

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LES APPELS A PROJETS DU PIA4 SUR L'EXPERIENCE AUGMENTEE DU SPECTACLE VIVANT ET LA NUMERISATION DU PATRIMOINE

Exercices 2021 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 5 juin 2025.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	6
RECOMMANDATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	10
1 UNE POLITIQUE DE SUBVENTION CRITIQUABLE SUR LA FORME ET LE FOND	14
1.1 Une gouvernance complexe et déresponsabilisante	14
1.1.1 Un copilotage diluant la compétence métier et les responsabilités.....	16
1.1.1.1 Une répartition théorique des tâches	16
1.1.1.2 Une organisation confuse et peu efficiente.....	18
1.1.2 Un processus de sélection transparent mais qui écarte les ministères à partir de la seconde vague.....	20
1.1.2.1 Une définition insuffisamment ciblée des objectifs.....	20
1.1.2.2 Un comité de sélection qui ne reflète pas les attentes de la politique publique.....	22
1.2 Un mode de financement et un circuit de dépense inadaptés.....	25
1.2.1 Une consommation effective des crédits.....	25
1.2.1.1 Une sélectivité réelle et des cofinancements en affichage.....	25
1.2.1.2 L'absence d'objectivation des taux d'aide et des avances.....	27
1.2.2 Une instruction imparfaite de la viabilité économique des projets ou des bénéficiaires directs et indirects.....	27
1.2.2.1 L'échec couteux d'un projet de plate-forme.....	28
1.2.2.2 Les risques liés aux partenariats récurrents ne sont pas pris en compte	30
1.2.3 Un suivi des projets défaillant.....	31
1.2.3.1 Une interrogation générale sur la réalité du suivi des dossiers.....	31
1.2.3.2 Un angle mort : les effets d'aubaine.....	32
2 UN EFFET LEVIER À DÉMONSTRER	35
2.1 Des appels à projets dans un contexte de besoin de structuration de filière	35
2.1.1 Un secteur économique massif en développement	35
2.1.1.1 Une évolution économique croissante.....	35
2.1.1.2 La transition numérique : un enjeu pérenne et stratégique relevant du champ concurrentiel.....	36
2.1.2 Une articulation des dispositifs publics peu probante et une diversité territoriale des aides réduite.....	38
2.1.2.1 Des financements croisés sans coordination apparente.....	39
2.1.2.2 Un objectif d'un développement sur tous les territoires difficile à atteindre.....	40

2.2 L'appel à projets « expérience augmentée du spectacle vivant » : un modèle culturel et économique en question	43
2.2.1 Une politique culturelle interrogée dans ses fondamentaux.....	43
2.2.2 Un appel à projets sans plus-value	44
2.2.2.1 Un appel à projets qui fait la part belle à la musique.....	44
2.2.2.2 La prise en compte inadaptée du développement de plateformes.....	46
2.3 L'appel à projets « numérisation du patrimoine et de l'architecture » : un enjeu de conservation sans innovation et des modèles économiques souvent défaillants	47
2.3.1 Le développement de la numérisation se poursuit sans réelle innovation.....	47
2.3.1.1 Une absence de définition partagée de l'innovation.....	48
2.3.1.2 Un caractère innovant et répliquable qui reste largement à démontrer.....	48
2.3.2 Un nouveau modèle économique difficilement trouvable	50
2.3.2.1 Une laborieuse quête de nouveaux publics.....	50
2.3.2.2 Des modèles économiques mis à l'épreuve.....	52
CONCLUSION.....	54

**CLIQUEZ OU APPUYEZ ICI POUR ENTRER DU TEXTE.ERREUR ! SIGNET NON
DEFINI.**

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle sur le fondement des articles L. 111-2 et L. 111-3 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

Le rapport a été élaboré par la troisième chambre, à la suite d'un contrôle notifié le 22 novembre 2024 aux administrations suivantes :

- la direction du budget
- la direction générale de la Caisse des dépôts et consignations
- le Secrétariat général pour l'investissement
- le Secrétariat général du ministère de la culture
- la direction générale de la création artistique
- la direction générale du patrimoine et de l'architecture
- la direction générale des médias et des industries culturelles

