère *nouvelle génér@tion* : un impératif stratégique

Synthèse

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 continuellement 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

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

Ces mutations profondes font système et 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 d'autres. Elles risquent même de rendre les politiques culturelles déconnectées, voire impertinentes.

Au début du XXIe siècle, la mise en œuvre d'un ministère *nouvelle génér@tion* est nécessaire et urgent, s'il entend établir une politique culturelle du numérique, rattraper les effets de renouvellement ou non renouvellement générationnel des pratiques culturelles et agir sur leurs transmissions, l'évolution des économies culturelles, etc.

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 aussi la place et les missions des équipements culturels.

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

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, situés à l'intersection des domaines de 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 pour refonder 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 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, occupe un rôle évidemment crucial.

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.

Un profond changement du contexte

En près de deux décennies, à partir de dynamiques démographiques, sociales, économiques, technologiques, de transformations des valeurs et des gouvernances, l'essentiel de l'environnement de la politique culturelle s'est modifié. Au début de la décennie 2010, la politique culturelle est à la croisée de nombreux défis.

1 ■ Relever le défi de la grande transformation des pratiques culturelles.

La mission de démocratisation culturelle a toujours pour principal défi une réduction des écarts sociaux de pratiques culturelles, que l'élargissement des fréquentations et la banalisation des pratiques n'ont pas relevées complètement.

Il est désormais aussi celui du renouvellement des générations des *baby-boomers* parvenus à l'âge de la retraite. Il est enfin celui du recul de la culture de l'imprimé et, plus largement, de la culture légitime qui rencontre des pratiques caractérisées par une féminisation croissante, source de transmission culturelle essentielle, mais parallèlement une désaffection du genre masculin. Cette dernière transformation, déjà engagée, soulève une question de civilisation : s'efface une culture légitime, historiquement liée à l'imprimé et associée au savoir (et au genre masculin).

Parallèlement, avec les nouvelles générations, se déploie une culture des écrans et des nouveaux écrans, liée aux loisirs au bien vivre, au plaisir et au divertissement, à l'autonomie des choix parmi une offre essentiellement industrielle et mondialisée, très différente de la culture cultivée.

Cette grande transformation culturelle, dont l'enjeu est la transmission, constitue l'un des défis principaux de la politique du ministère alors même que ses modes d'intervention dans ce domaine sont limités.

2 ■ Agencer les politiques culturelles entre mondialisation, Europe et territoires.

La globalisation, traversée par l'évolution des modes d'accès aux œuvres, puis la révolution numérique depuis la fin du XXe siècle ont largement transformé les structures industrielles de production et de distribution de biens culturels mondialisés de toutes natures.

La France s'est largement ouverte aux arts, aux musiques et cinématographies du monde, tandis que progressait la reconnaissance de la diversité culturelle des populations en France. Avec une culture et une langue dont la représentation est d'« universalité », dont l'« exception » est devenue un marqueur fort et un outil de diplomatie culturelle, la politique culturelle cherche encore sa position et sa stratégie dans la dynamique de mondialisation.

Sur les marchés mondiaux, la France connaît de grands groupes dans l'édition (livre et presse), la production cinématographique, les jeux vidéo, la musique enregistrée. Pour autant, les filières sont en risque : celui d'une domination de l'écosystème culturel par des acteurs de la distribution et de l'intermédiation numériques en aval des filières.

L'Europe apparaît largement comme une frontière, un horizon nécessaire et parfois un bouc émissaire, accordant à la culture un rôle subsidiaire, alors que celui de la communication, des industries, relèvent du marché. En effet, l'ensemble du système caractérisant une action publique culturelle nationale, en silos sectoriels ou en couches transversales, a glissé ou glisse dans le champ communautaire. Si la France souhaite une intégration européenne plus forte, elle doit en même temps veiller à faire admettre ses positions sur la diversité culturelle dans l'application et la construction et du droit communautaire.

Enfin, la demande de politiques culturelles de proximité et l'offre des collectivités territoriales n'ont pas cessé de progresser. Qu'elle soit de création, comme de patrimoine, d'usages ou de pratiques, la vie culturelle se développe à l'échelon territorial. Elle est le fruit de politiques conçues davantage en lien avec l'inclusion sociale, le développement durable, l'urbanisme, les identités patrimoniales, l'animation touristique, etc.

3 ■ Assurer une mutation de gouvernances.

La politique du ministère de la Culture et de la Communication, aussi bien en termes de patrimoines que de création, a des sources de légitimités historiques anciennes et profondes qui lui confèrent une logique à la fois régaliennne et d'expertise scientifique. S'y ajoutent les missions de garantir la liberté de communication, le pluralisme de l'information et de soutenir une offre culturelle et médiatique diverse.

Essentiellement de nature verticale, la politique culturelle du ministère de la Culture et de la Communication s'insère dans un tissu fait d'acteurs publics plus nombreux : autres ministères, collectivités territoriales, établissements publics, Union européenne, autorités de régulation,... avec leurs propres légitimités et stratégies.

De plus, la montée en puissance d'acteurs privés – propriétaires de patrimoines, industries culturelles, mécènes, lieux de spectacle, etc.... mais tout autant associations qui font la constellation de l'offre culturelle – crée une société culturelle très dense, riche, variée, en renouvellement permanent et animée de dynamiques propres.

La gouvernance culturelle du ministère ne saurait échapper aux transformations des formes démocratiques, des modes de légitimations, d'élaboration et de réception des décisions, pas plus qu'à la nécessité d'être connectée à la vitalité d'une société et d'une économie culturelles en mouvement. Aussi doit-elle apprendre davantage des gouvernances horizontales, de réseaux, de partages, d'échanges, d'interactions, de plate-forme.

Un ministère *nouvelle génér@tion*

Le ministère de la Culture et de la Communication, héritier de l'action culturelle des régimes précédents, de la III^e République à la IV^e République notamment, s'est placé en acteur majeur de la politique culturelle nationale. Installée et légitime en matière patrimoniale puis de soutien à la création, sa légitimité s'est appuyée sur des mouvements puissants d'investissements en équipements culturels, de développement des pratiques culturelles, en bénéficiant des progrès de l'éducation, de l'émancipation féminine, du déploiement des industries de l'édition et des médias radiophoniques et télévisuels, etc.

La dynamique de ce long mouvement s'est progressivement ralentie, tandis qu'émergeaient de plus puissantes transformations par lesquelles elle s'est en partie réalisée. Au tournant du siècle, alors qu'une grande part des ambitions initiales a été réalisée, un renouvellement des enjeux de politique culturelle de l'Etat se dessine.

1 ■ Le ministère : un acteur référent parmi d'autres.

Le ministère de la Culture et de la Communication est un acteur parmi d'autres des politiques culturelles et de la vie culturelle. Cette réalité, plus vive depuis deux ou trois décennies, implique qu'il se centre sur des fonctions stratégiques et des missions où il est irremplaçable, mais aussi qu'il retrouve une proximité avec les lieux, auteurs, artistes, formes renouvelées de la vie artistique.

Le poids des collectivités territoriales va croissant. L'Union européenne est devenue déterminante à travers le marché intérieur, les droits de propriété intellectuelle et de concurrence. D'autres ministères ont acquis une légitimité à intervenir à côté du ministère de la Culture et de la Communication : Affaires sociales, Industrie, Equipement, Education, Jeunesse et sport, Environnement, etc. Des autorités administratives indépendantes couvrent des champs de la culture et de la communication. Et, au sein même de l'organisation ministérielle, le poids des établissements publics, autonomes, ne cesse d'augmenter.

La montée en puissance des industries culturelles est une autre puissance très forte, à laquelle viennent s'ajouter les nouveaux entrants issus de l'informatique, des télécommunications ou de la distribution numérique. Le ministère de la Culture et de la Communication a désormais partie liée avec ce *continuum* numérique industriel qui compte certains des plus grands groupes mondiaux et qui lui confère une responsabilité importante au plan communautaire et international.

De plus, l'économie de la culture voit revenir au premier plan des acteurs économiques privés : mécènes, fondations, collectionneurs, propriétaires, exploitants de salles, etc., essentiels au financement de la culture, sa conservation et sa diffusion.

Devant répondre à des enjeux économiques et sociaux plus lourds qu'auparavant, le ministère de la Culture et de la Communication connaît donc aussi une forme de marginalisation institutionnelle, comme de nombreuses institutions publiques. S'il n'est plus l'acteur dominant et d'impulsion principale du système d'acteurs, sa fonction stratégique est rendue toujours nécessaire en matière d'analyses, d'études, de prévision ; de normes, de conseil, d'expertise et d'ingénierie ; de formation et de recherche culturelle, de régulation, d'incitation des acteurs publics comme privés ; de défense des intérêts nationaux.

2 | Renouveler légitimités et objectifs des missions.

Les missions historiques du ministère – soutien de la création, conservation du patrimoine, développement et régulation des industries culturelles et de communication, démocratisation et transmissions culturelles – n'ont perdu aucune légitimité, mais elles peuvent appeler une régénération de politiques culturelles.

Patrimoines, Création, Médias et industries culturelles, auxquels s'ajoute la politique de la langue française, constituent les champs d'intervention centraux de la politique culturelle contemporaine, à côté des missions relatives à la recherche culturelle, à l'éducation culturelle, à l'enseignement supérieur, à la démocratisation culturelle.

Mais au début du XXI^e siècle, les principaux enjeux de l'action 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 de ces industries. Là sans doute, se trouve la matrice de régénération des politiques culturelles, qui interroge le caractère culturel des politiques dans sur quelques enjeux transversaux : numérique, accès du plus grand nombre, propriété littéraire et artistique, territoires, recherche, etc.

A présent, ce caractère culturel de la politique est surtout mis en question sur les nouveaux territoires d'action publique à la croisée des grands domaines de politiques culturelles : l'industrialisation du patrimoine et de la création, la création dans les industries culturelles et les médias ou encore la patrimonialisation de la création, autant de terrains sur lesquels se détermine l'évolution de la culture et qui sont les pierres de touche de l'évolution des politiques culturelles.

La définition du caractère culturel des politiques s'en trouve nécessairement modifiée car, depuis plus d'un demi-siècle, le système des légitimités culturelles s'est transformé. La politique culturelle du ministère doit composer avec cette pluralité de légitimités : légitimité démocratique, légitimité institutionnelle, légitimités artistique et scientifique, légitimité sociale.

La politique culturelle perdant en verticalité une part de sa légitimité traditionnelle et symbolique en retrouvera en devenant un point central, efficace, énergétique, fécond au sein de réseaux plus horizontaux, en particulier avec les établissements publics culturels et les services déconcentrés, mais aussi dans ses relations avec les collectivités territoriales. Révolution de perspective, il s'agit de mener, à travers de nouvelles modalités, une politique culturelle avec des acteurs publics et privés, devenus partenaires.