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

LES APPELS A PROJETS DU PIA4 SUR L'EXPERIENCE AUGMENTEE DU SPECTACLE VIVANT
ET LA NUMERISATION DU PATRIMOINE

Les entretiens d'ouverture ont eu lieu les lundi 6 janvier à la Caisse des dépôts et consignations et le mardi 7 janvier au SG du ministère de la culture, en présence du contre-rapporteur. Le contrôle a été effectué sur la base de questionnaires écrits et d'entretiens. L'instruction a été conduite sur pièces et sur place à la Caisse des dépôts et consignations les 28 et 29 janvier 2025. Les entretiens de clôture ont été diligentés le 25 mars 2025 avec le ministère de la culture et le 28 mars avec la Caisse des dépôts et consignations. Des auditions, dans le cadre de procédure de contradiction, ont été organisées le 30 juin 2025.

*
**

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 3 juillet 2025, par la troisième chambre, présidée par M. Nacer Meddah, président de chambre et composée de M. Vincent Feltess, conseiller maître, Mme Laurence Haguenauer, conseillère maître en service extraordinaire, Mme Jeanne-Marie Prost, conseillère expert, ainsi que en tant que rapporteurs, M. Guillaume Lacroix, conseiller référendaire et Mme Rebecca Akrich, conseillère référendaire en service extraordinaire, et, en tant que contre-rapporteuse, Mme Christine de Mazières, conseillère maître.

*
**

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

SYNTHÈSE

L'État a mis en place une politique publique d'accompagnement du secteur des industries culturelles et créatives, formalisée depuis les états généraux des ICC organisés par le ministère de la culture en 2019, puis par une *task force* interministérielle « accélération de la stratégie des industries culturelles et créatives » en 2020 et traduite, en 2021, dans un volet spécifique du 4^{ème} programme d'investissement d'avenir (PIA4) doté de 400 M€.

Cette politique de soutien public est présentée par l'État comme un moyen de concourir à la structuration d'une filière économique confrontée à un nouveau paradigme en matière de production et de pratique culturelle. En complément de son rapport sur « les crédits exceptionnels à la culture » publié en mars 2024 à la demande du Sénat, la Cour s'est penchée sur deux des premiers appels d'offres du PIA4 en faveur des ICC.

Les appels à projets « expérience augmentée du spectacle vivant » (EASV) et « numérisation du patrimoine » (NPA) représentaient initialement 10 M€ chacun et ont conduit à 10,98 M€ d'engagements pour l'appel à projets EASV et à 10,45 M€ pour l'appel à projets NPA. Réalisés en trois vagues successives entre 2021 et 2022, ils auront suscité au total 266 candidatures pour 36 lauréats.

Ces appels à projets ont été élaborés conjointement entre le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), le ministère de la culture et la Caisse des dépôts et consignations. Ils mêlent enjeux d'innovation et de relance économique, enjeux de politique culturelle et enjeux d'opérationnalité. En conséquence, ces dispositifs peinent à dessiner un objectif clair et contribuent à la multiplication des aides publiques spécifiques à la transition numérique de l'offre culturelle (huit dispositifs de subvention, trois dispositifs de prêt et investissement, deux dispositifs d'accompagnement autour de six opérateurs depuis 2021).

Alors que l'État affiche la théorie d'un « continuum financier » pour manifester sa volonté de dispositifs complémentaires et cohérents, adaptés aux acteurs mais aussi séquencés selon les différentes phases de développement, depuis l'idéation et l'amorçage jusqu'à la diffusion, les deux appels à projets sous revue ont été de portée très générale.

Ouverts aux acteurs privés comme publics, les projets éligibles pouvaient relever de l'innovation technologique, de l'innovation des modèles économiques, de la recherche de nouveaux publics, quel que soit leur stade d'avancement, dès lors qu'ils visaient le développement de nouvelles offres culturelles et artistiques fondées sur des innovations numériques. Outre que les projets éligibles n'ont pas systématiquement été conditionnés à la bonne articulation avec les autres dispositifs publics, l'absence d'exigence précise des objectifs traduit une politique publique non encore aboutie.

Une dépense publique critiquable sur la forme et le fond

Si les appels à projets ont été menés sur la base d'un règlement rendu public et respecté, et si le choix des lauréats a reposé sur une sélectivité réelle, plusieurs écueils se font jour.