3 ■ Décider, choisir, reconnaître, innover.

La transition d'ordre social, technologique, institutionnel, économique et culturel provoque, pour la culture et les institutions – celle du ministère de la Culture et de la Communication y compris – un *changement d'état*, le plus souvent propice à celui qui décide au moment opportun, en tenant compte du système de contraintes, de mutations et d'acteurs, mais toujours néfaste à celui qui demeure sans stratégie.

Or, depuis une décennie, la politique culturelle se décide davantage dans une situation où de véritables conflits peuvent s'engager, qu'ils soient d'ordre idéologique, politique, social, technologique. Elle est donc appelée à faire des choix – y compris d'amis, d'ennemis, d'alliés, de partenaires – mais aussi de moyens.

Elle est aussi conduite à retrouver son identité, qui est le fait de métiers et de savoirs : ceux de la recherche scientifique culturelle, de la conservation et de la valorisation du patrimoine, de la découverte et du partage de la création, de la régulation des offres et des professions artistiques et culturelles, de la médiation culturelle, etc. Ces métiers et ces savoirs, conduits à évoluer avec le changement de contexte technologique et social, sont mobilisés afin de maintenir une continuité de la politique culturelle et de réaliser sa transformation. Chacun d'eux a donc besoin d'être reconnu dans ses spécificités, consolidé, valorisé et développé, d'autant que l'avenir du ministère sera porté par de nouvelles générations – à présent génération Y – et qui souhaitent et souhaiteront du mouvement, de l'utilité à l'action, de la liberté d'initiative et d'exécution, donc des responsabilités et de la reconnaissance.

Un *ministère nouvelle génér@tion* pourra émerger s'il dispose de nouveaux modes d'actions et notamment d'instruments d'échange, de partage, d'expérimentation et d'innovation. Il lui appartient donc d'abord de déterminer des objectifs et des chantiers de transformations, procédant de l'analyse collective de ses :

- *enjeux stratégiques* que constituent le numérique, la gouvernance des établissements publics et culturels, les relations avec les collectivités territoriales, le développement d'une fonction 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 ;
- *dimensions stratégiques* que forment l'accès du plus grand nombre, la langue et ses diversités, l'international, la recherche et l'enseignement supérieur culturels, la propriété littéraire et artistique ;
- *domaines* de politiques culturelles que sont les patrimoines, la création, les industries culturelles et de communication, eux aussi en mouvement.

LES ENJEUX

Numérique, relations Etat-Collectivités territoriales, gouvernances (tutelle des opérateurs, liens avec les services déconcentrés, actions interministérielles), Union européenne, rapports aux acteurs privés, innovation constituent les leviers de transformation du ministère vers un Ministère nouvelle génér@tion. Ils ne participent pas de nouvelles réorganisations – après une déjà longue période de réformes –, mais ils dessinent de nouveaux modes d'action et des instruments et moyens parfois renouvelés de politique culturelle.

1 ■ Fonder une politique culturelle numérique.

Point aveugle de la politique culturelle contemporaine et future, le numérique est devenu central pour un grand nombre de missions du ministère : soutien aux industries culturelles et de communication, à la création, numérisation des patrimoines, recherche culturelle et technologies de la langue, missions d'éducation artistique et culturelle, pratiques et usages numériques culturels au cœur des politiques de publics. Il a justifié en conséquence, la montée en charge graduelle de politiques sectorielles et thématiques et d'actions des établissements culturels.

Mais, la fondation d'une politique culturelle du numérique durable reste nécessaire. Son élaboration, sa conception et sa mise en œuvre impliquent **une appréhension partagée des enjeux culturels du numérique, la création d'une instance ministérielle transitoire d'orientations des politiques culturelles du numérique, la programmation de chantiers** mobilisant les établissements publics culturels et audiovisuels sous tutelle du ministère et les DRAC, et en relation avec les collectivités territoriales.

Levier potentiel majeur d'**un service public numérique culturel et de communication à l'ère numérique**, le champ des ressources culturelles publiques numériques suppose des orientations politiques fortes et claires en matière de **réutilisation des données publiques culturelles** et la détermination d'un **financement durable**.

2 ■ Former un pacte d'égalités territoriales.

Politiques de long terme, les politiques artistiques et culturelles de l'Etat comme celle des collectivités territoriales, impliquent la mise en place d'un nouveau cadre commun d'action des acteurs publics, qui atteignent les objectifs d'égalités territoriales. Il ne peut se former qu'à travers **un Conseil des Collectivités Territoriales pour la Culture rénové** dans ses missions, son fonctionnement, mais surtout par l'étendue de son champ et de son pouvoir d'orientation, voire de décision.

Il passe par **un renforcement des missions régaliennes de l'Etat**, notamment en matière de régulations, de conservation, d'aménagement culturel du territoire, etc., par **une déconcentration accrue des politiques nationales déclinées en objectifs pluriannuels pour les DRAC et par une approche renouvelée de la mission d'équilibres des territoires à travers des stratégies pour chaque territoire**. Cette dernière implique l'établissement d'une politique culturelle du Grand Paris pour les équipements qui en font la centralité et une politique d'investissements culturels dans les grandes métropoles

françaises ; le partage de la centralité culturelle de l'Ile-de-France avec le reste de la France, à travers une politique de réseaux, de partenariats et en y intégrant les stratégies des établissements culturels.

L'objectif d'égalités culturelles des territoires justifie tout autant la prise en compte effective et sur le long terme des territoires « éloignés » de la politique culturelle de l'Etat, tant au sein de la France métropolitaine (zones rurales, de montagne, quartiers...) que dans les territoires ultra-marins.

Ce nouveau pacte entre Etat et collectivités territoriales nécessite de définir des orientations de moyen et long termes en matière de décentralisation culturelle : interruption ou poursuite de nouvelles étapes de décentralisation en direction des régions ou départements ou communes ou agglomérations ou intercommunalités, **domaines potentiels de décentralisation** (enseignements artistiques, éducation artistique, éléments du spectacle vivant ou des arts plastiques, voire certains aspects des patrimoines).

Il s'agit également à l'horizon 2020 ou au-delà de **construire un partage d'organisation des compétences culturelles selon une logique de subsidiarité de l'Etat** qui suppose d'avoir favorisé et partagé une analyse commune du renouveau des enjeux culturels des territoires comme des enjeux territoriaux de la culture.

La nécessaire mise en œuvre d'une nouvelle génération de relations Etat/collectivités territoriales à peut s'effectuer selon **une approche pragmatique à travers la définition de chantiers communs**, par exemple sur les usages numériques culturels, les inégalités territoriales et culturelles numériques et la cohésion sociale, l'aménagement du territoire et des modes de vie du patrimoine, etc.

3 | Inventer une régulation de réseau des établissements publics.

Autonomes, stratèges de leurs politiques, les établissements publics culturels et scientifiques sont les opérateurs privilégiés du ministère au service de sa politique culturelle. Aussi une régulation (ou tutelle) de réseau doit-elle se nouer avec ces acteurs de la politique culturelle de l'Etat.

Il revient à l'administration centrale d'une part, de **déterminer des objectifs pluriannuels et des moyens par catégorie d'établissement** et d'autre part, de **reconnaître pleinement la liberté de détermination d'objectifs stratégiques et de développement des établissements**, selon leurs spécialités et en matière de programmation, partenariats, financements, etc.

Cette transformation de la gouvernance des opérateurs implique **une structure à la mesure de la mission de la politique culturelle qu'ils mènent**, c'est-à-dire **une instance transversale de définition intellectuelle et culturelle des actions**. Elle suggère la formation d'instances de dialogues stratégiques et la création d'outils de **régulation** des opérateurs sur le modèle d'une régulation de réseau et **sur la base d'un service universel culturel**. Celui-ci peut se traduire dans les domaines de la tarification, des normes et standards, des investissements, d'objectifs budgétaires ou de ressources

humaines définis à horizon pluriannuel, de façon à ce que les opérateurs disposent des moyens de leurs stratégies d'établissements.

4 ■ Relancer une culture des politiques interministérielles.

Administration la plus visible d'une politique culturelle de l'Etat plus globale, le ministère de la Culture et de la Communication se doit de **concevoir et de mettre en œuvre des politiques dans un cadre interministériel renforcé au niveau central et décliné à l'échelon territorial.**

La prise en compte de nouveaux enjeux culturels passe par **la formation de lieux de réflexion et de programmes collectifs** sur de nouvelles dimensions : développement durable avec les administrations de l'Équipement, de l'Écologie, de l'Agriculture ; transformations des rapports aux savoirs avec les administrations de l'Éducation nationale, de la Jeunesse ; mutations économiques et sociales du numérique avec les administrations de l'Industrie, du Travail et de l'Emploi ; ou encore, de la Cohésion sociale en lien avec la politique de la Ville.

A l'échelon territorial, **le développement et la déconcentration de l'attractivité du patrimoine et des activités artistiques et culturelles** impliquent une politique nationale établie, tant avec les grandes métropoles ayant développé des stratégies d'attractivité de long terme sur la dimension culturelle, qu'avec les régions afin de limiter des phénomènes de polarisation.

Le développement économique sur quelques pôles d'industries culturelles et de communication suppose un investissement des DRAC et de l'IFCIC plus important et ciblé (ex. fonds d'investissement, pépinières d'entreprises, relations avec les pôles de compétitivité et les pôles universitaires, dans des logiques d'innovation).

Le **défi culturel de la cohésion sociale** concerne des populations inscrites dans des logiques d'exclusion spécifiques (prison, handicap, hôpital) ou globales (champ social), celles qui sont les plus éloignées de la culture (catégories socioprofessionnelles : ouvriers, agriculteurs...) ou les populations d'origines étrangères. **Il appelle des actions territorialisées, décloisonnées, fondées sur des logiques de projets, associant l'ensemble des acteurs** ministériels (Culture et Communication, politique de la ville au premier chef), associatifs notamment des fédérations d'éducation populaire, et des collectivités territoriales, en particulier les communes pour leur mise en œuvre.

5 ■ Promouvoir un modèle européen de politique culturelle.

Relevant du principe de subsidiarité dans l'Union européenne, le champ de la culture et ses politiques occupent une place réduite. Mais **les réglementations européennes** qui affectent ce champ, notamment celles relevant du droit de la concurrence, **revêtent un aspect crucial pour l'autonomie de la politique culturelle et des médias en France.**

L'enjeu communautaire et les modalités d'y répondre n'est pas seulement de résistance et de promotion d'un modèle d'« exception » culturelle, il est d'**inventer les objectifs et les conditions d'un modèle de politique culturelle des Etats membres de l'Union européenne**. Un tel modèle passe également par un renforcement des capacités d'analyses, de veille et de *lobbying* du ministère, mais aussi des fonctions de concertation et de préparation des positions que pourrait concentrer **une cellule communautaire transversale au ministère de la Culture et de la Communication et aux établissements sous sa tutelle**.

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

Face au rôle croissant joué par les acteurs privés dans la vie culturelle, le ministère se doit d'intégrer **rapidement de nouveaux acteurs de la vie culturelle, déterminants des évolutions économiques, de la pertinence des équilibres juridiques**, c'est-à-dire les acteurs de l'économie numérique, les associations de consommateurs et d'usagers.

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, est favorable à **une décentralisation des relations entre acteurs publics et acteurs privés**, dans laquelle **les DRAC** pourraient se voir confier une **mission de favoriser et d'animer des dialogues culturels régionaux** dans des domaines de compétences bien identifiés (aménagement culturel des territoires, économie culturelle régionale, formation professionnelle).

Le rapprochement nécessaire du ministère de la Culture et de la Communication des destinataires finaux de la politique culturelle, que sont les publics de la culture ou plus largement la population, **exigent davantage de transparence et de retours d'usages** (réalisation d'indices satisfaction relatifs à l'offre, aux conditions d'accès, à l'attribution des subventions, etc.).

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

Dans une période de transition culturelle, technologique et économique où les mutations jouent à plein, la question de l'innovation culturelle, dans toutes ses dimensions, prend une place singulière, nécessaire à l'évolution du ministère et à la pertinence de ses politiques ou de ses modes d'action. S'y joue sa capacité à exercer ses fonctions capture et d'analyse des signaux des mutations, d'éclairage et d'impulsion.

Introduire l'innovation comme nouveau mode d'action publique implique de **recentrer certains services centraux sur les enjeux d'innovation** (recherche, politiques des publics, territoriales, du numérique...) et de **créer une plate-forme d'innovation, d'analyses et de projets expérimentaux, ouverte à l'ensemble des acteurs publics et privés des politiques culturelles aux échelons international, national, territorial**.

LES DIMENSIONS

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

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

La politique ministérielle à l'égard du « plus grand nombre de Français » est fondatrice. L'enjeu d'une transmission générationnelle appelle cependant une reformulation des politiques d'accès à la culture dans un environnement social, économique et surtout technique très largement transformé.

Le défi le plus prévisible que les politiques culturelles auront à relever lors de la prochaine décennie est d'ordre sociodémographique et générationnel : à partir de 2020, les générations qui ont accompagné les politiques de démocratisation et de développement culturels atteindront les âges de la retraite ou du quatrième âge.

La mutation historique des pratiques culturelles et des loisirs, engagée par les pratiques des nouveaux écrans est majeure. Elle oblige à repenser la nature et l'étendue du service public culturel et médiatique jusqu'à présent pensé essentiellement en termes d'aménagement du territoire par des équipements et de soutien à la création pour leurs offres artistiques et culturelles.

Enfin, les mécanismes de transmissions sont transformés, marqués notamment par une désaffection forte des jeunes hommes à l'égard de la « culture cultivée » et une féminisation des pratiques déterminante des transmissions, en même temps que d'une dissociation entre culture et institutions, y compris scolaire. Un nouveau cadre de référence est donc nécessaire pour penser et conduire les politiques de démocratisation culturelle.

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

La mutation des usages numériques constitue l'enjeu majeur du ministère de la culture et de la communication qui le conduit sans doute à réinventer les services publics médiatiques et culturels du XXI^e siècle, donc à imaginer un service public médiatique à l'ère numérique qui puisse participer à une offre de service public culturel et de communication riche et pertinente à l'ère numérique. Pareil chantier engage à redéfinir les missions du service public audiovisuel, la politique de démocratisation culturelle, celle de diffusion des données culturelles numériques – et en tout premier lieu, à travers l'invention d'une politique des usages culturels numériques.

Cette redéfinition est appelée à privilégier l'offre de nouveaux services numériques en valorisant les logiques d'authentification, de qualité, d'offres de références, en enrichissant les programmes par la TV connectée. Elle implique tout autant de constituer une politique de long terme des usages numériques culturels en permettant le développement d'une analyse critique de l'offre numérique de contenus, notamment par l'éducation à l'image et des actions en faveur des usages en amateur.

L'enjeu numérique concerne tout autant les équipements culturels par leur offre numérique, leurs actions d'expérimentation, des enrichissements de leurs offres par le numérique. Il implique une réflexion de moyen terme sur leurs missions, les complémentarités et substituabilités entre offre numérique et offre physique, les rapports aux publics, et ceci, en particulier pour les bibliothèques et les médiathèques.

2 ■ Définir une politique des publics pour démocratiser l'accès aux équipements.

Les « grands » établissements culturels (Louvre, Musée d'Orsay, Château de Versailles, Opéra de Paris, Centre Pompidou, Musée du Quai Branly, Grand Palais, mais aussi Bibliothèque Nationale de France, etc.), restent les leviers principaux d'une prise (indirecte) du ministère de la Culture et de la Communication sur les publics de la culture. Leurs propositions et programmations artistiques et culturelles demeurent les vecteurs centraux de la démocratisation culturelle et de la diversification des publics.

Ce contexte invite à insister sur les conditions d'installation de programmations de moyen terme des établissements, sur la base de projets stratégiques à plusieurs volets concernant : la diversification des publics, le développement des publics de proximité grâce à une forte inscription territoriale en lien avec les autres établissements culturels et le tissu associatif, la mise en œuvre d'une offre numérique, 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.

Pour l'essentiel, les facteurs d'accès à la culture sont externes à la politique du ministère de la Culture et de la Communication, en conséquence, chaque cible de public implique la plus grande **adéquation des leviers de transmission aux catégories de populations concernées**. En plus d'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 plus directement orientée vers les publics**, qui passe par la définition de cibles (populations défavorisées, adolescents...), voire la mise en œuvre d'un **service universel culturel des équipements culturels** pour ces publics.

Enfin, **la tarification de l'accès à l'offre culturelle de l'Etat peut être revisitée**, impliquant un outil de connaissance et de pilotage de la tarification, conjointement à une clarification des politiques tarifaires des services publics culturels.

3 ■ Relever le défi des transmissions culturelles.

La question du renouvellement des publics justifie **une politique volontariste, principalement axée sur les jeunes générations et leur avancée en âge**. Les leviers d'élargissement des publics et de transmission doivent aussi prendre en compte l'évolution des formes de sociabilités. Il convient ainsi de placer les pratiques et usages numériques au cœur d'une **politique des publics et des amateurs, notamment par l'accompagnement des pratiques numériques culturelles et créatives**.

Faire des médiations un levier central de la politique d'accès à la culture car elles sont efficaces pour répondre à l'enjeu de démocratisation culturelle. Plusieurs objectifs doivent être portés : une politique collective de médiation entre Etat, collectivités territoriales, acteurs culturels, établissements de formation ; la constitution d'un cadre d'emploi pour les « métiers de la médiation » ; la mise en œuvre d'une politique de médiation numérique.

L'évolution et la généralisation des politiques d'éducation artistique et culturelle sont indispensables pour tenir compte de la mutation du rapport aux institutions scolaires et culturelles, et de ses caractéristiques en fonction des âges. Il s'agit dans un premier temps de mettre en place un protocole d'innovation et d'expérimentation en partenariat avec l'Education nationale, les collectivités territoriales, les acteurs de l'Education artistique et culturelle, notamment les associations ; il s'agit dans un second temps d'assurer des processus de généralisation des meilleures pratiques selon catégories des jeunes populations.

4 ■ Forger un nouveau cadre de référence.

Les mutations structurelles et technologiques qui caractérisent le tournant du siècle affectent l'analyse des pratiques et des publics. Elles appellent une refondation intellectuelle, administrative et politique du cadre de référence pour refonder la politique de démocratisation et en assurer le suivi. Le ministère, justifié à maintenir sa fonction de référence en matière d'analyse des pratiques et des usages culturels, aura à prendre en compte la territorialisation des pratiques culturelles comme des usages numériques, et sans doute aussi leurs conditions (goûts, préférences, sociabilités...) et leurs effets (cognition, cohésion sociale, bien-être...).

Il s'agit donc de renouveler le système d'analyse des pratiques culturelles et des publics, mis en place dans les années soixante et soixante-dix du XXe siècle. Il s'agit d'actualiser les instruments d'analyse longitudinale ; de créer un pôle de connaissances dans un réseau d'échanges, avec une position scientifique renforcée, de mettre en œuvre les plates-formes techniques d'information, de publications et d'analyses décentralisés et partagés avec l'ensemble des acteurs (publics et privés) et de soutenir la mise en place de laboratoires d'usages et/ou d'innovations d'usages (notamment numériques) ; de renforcer et partager les méthodes d'analyse et d'évaluation des politiques de publics (Etat, services déconcentrés, collectivités).

L'ouverture des langues aux diversités

Politique de la langue française et des langues de France

Les enjeux pour la langue française sont portés par les dynamiques propres et parfois à rebours de la mondialisation (globalisation, identités), des technologies et des rapports sociaux marqués par l'individualisme et de nouvelles formes de sociabilité.

Au plan mondial, les évolutions sont contrastées : progression des locuteurs, élargissement de la sphère de la francophonie, désir de français et de culture française, mais aussi concurrence linguistique majeure dans les grandes métropoles, nouvelles générations d'élites mondiales moins francophones, risque de réduction de la diversité linguistique globale.

Dans la société française, l'évolution de la langue, de ses formes, de ses usages, de ses territoires, de ses populations locutrices, de ses relais, de son importance... est ainsi mise en questions (fragmentation, identités, place dans le monde,...) et demeure soumise à des incertitudes (dynamiques d'appropriation, de valorisation, d'enrichissement, de désaffection des élites,...).

Le défi majeur consiste par conséquent à concilier ces dynamiques contraires par une politique de la langue forte, axée sur la diversité, portée politiquement et administrativement et renouvelée par ses instruments et dont le ressort principal repose sur l'identité : « culture = France = français = diversités ».

1 ■ Ancrer une stratégie culturelle de réflexe de la langue dans l'action ministérielle.

La **coordination** entre la Délégation générale à la langue française et aux langues de France et les directions du ministère de la Culture et de la Communication sont déterminantes pour bénéficier d'un effet de levier significatif, nécessaire pour relever les défis linguistiques.