D'une part, outre des compositions de jury au format variable, il n'y a eu aucune objectivation des taux d'aide (de 30% à 100% de la demande constatés dans la limite de 50%

du coût du projet) ou de l'octroi d'avances sur subvention (en moyenne 66% de l'enveloppe EASV et 45% de l'enveloppe NPA ont été décaissés à ce jour, principalement sous forme d'avances).

D'autre part, l'instruction des projets soumis aux jurys, au-delà de celle menée sur la pertinence de leur objet, n'a pas démontré la vigilance attendue quant à la viabilité et/ou la fiabilité économique des porteurs de projet, de leurs partenaires ou des projets eux-mêmes.

A l'appui, outre la liquidation judiciaire d'un porteur de projet de plate-forme et les difficultés financières critiques de plusieurs lauréats ou de leurs partenaires, des retards et inquiétudes affectent plusieurs autres projets. Au total, moins de la moitié des projets subventionnés (16 sur 36) ne présentent pas de difficultés à ce stade. Or, le suivi des projets ne permet pas, en l'état, d'attester de leur bonne conduite ou d'une consommation rigoureuse des subventions.

En conséquence, l'octroi même de subventions ne paraît pas justifié, dès lors que des dispositifs publics de prêts ou avances remboursables existent d'ores et déjà et semblent mieux adaptés aux enjeux d'un secteur relevant principalement du marché concurrentiel.

Un effet levier qui reste à démontrer

La transition numérique de l'offre culturelle pousse à la structuration d'une filière économique nouvelle, sans substitution automatique à l'économie culturelle traditionnelle.

Cette nouvelle offre repose principalement sur l'initiative privée aujourd'hui. Si la création, physique comme numérique demeure, par principe, à la base de l'offre culturelle, ce sont aussi les enjeux de visibilité qui doivent être pris en compte en veillant à l'existence de données, à leur opérabilité avec les supports de diffusion mais aussi à l'innovation dans la captation des créations physiques à vocation numérique, à la qualité de la perception acoustique ou visuelle par le public et au croisement des pratiques pour développer ainsi l'intérêt des diffuseurs et faciliter le repérage par les publics.

Les projets financés dans le cadre des deux appels à projets objets du présent rapport ont été pour moitié portés par des acteurs de l'entreprise privée et pour moitié par des acteurs publics ou parapublics. Ils représentent un volume financier global de plus de 50 M€ en principe, dont un peu plus de 20 M€ d'aide publique, ce qui correspond à un effet de levier assez modeste et qui reste à confirmer. La réalité des cofinancements, comme la nature de leur origine publique ou privée, devra faire l'objet d'une évaluation.

Il en va de même sur le fond des projets

En matière d'expérience augmentée du spectacle vivant, s'il est observé une tendance en faveur du champ musical, plus propice à la dématérialisation, tous les secteurs ont été abordés et la plupart des projets, de nature expérimentale, répondent aux enjeux culturels de la filière. Il n'en demeure pas moins que leur réalisation, qui devra être avérée, devra aussi permettre une évaluation de la plus-value de ces projets pour faciliter l'accès à l'offre culturelle, sa qualité et sa capacité à être partagée par le plus grand nombre. Les contraintes techniques, notamment pour les usagers, en matière d'expérience augmentée (casques etc.), pourraient limiter cette ambition et donc le modèle économique.

En matière de numérisation du patrimoine, les projets retenus s'inscrivent de manière récurrente dans la poursuite d'actions déjà entamées, sans démontrer d'innovation particulière. Ils peinent à dessiner un modèle économique nouveau dans un domaine parfois contraint par désaffection des publics comme celui de l'écrit. En matière de patrimoine architectural, si la numérisation, la réalité augmentée et les visites virtuelles sont aujourd'hui au centre des développements, il conviendra d'évaluer cet impact sur l'économie physique du tourisme culturel.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (Caisse des dépôts et consignations) : Renforcer le contrôle interne intermédiaire et d'avant solde permettant d'établir la réalité des dépenses et justificatifs, ainsi que la réalité du coût du projet et des cofinancements annoncés.

Recommandation n° 2. (SGPI, ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique) : Utiliser pour le soutien public aux investissements dans l'innovation des industries culturelles et créatives, plutôt que des subventions, des instruments financiers plus adaptés, tels que des avances ou des prêts remboursables.