Il s'agit de **lancer plusieurs projets ministériels pluriannuels** : développement du plurilinguisme dans les champs du patrimoine, mise en place de mécanismes durables de développement de sous-titrage d'œuvres d'expression française en français mais aussi en langues étrangères, définition des contours d'une politique de la langue dans le champ de la création en langue française, en France comme à l'étranger.

2 ■ Concentrer l'action sur le plurilinguisme et la diversité linguistique.

Des priorités **de bassins géolinguistiques et géopolitiques**, tels que **la Méditerranée, les pays de langues romanes, à côté des instances de la Francophonie**, permettent de concentrer des programmes de développement du plurilinguisme. De plus, **lever les obstacles aux traductions**, qu'il s'agisse du sous-titrage, des livres pour leur promotion et exportations, passe aussi par une attention aux professions de la langue et au financement des traductions.

3 ■ Elargir les dispositifs de valorisation et de création de la langue.

La langue française, en constante évolution, présente une diversité d'usages sociaux, professionnels, géographiques. Les dispositifs publics d'« enrichissement de la langue » visant à adapter la langue aux réalités et aux usages contemporains, notamment par la modernisation du vocabulaire scientifique et technique, doivent être repensés.

Ces dispositifs peuvent davantage **prendre en compte les nouvelles dynamiques de pratiques linguistiques, notamment sur les nouveaux supports et usages des communications numériques (toile, réseaux sociaux)**, par des logiques d'action qui associent les citoyens et communautés à la création de vocabulaire.

4 ■ Edifier une stratégie technologique nationale et européenne de la langue.

Plus une langue est accessible, traduisible et manipulable, plus elle est utilisable numériquement. Or, l'avenir du français se joue en grande partie sur les réseaux numériques et les services, outils et communautés de traduction, donc sur la disponibilité et l'enrichissement des ressources linguistiques, instruments de la diversité et du multilinguisme.

Une stratégie nationale des technologies de la langue est donc nécessaire. Elle passe par la mise en place d'un programme interministériel de développement d'une filière dans les technologies de la langue, intégrant les technologies-clés de la langue pour leurs usages stratégiques, et leur promotion à court terme dans le volet numérique des Investissements d'avenir et encore, par **un renforcement du soutien à la recherche-développement** dans les domaines des technologies de traduction, de reconnaissance et de synthèse vocale, ainsi que d'outils d'enrichissement, d'indexation et de recherche de contenus multimédia.

Il convient également de **s'appuyer sur nos cercles de solidarités, espaces communautaire et francophone, pour soutenir la production de ressources linguistiques** (corpus, lexiques, dictionnaires, bases terminologiques...), socle des technologies de la langue, de leur interopérabilité et pour en faciliter l'accès à des fins de recherche et développement.

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

L'emploi de la langue française sur le territoire de la République est en question. La loi Toubon est mise à mal en termes de légitimité comme d'application. Sur la prochaine décennie, il convient de **préparer un nouveau cadre juridique**, intégrant les questions du numérique, l'adaptation aux enjeux de l'enseignement supérieur (conditions de l'emploi des langues étrangères dans les établissements culturels et artistiques), la diversité des pratiques du français et des langues de France.

Les langues de culture de la République, autres que le français, participent de la diversité de notre patrimoine linguistique et culturel. **La structuration de la place des langues et cultures régionales passe par l'organisation d'un dialogue avec les collectivités territoriales autour des dispositifs actuels de leur légitimation, reconnaissance et efficacité.**

6 ■ Coordonner les politiques culturelles en faveur du droit au français pour tous.

La maîtrise du français, condition de l'insertion sociale et professionnelle, constitue un enjeu global des politiques publiques. Il revient principalement à l'Education 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 et par le monde associatif.

La coordination autour de plans d'actions partagés, entre les ministères, l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme, les opérateurs doit être une priorité des politiques de cohésion sociale intégrant les enjeux de maîtrise de la langue.

L'empreinte culturelle de la France dans la mondialisation

L'action internationale du ministère de la Culture et de la Communication

L'International est, pour le ministère de la Culture et de la Communication, une dimension relativement nouvelle, de son action, principalement sectorielle, largement portée par les stratégies actives des acteurs sous sa tutelle et en grande partie déliée de la politique étrangère, même si elle participe à l'action culturelle extérieure de celle-ci.

Source ou accompagnatrice de cette identité culturelle qui permet une diplomatie culturelle d'influence forte, la dimension internationale de la politique culturelle est, par ses missions et ses institutions, à la fois partout et peu identifiée. Son besoin n'a jamais été perçu comme aussi fort à un moment où la carte mondiale de la diplomatie culturelle se modifie en profondeur et où se déplacent les vecteurs d'influence (marques, produits culturels, tourisme, médias, idées, sciences et technologies, web,...) devenus de véritables enjeux géostratégiques.

Le défi principal consiste donc à développer pour une présence internationale forte et durable, un surcroît de synergie qui n'uniformise pas les stratégies internationales des acteurs ni ne diminue l'autonomie de la politique culturelle du ministère de la Culture et de la Communication à l'égard de la diplomatie culturelle.

1 ■ Fonder les bases d'une stratégie collective de présence à l'international.

La mise en œuvre d'une géostratégie culturelle suppose de **définir des priorités tant du point de vue géoculturel et des domaines d'actions que des publics visés**. Des stratégies géographiques peuvent se décliner d'une part, selon les pays têtes de région politico-économique, notamment parmi les puissantes émergentes, mais aussi auprès de métropoles internationales et encore vis-à-vis des pays proches et d'autre part, selon la diversité des outils mis en œuvre.

La définition d'une stratégie collective de présence à l'international requiert la **construction de systèmes d'informations horizontaux et d'outils partagés de connaissance et d'évaluation du rayonnement culturel de la France** entre les différents réseaux (Institut Français, audiovisuel extérieur, établissements publics culturels, directions générales du ministère de la Culture et de la Communication) et aussi avec les collectivités territoriales.

Cette stratégie nécessite enfin d'établir **une mise en synergie des politiques à l'international par l'élaboration d'une plate-forme de programmation coordonnée** sur les grandes zones géographiques, **des programmes d'action communs entre les acteurs de la diffusion internationale, indépendamment des secteurs** (cinéma, livre, musique).

A terme, un **réexamen de la structuration de ces institutions** (ex. Bureau Export de la Musique, BIEF, Unifrance, etc.) pourrait aussi favoriser des mutualisations avec des partenaires européens en vue de renforcer les échanges commerciaux hors de l'Union européenne.

2 ■ Concentrer l'action sur les actifs immatériels culturels-clefs à l'international.

Capital humain, recherche culturelle, propriétés intellectuelles, organisation, réseaux... sont les actifs immatériels sur lesquels se fonde une large part de la croissance, y compris du secteur culturel qui dispose d'actifs propres : instruments économiques et diplomatiques, symboles, idées et informations, langues, contenus, savoir-faire de création, de production et de diffusion, mais encore marques et événements, lieux de patrimoine, cultures locales.

Le ministère doit se doter d'**une stratégie autour des actifs immatériels culturels** qui pourrait se traduire par plusieurs chantiers : **valoriser le capital humain culturel au service de la stratégie française d'influence** (promotion des formations artistiques et culturelles françaises à l'étranger, offre de formations initiale, supérieure et professionnelle des étrangers, réaménagement des statuts, carrières et mobilités des personnels, **développement de stratégies de marques, soutien à l'exportation de l'expertise et de l'ingénierie sur les marchés internationaux.**

Le renforcement de l'influence française dans les institutions internationales est nécessaire aussi, là où le ministère de la Culture et de la Communication n'est plus ou que peu représenté (Unesco, OMPI, ONU, OMC), car s'y pensent, s'y préparent ou s'y déploient les réglementations culturelles d'avenir qui encadreront la politique culturelle.

3 ■ Déployer la présence culturelle numérique.

Les nouveaux et principaux vecteurs de diffusion des éléments d'attractivité et d'image de la culture française à l'étranger sont désormais médiatiques et numériques, y compris pour favoriser la connaissance des actions culturelles nationales à l'étranger.

Dans un contexte d'hyper-offre audiovisuelle et numérique, il est donc indispensable de **privilégier le développement la présence numérique et audiovisuelle** autour de trois axes : **l'extension de l'accès aux réseaux de diffusion satellitaire et de câblodistribution** à travers le principe de réciprocité, **l'évolution du régime des droits pour les programmes diffusés à l'international, l'encouragement du multilinguisme dans les programmes de l'audiovisuel extérieur.**

Le renforcement de la présence numérique à l'international justifie la **mise en œuvre de stratégies partenariales** entre le ministère de la Culture et de la Communication et les établissements publics culturels et du service public audiovisuel extérieur : **agrégation, éditorialisation de l'offre culturelle et de programmes, formation de bouquets et services culturels numériques.**

La recherche et l'enseignement supérieur : avenir culturel

Recherche et enseignement supérieur

La politique de la recherche et de l'enseignement supérieur est comme le socle commun 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.

L'importance et la variété des enjeux sont grandes : mobilité des étudiants et des chercheurs et enseignants, rayonnement international de l'enseignement supérieur culture et de la recherche, expertise culturelle et scientifique, intégration européenne et insertion internationale par le doctorat, enseignement à distance et multilinguisme, resserrement des liens entre création, innovation et industrie, 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 concernent les capacités d'expertise à long terme du ministère et la qualité d'exercice de ses missions. L'excellence de la recherche et de l'enseignement supérieur culturels déterminent la qualité des missions de conservation comme de création. La formation des créateurs et l'attention portée à la mission de recherche et d'enseignement supérieur détermineront durablement la légitimité et l'espace des politiques culturelles futures.

Or, au plan international, les changements d'échelle de la recherche et de l'enseignement supérieur interrogent la spécialité des établissements, leurs tailles, leurs degrés d'ouverture, leurs liens internationaux, etc. Au plan national, ces changements, traduits par l'harmonisation des diplômes, expriment la nécessité de penser les évolutions des contenus et des modalités d'enseignements, ainsi que des objets de recherche culturelle.

1 | Structurer une stratégie de recherche culturelle.

Les instruments administratifs comme les corps de recherche, organisationnels comme la programmation ou l'évaluation, mais aussi les disciplines, les méthodes, les systèmes de reconnaissance et les outils de valorisation constituent autant les leviers d'**une indispensable structuration de la filière de recherche culturelle.**

La conformité des cadres d'emploi de recherche du ministère de la Culture et de la Communication avec ceux du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et la systématisation du LMD (licence-master-doctorat) **dans les établissements supérieurs** sont les deux conditions *sine qua non* d'une politique de recherche culturelle et d'un enseignement supérieur culture reconnus durablement à l'échelle internationale.

Un recentrage de l'organisation de la recherche est également nécessaire pour relever les défis de structuration de la filière de recherche culturelle, avec **la constitution des statuts des chercheurs sur l'ensemble de la filière et des enseignants-chercheurs, la création d'un statut pour les doctorants**, 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 culturels effectuant de la recherche.

Parallèlement, la parité de traitement du ministère avec le reste de la sphère enseignement-recherche en matière de moyens doit être assurée à long terme.

Le ministère doit également se doter des **fonctions d'orientation, de programmation, d'évaluation et de valorisation de la recherche-culture**. Ce processus passe par la formalisation de standards de recherche propres au domaine de la culture, par la définition de priorités à moyen et long terme en prenant en compte le cadre fixé par l'Union européenne, par le renouveau des relations **avec le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et au premier chef avec l'Agence Nationale de la Recherche** et aussi, par l'élaboration d'une programmation scientifique de la recherche culturelle avec l'ensemble des établissements de recherche dépendant du ministère de la Culture ou ayant des conventions de recherche. Ce processus suppose en outre le renforcement du partage des politiques d'enseignement-recherche au sein du ministère.

La construction d'un écosystème de pôles et de réseaux recherche-culture aux échelons territorial, national et international constitue un moyen essentiel de développement de la qualité de la recherche et la condition d'une présence forte dans les PRES (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur, Labex, Idex). Ces mises en réseaux, notamment scientifiques, sont le pendant du renforcement de pôles de recherche culturelle avec les structures de recherche, en cherchant à y associer des établissements culturels.

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

L'enseignement supérieur culture a un caractère historique ancien, marqueur d'une identité forte, des compétences spécifiques et un attrait singulier au moment où l'attraction du modèle universitaire est prégnante. Il s'agit de **souligner les singularités de l'enseignement supérieur culture**, d'en renforcer les **ancrages et les spécificités professionnels**, mais aussi de valoriser les éléments de succès, ainsi du taux d'insertion des diplômés de ces enseignements sur un marché du travail particulièrement concurrentiel.

Des dispositifs d'appui sont nécessaires : mise en place d'un **instrument institutionnel d'analyse, de concertation, de mise en réseaux et de représentation des établissements d'enseignement supérieur**, régulation des offres publiques et privées et de la demande de formations d'enseignement supérieur dans le champ culturel (avec le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et la Conférence des Présidents d'Universités).

Par ailleurs, compte tenu des enjeux contemporains, la création ou consolidation d'éléments d'une filière relative sinon à l'enseignement supérieur, du moins à la recherche dans le domaine de la communication numérique, pourrait être envisagée par le ministère de la Culture et de la Communication.

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

Au plan national comme pour chaque établissement la question des territoires est essentielle. Aux échelons territoriaux, il s'agit de **renforcer le dialogue entre Etat et collectivités territoriales en ce qui concerne l'offre, le financement et l'organisation**

de l'enseignement supérieur artistique et culturel, l'évaluation des expériences des Etablissements publics de coopération culturelle ou des regroupements d'établissements (spectacle vivant, écoles d'art, à étendre aux ENSA), l'inscription des établissements d'enseignement supérieur mais aussi culturels dans le **développement économique des territoires** (intégration des aspects culturels aux dynamiques des pôles de compétitivité...).

La **dimension internationale de la politique d'enseignement artistique et culturel** est une nécessité et une opportunité qui est très largement prise en compte par les établissements, mais cependant de façon fort diverse en fonction des moyens affectés. La mutualisation, le partage de bonnes pratiques, l'encouragement des mobilités des étudiants et enseignants sont donc à nécessaires au développement international des établissements.

Il s'agit enfin d'**accroître la présence de l'enseignement supérieur et de la recherche-culture dans l'espace numérique**. Dans cette perspective, une concentration des efforts et la mise en œuvre d'outils mutualisés sont nécessaires et peuvent **s'appuyer sur les Très Grandes Infrastructures de Recherche**. **L'ouverture des données publiques culturelles pour l'Enseignement supérieur et la recherche culture**, le développement d'outils d'enseignement et de formation à distance à destination des étudiants étrangers sont d'autres vecteurs d'une évolution structurante à long terme de cette mission culturelle de l'Etat.

La recherche d'un nouvel équilibre entre droits des titulaires et des usages culturels

La propriété littéraire et artistique

Situation assez rare dans le monde, le droit de la propriété littéraire et artistique relève des compétences du ministère de la Culture et de la Communication. Ce droit constitue l'un des piliers fondamentaux de son action, tant il est historiquement et économiquement lié à la création artistique, à la régulation des revenus des catégories de titulaires au sein des différentes filières, à l'accès aux œuvres et aux savoirs et tant il concerne de plus en plus le champ patrimonial.

Enjeu majeur mais non exclusif de ce droit, le numérique est au centre d'un équilibre 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 et d'entreprendre nécessaires aux acteurs économiques, mais encore droit à la protection de la vie privée.

Dès lors 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, la protection des rémunérations et des investissements des industries de la création et d'autre part, l'accès aux savoirs, le respect des libertés individuelles en particulier la liberté de communication. 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, c'est-à-dire l'un des segments majeurs de l'économie numérique.

Quatre enjeux peuvent donner lieu à des choix capables d'orienter durablement et pour partie, de façon irréversible, l'avenir de la propriété littéraire et artistique. Ces choix politiques, en premier lieu celui de conduire une réforme de ce droit ou bien au contraire celui de maintenir le statu quo, ne peuvent se traiter pour l'essentiel que dans le cadre du droit communautaire et 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.

Investir l'échelon communautaire, notamment **en développant une coopération avec quelques Etats de l'Union européenne disposant du droit continental de la propriété littéraire et artistique**, reste déterminant pour éviter que le « droit d'auteur à la française » et sa capacité à faire référence s'en trouvent mécaniquement et durablement marginalisés.

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. Elle passe par la promotion d'une **coopération intellectuelle sur l'avenir de la propriété littéraire et artistique** au niveau institutionnel, au plan universitaire, associatif et en liaison avec les acteurs ou des institutions internationales étatiques mais aussi privés et la participation à la

structuration des acteurs (privés, société civile) dans le jeu communautaire et international et d'y établir une force de propositions.

Enfin, face à l'érosion de la dimension culturelle de la propriété littéraire et artistique, en France comme ailleurs, au profit d'approches techniques, attentives au droit commun et développant un volet pénal, il convient de **rééquilibrer la mission culturelle de la propriété littéraire et artistique.**

2 ■ Relancer la justification sociale de la rémunération de la création.

A l'ère numérique, il est nécessaire de **reformuler un nouveau contrat social entre droits des auteurs et société.** 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). Une réponse au « tous auteurs ! » peut être donc être nécessaire.

L'essentiel du pacte en faveur de la propriété littéraire et artistique repose sur **un système de réservations** dont chaque variable (durée de protection, exceptions, champ du domaine public...) peut nécessiter d'être **refondé autour de nouveaux points d'équilibre durable.**

Cette évolution passe aussi par **la constitution préalable d'une approche générale des données publiques**, associant ministère de la Culture et de la Communication et **détenteurs des données publiques culturelles** (opérateurs, collectivités territoriales) à travers **une politique interministérielle d'accès, de diffusion du patrimoine culturel et de rémunération de la création.**

3 ■ Construire une économie de la rémunération de la création à l'ère numérique.

L'équilibre constitutionnel – droit d'auteur/liberté de communication - est placé au cœur des missions futures du ministère de la Culture et de la Communication.

La mission de protection est nécessaire car le financement de la création et de la production est fragilisé par le développement de la distribution en ligne qui voit émerger de **nouveaux entrants concurrents des systèmes de distribution physique**, par la **déflation forte des biens numériques unitaires** (musique, cinéma, livre, presse, photographie...), parce que les chaînes des valeurs et des droits et rémunérations associés sont déstabilisées en raison de l'apparition de nouveaux entrants et de nouveaux modèles économique.

La reproductibilité numérique et le développement de l'accès à internet des ménages, ainsi que celui des services d'échanges ou d'accès aux fichiers numériques de contenus ont, durant toute la décennie 2000, favorisé sous diverses formes **la démultiplication de copies, le plus souvent contrefaisantes, et partiellement compensée par la rémunération pour copie privée.** Ces tendances ont justifié des politiques nationales,

communautaires et internationales de lutte contre la contrefaçon objets de conflits récurrents et plaçant le ministère de la Culture et de la Communication au centre d'arbitrages complexes entre une nécessaire protection des droits de propriété littéraire et artistique pour la rémunération des titulaires de droits d'auteurs ou de droits voisins, une mission générale d'accès à la culture, des modes de compensation prévus en dernière instance.

Pour déterminer durablement ces arbitrages dans ce contexte, le ministère de la Culture et de la Communication doit **renforcer ses fonctions d'expertise** en matière d'analyse technologique, économique et juridique **et ses capacités à anticiper et accompagner la mutation des droits de propriété littéraire et artistique sur des marchés mondiaux.**

Face aux effets de la mutation numérique sur l'amont des filières et pour s'assurer de l'avenir des modes de rémunération des auteurs et des artistes et de leurs montants, il convient de procéder à un **rééquilibrage interne à la propriété littéraire et artistique, en relations avec d'autres droits.**

L'évolution du modèle de gestion collective semble parallèlement nécessaire pour parvenir à des équilibres qui supposent de **consolider** dans l'Union européenne **la gestion collective** des droits à rémunération; **favoriser la circulation des œuvres en Europe et la fluidité des droits** nécessaires aux plates-formes de distribution numériques, de **rendre plus simples et plus lisibles** les tarifications aux diffuseurs pour mieux asseoir la légitimité des perceptions.

4 ■ Inventer une 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 liés à la propriété littéraire et artistique et impliquent une recherche de solutions sur des questions nécessairement partagées.

Il appartient dès lors au ministère de la Culture et de la Communication d'**inventer des espaces de collaboration entre acteurs publics** – ministères de la Justice, de l'Industrie, du Travail – favorisant la construction de grilles d'analyses partagées sur l'ensemble des droits de propriété intellectuelle (droit du logiciel, des bases de données, doubles protections, lutte anti-contrefaçon...) ou encore **sur les impacts sociaux et culturels** des mutations techniques et économiques.

Parallèlement, se développe une hiérarchisation des normes (communautaires, constitutionnelles) dans ce champ où interviennent indirectement ou directement des autorités de régulation (CSA, Arcep, Cnil, Hadopi), à côté de plusieurs ministères (ministère de la Justice, de l'Industrie). Dans ce contexte, le ministère de la Culture et de la Communication doit **pouvoir renforcer son pouvoir de conception et d'élaboration des normes.**

Enfin, la dynamique tendancielle de création d'institutions intervenant dans le champ de la régulation du droit de propriété littéraire et artistique ouvre sur la prochaine décennie deux options contrastées :

– soit, **le maintien d'une logique d'adaptation des institutions** mais au risque d'une fragmentation institutionnelle et d'une perte de lisibilité et de leviers de l'action ministérielle ;

– soit, à l'instar d'exemples étrangers, **une institution avec des missions cohérentes et délimitées pour réguler certains aspects des droits de propriété littéraire et artistique** (gestion, gouvernance).

LES DOMAINES

Conserver pour transmettre

Patrimoines

La politique en faveur des patrimoines est au cœur des missions fondamentales du ministère de la culture et de la Communication. Son historicité, sa valeur symbolique et l'engouement que le patrimoine suscite de la part du public lui confèrent une place incontestée dans l'action culturelle.

Le ministère dispose de substantiels atouts pour les années à venir : un corps unique de conservateurs du patrimoine qui a cimenté, au-delà des spécificités scientifiques, une approche globale des techniques patrimoniales par son concours et une scolarité communs qui constituent un élément fédérateur ; l'exceptionnelle attractivité des patrimoines dont témoignent la fréquentation croissante des musées et des monuments ainsi que la demande sociale de « patrimonialisation » dans un contexte de valorisation des identités nationales, territoriales et individuelles.

Le ministère de la culture n'est cependant ni le seul acteur du champ patrimonial ni le seul inspirateur. La montée des enjeux patrimoniaux et architecturaux, s'accompagne d'un accroissement des intervenants du champ des patrimoines : collectivités territoriales, organismes, associations, entreprises, et 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, le présent ouvre une période de mise en œuvre qui implique déjà d'être attentif aux modalités d'exercice des missions, en particulier celle d'arbitre et de référence de l'Etat face au « fait patrimonial ».

C'est l'un des enjeux majeurs du ministère que de préserver dans le futur son 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 des projets d'aménagement parfois contradictoires. Il a la difficile tâche de concilier à la fois la demande croissante de protection patrimoniale et le caractère souvent contraignant que celle-ci implique d'associer la conservation à une création architecturale mieux ancrée dans les perspectives du cadre de vie, de participer aussi pleinement à la mutation numérique (numérisation et diffusion numérique des patrimoines) et d'intégrer à toutes ses missions une société en mouvement.

1 ■ Mettre en œuvre une mission à la mesure des dynamiques du fait patrimonial.

L'ensemble des réformes des outils de la mission patrimoniale mise en place depuis dix ans implique une mise en œuvre qui permette d'en éprouver l'efficacité et l'adaptation aux enjeux patrimoniaux, institutionnelles et sociaux.

L'exercice d'une « police » patrimoniale sur le territoire national nécessite notamment **d'accompagner le renouvellement des doctrines patrimoniales, de renforcer l'excellence scientifique** (patrimoine du XXème siècle...).

L'adaptation des formations aux enjeux patrimoniaux est sans doute indispensable pour **tenir compte de l'extension des patrimoines**. Celle-ci suppose **le développement de spécialisation des métiers de conservation, mais aussi des effectifs** dans les domaines des archives, des musées, des patrimoines immatériels.

La prise en compte du patrimoine dans les stratégies territoriales et par l'architecture à travers la rénovation urbaine et les programmes de réhabilitation, selon une vision culturelle des territoires liant patrimoine bâti et architecture, justifie d'exercer pleinement la tutelle de l'ordre des architectes, de favoriser pour les professions architecturales l'attention indispensable au développement culturel parmi les objectifs du développement durable, de renforcer le rôle des expertises dans le domaine de la réhabilitation et du patrimoine du XXe siècle.

Dans un contexte de multiplication des acteurs et des champs d'interventions des politiques publiques territoriales, il s'agit de **clarifier et d'adapter les cadres des protections du patrimoine et de veiller à leurs réceptions en vue d'accroître leur lisibilité.** Les modes partenariaux de protection et de valorisation des patrimoines avec les collectivités sont ainsi à développer, tandis que la perspective de contractualisation entre le ministère et les propriétaires privés peut certainement s'approfondir.

2 | Nouer un dialogue stratégique avec les acteurs patrimoniaux.

L'unité et la force de la politique patrimoniale de l'Etat, réalisée pour la plus grande part par les services déconcentrés et par les opérateurs sous tutelle du ministère de la culture et de la Communication, dépendent largement des **capacités de l'administration centrale à disposer des moyens d'exercer une tutelle d'ordre stratégique et partenariale.**

La reconstitution de cette tutelle stratégique, accompagnant l'autonomisation des établissements et acteurs publics du patrimoine, interroge les modes d'encadrement, le rôle des grands établissements dans les politiques publiques nationales, la **définition d'orientations stratégiques sur un mode partenarial** dans les domaines des publics, de la recherche, de la numérisation, de l'action internationale, etc., constitutifs d'un service universel culturel.

3 | Accroître les dimensions patrimoniales et architecturales des territoires.

Les collectivités territoriales sont devenues des acteurs-clés de la politique de protection du patrimoine et du développement de l'architecture. Avec ces partenaires des territoires, l'Etat à l'échelon central comme déconcentré est conduit à **établir une politique de long terme où jouent au mieux complémentarités et collaborations,** selon les orientations suivantes : à l'Etat, les décisions de classement, protection et conservation, aux collectivités territoriales le développement des compétences locales et la gestion ; ensemble, l'évolution normative pour clarifier les missions, améliorer les réponses aux demandes sociales et développer la prise en compte des enjeux territoriaux.

Les enjeux économiques des territoires placent souvent les patrimoines au centre de questions territoriales urbaines comme rurales, donc d'aménagement du territoire, ainsi que de questions relatives au développement économique et social, notamment à travers le tourisme. **Des dispositifs de valorisation économique et patrimoniale des territoires, sont nécessaires à la construction collective d'économies patrimoniales.**

4 ■ Mettre les citoyens au cœur des politiques patrimoniales.

Tant pour les missions patrimoniales de l'Etat que des collectivités territoriales l'action publique ne peut que **prendre mieux en compte la diversité des demandes sociales et de participation aux décisions collectives** à travers les politiques des publics, l'éducation artistique et culturelle, la médiation et la valorisation du patrimoine, des consultations et des actions de communication.

Il s'agit par le développement des **médiations** patrimoniales d'associer de manière adaptée le public à la gestion du patrimoine, de susciter l'analyse des « communautés patrimoniales », de **valoriser systématiquement l'action architecturale et aussi archéologique**, en particulier les fouilles, à côté de l'approche préventive à l'aménagement du territoire.

5 ■ Relever les défis de conservation des patrimoines numérisés et numériques.

Dans la plupart des secteurs patrimoniaux, **la numérisation et sa diffusion constituent des enjeux de transformations des rapports entre la société et les publics du patrimoine**, mais encore entre les patrimoines et les autres domaines artistiques et culturels. Numérisation et diffusion numérique ont à jouer aussi une fonction importante d'évolution des métiers du patrimoine.

Parmi les principaux défis de la politique culturelle contemporaine, **la numérisation du soulève principalement des questions d'ordre patrimonial**, à côté des questions industrielles de la numérisation et de structuration d'une politique culturelle du numérique. Les réponses à fournir supposent non seulement une approche patrimoniale en ce qui concerne la numérisation, les modes d'accès aux archives et autres catégories de patrimoines, mais encore le maintien d'**un principe de précaution face aux incertitudes technologiques et aux exigences de conservation**.

6 ■ Amplifier la politique patrimoniale à l'international.

Les actions patrimoniales sont historiquement ancrées dans des logiques internationales évolutives : recherches archéologique, de conservation, prêts de collections, stratégies internationales des établissements publics, présence nationale au sein d'organisations non gouvernementales.

Les enjeux internationaux des patrimoines et de l'architecture se renouvellent avec le développement des pays émergents qui incite à la mobilisation des compétences patrimoniales, scientifiques et techniques dans un cadre coopératif.

Le mouvement en faveur de **la restitution d'œuvres d'art interroge l'image et la place de la France et** l'articulation des politiques de patrimoines en France et celles du patrimoine mondial de l'humanité (UNESCO), impliquant soit la poursuite de solutions

pragmatiques, soit l'élaboration d'une doctrine de moyen terme, sans doute en liaisons avec des Etats comme la Grande Bretagne, l'Italie,... ou l'Union européenne, appelée probablement à jouer un rôle plus important dans le champ patrimonial.

Au Conseil de l'Europe, lieu de formation intellectuelle de politiques du patrimoine ouvertes sur de nouveaux enjeux ou de plans d'actions en matière patrimoniale de l'Union européenne, ou encore d'articulations entre les Etats et l'Unesco, la France doit occuper une place plus prépondérante pour peser sur les approches patrimoniales.

Enfin, 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 en direction de ses racines, de conventions internationales, **le patrimoine immatériel constitue un horizon important pour la politique internationale.**

Créations, créateurs, créativité en mutations

Création

La politique ministérielle de la création est structurellement confrontée au renouvellement des genres artistiques et des créateurs et à la multiplication des lieux de reconnaissance de l'excellence. Son économie est singulière, qu'il s'agisse des professions artistiques, des lois de ses coûts et d'une industrialisation croissante. L'Etat, acteur central de cette politique mais jamais exclusif, est de plus en plus conduit à prendre en compte l'autonomie des politiques des collectivités territoriales, des fondations et mécènes et voit ses fonctions évoluer vers davantage de régulation sectorielle. Il doit renforcer sa fonction de plates-formes d'organisation des filières.

A horizon 2020, la stratégie du ministère de la Culture et de la Communication dans le domaine de la création est une stratégie de transition et d'expérimentation. Elle doit jeter les bases des nouveaux piliers d'une politique de création, qu'il s'agisse du renouvellement des soutiens à la création artistique, de la vitalité des réseaux actuels ou nouveaux à travers leurs liens, de l'intégration des nouveaux modes de légitimations, de détection et d'expertise des créations et de leurs réceptions, mais aussi du financement de la création et d'abord des auteurs et créateurs à travers une approche globale des carrières et des transformations de leurs modalités.

1 ■ Renouveler les soutiens à la création artistique.

Il s'agit de promouvoir une nouvelle gouvernance des réseaux de création avec, pour l'Etat, l'affirmation de sa fonction d'animation, de liaison européenne et internationale, de constitution de plates-formes entre les réseaux, mais aussi de structuration entre les catégories d'acteurs publics ; pour les collectivités territoriales, le développement des fonctions de gestion et de politiques de proximité (artistique, culturelle et de publics).

La nécessité de la revitalisation des réseaux de création et de diffusion artistique est un impératif qui suppose de :

- mettre à jour l'atlas des réseaux et des liens dans les lieux de création avec l'ensemble des organisations représentatives des collectivités territoriales ;
- constituer avec celles-ci une mise en réseau des structures dédiées aux pratiques en amateur ;
- renforcer des missions de découverte et de soutien à la création d'opérateurs publics et/ou subventionnés et mis en réseau pour favoriser la circulation des productions et les missions de détection ;
- amplifier la vocation nationale des établissements culturels sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication.

2 ■ Tenir compte des mutations des modes de légitimations de la création.

La légitimité culturelle en matière d'expertise artistique et culturelle est très largement devenue partagée. Elle s'exerce entre acteurs publics et une pluralité d'instances privées

(marchés et mécènes, critiques, médias, publics, etc.) qui émettent des signaux sur la qualité et l'originalité de la création. Cet équilibre complexe et en mouvement place l'Etat en situation de questionnement régulier sur la nature de son expertise et la place de sa légitimité.

Il s'agit, d'une part, de **réinventer les modes de production, de partage et de diffusion de l'expertise** et d'autre part, de **forger des mécanismes d'évaluation** de celle-ci à travers des outils de mutualisation, de capitalisation et de diffusion de l'analyse – la méthodologie restant à construire par l'Etat avec l'ensemble des acteurs.

L'aide à la création et le repérage de l'émergence placent les institutions culturelles de l'Etat 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 un renouvellement des outils et relations avec l'ensemble des acteurs culturels publics et privés dans certains domaines, notamment par **la 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 culturels, les associations, les comités d'experts, et sans doute par la création d'**un espace partagé de suivi et d'analyse critique des nouvelles formes de création**.

3 ■ Accompagner la montée des dimensions économiques et sociales.

La recherche d'une amélioration de la situation des auteurs et artistes, 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 ne peut entendre s'immiscer dans les relations contractuelles, il lui revient de **renforcer ses capacités et outils de médiation et d'arbitrage du partage de la valeur ajoutée dans les filières ; de développer des éléments statutaires et de carrière des auteurs ; de garantir des effets de redistribution et de mutualisation de la gestion collective ; de développer les mécanismes de continuité des droits et rémunérations**.

Le régime d'assurance-chômage des artistes et techniciens du spectacle apparaît aux acteurs économiques, politiques et sociaux comme une nécessité capable de prendre en compte les spécificités des professions du spectacle. Face aux dynamiques **des effets d'âge, de transformations de carrières et de vieillissement des populations artistiques, à la diversité toujours plus grande** des catégories d'artistes, plusieurs dispositifs sont envisageables. Les compétences du ministère de la Culture et de la Communication dans le domaine social ne peuvent que se renforcer à l'avenir pour favoriser les carrières et statuts des créateurs. Elles doivent s'accompagner de propositions en matière économique pour soutenir les marchés de la production de spectacles mais aussi de la diffusion.

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, avec notamment un **indispensable financement *ad hoc* de la découverte**, à côté des évolutions de subventions.

Il convient également d'**adapter la réglementation pour redonner à la France une place importante sur le marché de l'art mondial** : attractivité du régime fiscal, visibilité d'artistes nationaux, extension des catégories autorisées de mécènes et de bénéficiaires du mécénat.

Enfin et surtout il s'agit de **déployer les effets des stratégies de plates-formes pour les professions artistiques** au sein du ministère de la Culture et de la Communication et dans un cadre interministériel.

4 ■ Intégrer la dimension européenne et développer la diffusion internationale.

Les dimensions européennes et internationales sont devenues incontournables pour la politique de création, notamment pour la création plastique. Plusieurs domaines impliquent en particulier un investissement plus marqué de l'action publique au niveau de l'Union Européenne : **les questions sociales au plan communautaire, la mobilité des artistes, l'analyse économique des effets des réformes du droit de la propriété littéraire et artistique quant à la rémunération des auteurs et des artistes**, etc.

Pour **le développement international**, la mise en réseau de bureaux du spectacle vivant à l'international, la création d'un pôle de ressources et d'aide à la structuration et à la consolidation des réseaux internationaux, la consolidation de la présence internationale de l'art contemporain français apparaissent nécessaires.

Une politique culturelle des industries à l'ère numérique

Industries culturelles et de communication

La place des industries culturelles et de communication dans le champ culturel est institutionnellement récente avec sa prise en compte globale dans une Direction générale des Médias des Industries Culturelles, embrassant l'ensemble du champ, et partagé avec le Centre national du cinéma et de l'image animée pour la production audiovisuelle.

Les effets du numérique bousculent les structures économiques, modifient les tendances de pratiques et de marchés de ces industries et engagent à une course a priori défavorable à la temporalité propre aux missions de réglementation et de soutien des acteurs culturels nationaux.

Pour autant et au regard de l'importance de ces effets, il est tout autant nécessaire d'assurer une relance des politiques culturelles par les industries culturelles et de communication, en l'absence de laquelle l'impact de la politique culturelle dans son ensemble risque de devenir définitivement marginal et, à terme, de diminuer la légitimité même d'une politique en faveur de ces industries.

1 ■ Assurer le financement durable des industries culturelles et de communication.

Le financement de la création et de la production est la question cruciale du moment de transition économique qu'impose le déploiement des technologies numérique. Le ministère de la Culture et de la communication est donc conduit à défendre et **adapter les systèmes de financement de l'ensemble des acteurs** des industries culturelles et de communication en situation de transformations multiples des modèles de distribution et diffusion.

L'extraterritorialité est le défi majeur des politiques de réglementations des industries culturelles et de communication dans le contexte du numérique et de la mondialisation des services. Chacun des piliers du financement s'en trouve affecté : les **aides** sectorielles, la **fiscalité**, la territorialisation des **droits** et, pour l'audiovisuel, la **chronologie des médias**. Le terrain fiscal est un défi central, car à l'appui de nombreux dispositifs de soutien mais en butte à un défaut d'harmonisation et des pratiques de *dumping*. La préparation de l'échéance fiscale de 2015 pour trouver des solutions aux questions soulevées par l'extraterritorialité est donc un enjeu décisif de la décennie.

Le soutien public aux industries culturelles et de communication qui repose sur d'autres types de mécanismes de financement connaît des dynamiques potentiellement divergentes à moyen terme : d'une part, les dépenses fiscales en concurrence à l'échelle internationale et notamment européenne, sont susceptibles d'être restreintes au cours de la décennie, au regard des contraintes budgétaires dans le contexte économique et financier ; mais, d'autre part, **le nombre des taxes fiscales et parafiscales continue de se développer.**

De nouvelles potentialités ont été ouvertes avec des **mécanismes de garanties financières** et leurs effets de levier qui ont été étendus au-delà des industries culturelles à une large partie de l'économie de la culture. Des perspectives nouvelles sont ouvertes par le **développement de l'apport de fonds publics** (Etat, collectivités territoriales) et privés et

des garanties des quasi-fonds propres des entreprises. Enfin, l'hypothèse de la valorisation partielle des fréquences pourrait devenir plus sérieuse compte tenu des nouveaux modèles de l'économie numérique.

2 | Adopter une attitude proactive face aux dynamiques communautaires.

Une grande partie des enjeux de politique industrielle de la culture et de la communication se jouent à l'échelon communautaire : diversité, financement, concurrence, fiscalité.

La volonté politique de préserver la diversité culturelle et de tenir les biens culturels et de communication comme des marchandises et des services « pas comme les autres » paraît structurellement confrontée à **une lecture asymétrique des Traités accordant un poids excessif aux règles du marché intérieur comme de la concurrence et conduisant la politique de diversité culturelle en position systématique de défense**, notamment sur les aides publiques.

L'inversion nécessaire de lecture du système normatif communautaire en matière de culture et de communication implique le maintien régulier de puissants relais politiques, à chacun des niveaux institutionnels de l'Union européenne. **La reconstruction des argumentaires politiques et juridiques** à travers le Traité et la Charte des droits fondamentaux de l'Union est indispensable. De même, **un lobbying systématique** auprès de la Commission européenne et de l'ensemble de ses directions générales *via* des acteurs-relais intellectuels, artistiques, professionnels, la société civile doit s'intensifier. **La création d'alliances et de partenariats** est encore possible entre quelques Etats (Allemagne, Belgique, Espagne...) pour enclencher une dynamique communautaire sur certaines questions réglementaires (ex. prix unique du livre, harmonisation fiscale, outils du plurilinguisme...).

Cette dynamique d'action auprès de l'Union européenne justifie également le développement d'**une approche commune à construire en amont avec les ministères de l'économie et des finances et de l'industrie, avec le Secrétariat général pour les Affaires européennes (SGAE) et les autorités de régulation** concernées (Autorité de la concurrence, CSA, Arcep), à partir de l'établissement d'un mode de travail différent, plus réflexif et prospectif.

3 | Développer les politiques industrielles et culturelles des filières.

L'accompagnement de la transition numérique de chacune des filières culturelles et industrielles (audiovisuel, presse et information, livre, musique enregistrée, cinéma, industries techniques, jeu vidéo, radio) implique au cours de la prochaine décennie de **renforcer et renouveler les mécanismes de soutien et de régulation axée sur la diversité culturelle**.

Quatre orientations principales se présentent : renforcer le **soutien en amont sur la R&D** nécessaire aux projets relatifs à la prescription, l'éditorialisation, l'agrégation, la

connaissance de la demande, la structuration de l'offre sur les plates-formes ; **favoriser des plates-formes de regroupements de producteurs et d'éditeurs indépendants** ; adopter des **régulations sur la diversité** des plates-formes de distribution numérique (obligations, *must carry*...) ; **orienter le financement sur des productions du « milieu »**, fragilisées et au cœur du tissu productif, quels que soient les secteurs.

4 ■ Elaborer une politique industrielle des secteurs culturels et créatifs.

Alors qu'aux plans mondial et communautaire, 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, cette approche est restée timide en France.

Le ministère de la Culture et de la Communication peut se doter sur la prochaine décennie d'une **politique industrielle des secteurs culturels et créatifs, fondée sur un soutien global aux facteurs de croissance prioritaires** : capital humain créatif, formation, emploi et politiques d'attractivité scientifique et artistique, politiques urbaines d'infrastructures, mise en réseaux de la recherche publique-privée. Est aussi nécessaires une politique d'accompagnement des cycles entrepreneuriaux de la naissance à la transmission, à travers des dispositifs juridiques spécifiques **relayées au niveau territorial**.

5 ■ Conserver et valoriser le patrimoine numérisé des industries culturelles et de communication.

A l'ère du numérique, la mission culturelle d'**industrialisation des patrimoines est devenue un défi technologique et économique**. En effet, la conservation à long terme des fichiers numériques n'a pas trouvé de solution technique satisfaisante à la hauteur des objectifs de sauvegarde. Par ailleurs, les coûts initiaux de numérisation, puis de migrations répétées des supports, la gestion des droits (œuvres orphelines), etc., impliquent un investissement financier et humain important de la part de l'Etat.

La diversité des ressources numériques culturelles, les fortes incertitudes pesant sur leur valorisation économique, comme celles relatives à **un financement de long terme**, supposent que le ministère dispose d'une approche générale de l'ensemble des fonds et détenteurs de données, des modes de financement selon les objectifs et les projets de conservation et de valorisation et détermine des conditions d'accès et de tarification.

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 : établissement d'une politique communautaire ; conditions juridiques de réutilisation des données publiques culturelles ; régimes juridiques relatifs aux données publiques de l'Etat et des collectivités territoriales et leur numérisation (propriétés littéraire et artistique, domanialité...).

Les chantiers

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 des politiques interministérielles
- 5 Promouvoir un modèle européen de politique culturelle.
- 6 Faire évoluer les rapports aux « univers privés » : associations, fondations, entreprises
- 7 Fabriquer un laboratoire d'innovation de l'action politique culturelle

LES DIMENSIONS

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

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

- 1 Renouveler les usages culturels et médiatiques à l'ère numérique.
- 2 Définir une politique des publics pour démocratiser l'accès aux équipements.
- 3 relever les défis de la transmission culturelle.
- 4 Forger un nouveau cadre de référence.

L'ouverture des langues aux diversités

Politique de la langue française et des langues de France

- 1 Ancrer une stratégie culturelle de réflexe de la langue dans l'action ministérielle.
- 2 Concentrer l'action sur le plurilinguisme et la diversité linguistique.
- 3 Elargir les dispositifs de valorisation et de création de la langue.
- 4 Edifier une stratégie technologique nationale et européenne de la langue.
- 5 Réguler l'espace public pour l'emploi de la langue française.
- 6 Coordonner les politiques culturelles en faveur du droit au français pour tous.

L'empreinte culturelle de la France dans la mondialisation

L'action internationale du ministère

- 1 Fonder les bases d'une stratégie collective de présence à l'international.
- 2 Développer l'action sur les actifs immatériels culturels clés.
- 3 Déployer la présence culturelle numérique.

L'avenir des politiques culturelles

Recherche et enseignement supérieur

- 1 Structurer une stratégie de recherche-culturelle.
- 2 Articuler singularités et homogénéité de l'enseignement supérieur culture.
- 3 Déployer une logique territoriale de la recherche et de l'enseignement supérieur.

La recherche d'un nouvel équilibre entre droits des titulaires et des usages culturels

La propriété littéraire et artistique

- 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 une gouvernance d'un droit en transition.

LES DOMAINES

Conserver pour transmettre

Patrimoines

- 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.

Créations, créateurs, créativité en mutations

Création

- 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.

Une politique culturelle des industries à l'ère numérique

Industries culturelles et de communication

- 1 Assurer le financement durable des industries culturelles et de communication.
- 2 Adopter une attitude proactive face aux dynamiques communautaires.
- 3 Développer les politiques industries et culturelles des filières.
- 4 Elaborer une politique industrielle des secteurs culturels et créatifs.
- 5 Conserver et valoriser le patrimoine numérisé des industries culturelles et de communication.

LA MISSION STRATEGIE PROSPECTIVE

À la demande du Directeur de Cabinet, a été placée auprès du Secrétaire général en mars 2011 la mission stratégie-prospective en vue de transformer *Culture & Médias 2030, prospective de politiques culturelles* en stratégie ministérielle : *Culture & Médias 2020, un ministère nouvelle génér@tion*. La méthode suivante a été retenue :

- création d'une mission composée de Philippe CHANTEPIE, chargé de mission stratégie prospective auprès du Secrétaire général, ainsi que de Irina BOULIN-GHICA et Jean-Wilfrid PRE, chargés de mission stratégie prospective auprès du SCPCI ;
- création d'une instance de pilotage outre la mission stratégie prospective, Francis BECK et Jérôme BOUET, inspecteurs généraux, IGAC ;
- un appui méthodologique fourni par le groupement de Magellis et du Gerpa, en particulier Nathalie BASSALER et François BOURSE ;
- la désignation de correspondants des Directeurs généraux, Délégation à la langue française et aux langues de France, du Centre National du Cinéma et de l'image animée, du secrétariat général et des 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.
- des entretiens complémentaires ont été menés par la mission.

Le travail s'est déroulé de la manière suivante :

- trois à quatre réunions de réflexion collective donnant lieu à des *verbatim* autour des enjeux, des orientations et des leviers stratégiques ;
- rédaction de synthèses transmises aux membres des groupes à des fins de précision ;
- réunions avec chacun des Directeurs généraux, Secrétaire général, Délégué à des fins d'analyses et validation / *nihil obstat* des synthèses respectives ;
- examen de l'ensemble du rapport et de la synthèse par le Secrétariat général ;
- transmission auprès du cabinet du ministre ;
- publication.

Parallèlement des présentations et mises en débat de la prospective ont eu lieu au cours de la mission pour nourrir les approches sectorielles ou thématiques, auprès des agents du ministère, professionnels, autres acteurs publics nationaux et territoriaux.

Les résultats de ce travail collectif n'engagent pas individuellement les nombreux participants, que chacun d'entre eux soit vivement remercié.

Philippe CHANTEPIE,
Chargé de mission stratégie prospective

PARTICIPANTS

Irina BOULIN-GHICA

Philippe CHANTEPIE

Jean-Wilfrid PRE

Chargée de mission auprès du chef de service de Coordination des politiques culturelles et de l'innovation

Chargé de mission auprès du Secrétaire général

Chargé de mission auprès du chef de service de Coordination des politiques culturelles et de l'innovation

Francis BECK

Jérôme BOUET

Inspecteur général des affaires culturelles

Inspecteur général des affaires culturelles

Correspondants par direction générale et par thématiques :

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.

Appui méthodologique :

Nathalie BASSALER, Magellis ;
François BOURSE, Gerpa ;
Mathilde GANSEMER, chercheuse, Paris I.

Groupes de travail (ou entretiens individuels et collectifs) :

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 LUTTAU, 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
Odile 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 BEREZYIAT, 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, SCPCI, 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

SOMMAIRE

Avant propos	
Une carte et une boussole, Guillaume Boudy Secrétaire général	3
 I – Un profond changement de contexte	 7
1. Relever le défi de la grande transformation des pratiques culturelles	7
2. Agencer les politiques culturelles entre mondialisation, Europe et territoires	7
3. Assurer une mutation des gouvernances	8
 II – Un ministère nouvelle génér@tion	 9
1. Le ministère : un acteur référent, parmi d'autres	9
2. Renouveler légitimités et objectifs des missions	10
3. Décider, choisir, reconnaître, innover	11
 Les enjeux	 13
1. Fonder une politique culturelle numérique	15
2. Former un pacte d'égalités territoriales	15
3. Inventer une régulation de réseau des établissements publics	16
4. Relancer une culture des politiques interministérielles	17
5. Promouvoir un modèle européen de politique culturelle	17
6. Faire évoluer les rapports aux « univers privés »	18
7. Fabriquer un laboratoire d'innovation de l'action politique culturelle	18
 Les dimensions	 19
L'invention d'une politique des publics à l'âge des renouvellements	21
1. Renouveler les usages culturels et médiatiques à l'ère numérique	21
2. Définir une politique des publics pour démocratiser l'accès aux équipements	22
3. Relever le défi des transmissions culturelles	22
4. Forger un nouveau cadre de référence	23
 L'ouverture des langues aux diversités	 24
1. Ancrer une stratégie culturelle de réflexe de la langue dans l'action ministérielle	24
2. Concentrer l'action sur le plurilinguisme et la diversité linguistique	24
3. Elargir les dispositifs de valorisation et de création de la langue	25
4. Edifier une stratégie technologique nationale et européenne de la langue	25
5. Réguler l'espace public de l'emploi de la langue française	25
6. Coordonner les politiques culturelles en faveur du droit au français pour tous	26
 L'empreinte culturelle de la France dans la mondialisation	 27
1. Fonder les bases d'une stratégie collective de présence à l'international	27
2. Concentrer l'action sur les actifs immatériels culturels-clefs à l'international	28
3. Déployer la présence culturelle numérique	28
 La recherche et l'enseignement : avenir des politiques culturelles	 29
1. Structurer une stratégie de recherche culturelle	29
2. Articuler singularités et homogénéité de l'enseignement supérieur culturel	30
3. Déployer une logique territoriale de la recherche et de l'enseignement supérieur	30

La recherche d'un nouvel équilibre entre droits des titulaires et des usages culturels	32
1. Renforcer la spécificité du droit d'auteur dans la globalisation	32
2. Relancer la justification sociale de la rémunération de la création	33
3. Construire une économie de la rémunération de la création à l'ère numérique	33
4. Inventer une gouvernance d'un droit en transition	34
 Les domaines	 37
Conserver pour transmettre – Patrimoines	39
1. Mettre en œuvre une mission à la mesure des dynamiques du fait patrimonial	39
2. Nouer un dialogue stratégique avec les acteurs patrimoniaux	40
3. Accroître les dimensions patrimoniales et architecturales des territoires	40
4. Mettre les citoyens au cœur des politiques patrimoniales	41
5. Relever les défis de conservation des patrimoines numérisés et numériques	41
6. Amplifier la politique patrimoniale à l'international	41
 Créations, Créateurs, créativité en mutations – Création artistique	 43
1. Renouveler les soutiens à la création artistique	43
2. Tenir compte des mutations des modes de légitimations de la création	43
3. Accompagner la montée des dimensions économiques et sociales	44
4. Intégrer la dimension européenne et développer la diffusion internationale	45
 Une politique culturelle des industries à l'ère numérique – Industries et communication	 46
1. Assurer le financement durable des industries culturelles et de communication	46
2. Adopter une attitude proactive face aux dynamiques communautaires	47
3. Développer les politiques industrielles et culturelles des filières	47
4. Elaborer une politique industrielle des secteurs culturels et créatifs	48
5. Conserver et valoriser le patrimoine numérisé des industries culturelles	48
 Les chantiers	 49
La mission stratégie-Pro prospective	53
Les participants	54

Ministère de la Culture et de la Communication
Secrétariat général

Mission Stratégie prospective
Mars 2012