Recommandation n° 3. (SGPI, ministère de la culture) : Diligenter une évaluation indépendante de la plus-value des appels à projets « expérience augmentée du spectacle vivant » et « numérisation du patrimoine et de l'architecture » pour la structuration de la filière économique, son développement et l'accès des publics.

INTRODUCTION

Le présent rapport s'inscrit dans la suite d'une enquête de la Cour sur « *Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives, Des moyens considérables, une logique de guichet, un contrôle insatisfaisant 2017-2023* »², réalisée à la demande de la Commission des finances du Sénat et publiée en mars 2024.

Sans remettre en question la justification de l'accompagnement par l'État d'un secteur faisant face à des mutations structurelles et technologiques majeures, le rapport « *Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives* » relevait une inadaptation des plans d'investissements d'avenir (PIA) aux besoins de ce secteur, notamment du fait d'une insuffisante articulation aux objectifs et enjeux de la politique publique.

Il soulignait le risque d'effets d'aubaine lié à la mise en œuvre rapide d'appels à projets dispensant les pouvoirs publics de recourir à des outils de régulation.

Enfin, il rappelait que la logique originelle des PIA consistant à utiliser des avances remboursables ou à co-investir pour inciter le secteur privé à s'engager s'est progressivement effacée au profit d'une logique de subventions. Dès lors, les opérateurs se retrouvent dans la situation paradoxale de verser, très majoritairement dans ce secteur, des subventions, une mission incombant en principe au ministère de la culture.

Pour approfondir les travaux engagés dans ce rapport de la Cour de mars 2024, deux appels à projets, financés dans le cadre du quatrième programme d'investissement d'avenir (PIA 4³) sont examinés ici. Ils concernent la « Numérisation du Patrimoine et de l'Architecture » (NPA) et l'« Expérience Augmentée du Spectacle Vivant » (EASV). Ces deux dispositifs ont été dotés d'une enveloppe initiale de subvention à hauteur de 10 M€ chacun, allouée entre 2021 et 2022 par la Caisse des dépôts et consignations⁴.

Ces deux appels à projets s'inscrivent dans la stratégie dite d'accélération des industries culturelles et créatives⁵ (« ICC »).

² <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-credits-exceptionnels-la-culture-et-aux-industries-creatives>

³ Devenu programme France 2030

⁴ Agissant en tant qu'opérateur de l'Etat pour la mise en œuvre du PIA. Depuis 2010, le suivi de la cohérence des différents programmes des investissements d'avenir (PIA 1 à 4) puis France 2030 a été confié au Commissariat général à l'investissement (CGI) devenu, en décembre 2017, Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) avec pour principes : un pilotage des dispositifs par les services du Premier ministre, une conception de dispositifs assurée dans un cadre interministériel et une mise en œuvre opérationnelle confiée à des opérateurs. Les conditions de mises en œuvre des programmes d'investissements d'avenir (PIA4) sont fixées par l'article 8 de la loi n° 2010-237 du 9 mars 2010 de finances rectificative pour 2010, modifiée par la loi n° 2010-1721 du 29 décembre 2020 de finance pour 2021 et précisées par le décret n° 2010-442 du 3 mai 2010 fixant la liste des établissements et sociétés mentionnés à l'article 8 de la loi précitée.

⁵ <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/industries-culturelles-et-creatives/strategie-d-acceleration-des-industries-culturelles-et-creatives>

La définition des industries culturelles et créatives (ICC)⁶

La définition du champ statistique de la culture a fait l'objet de travaux en 2011 conduits par Eurostat après que les nomenclatures de la comptabilité nationale aient été renouvelées à l'échelle européenne. Cette définition, qui s'appuie sur les travaux de l'Unesco (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture), retient une trentaine d'activités croisant dix domaines culturels ou créatifs : patrimoine culturel, archives, bibliothèques, livre et presse, arts plastiques, audiovisuel et multimédias, architecture, création publicitaire et artisanat d'art et six fonctions économiques : création, production et édition, diffusion et commercialisation, conservation, formation, administration et management culturels (cf. annexe n° 3 proposant une représentation graphique des industries culturelles et créatives).

Le « 3ème panorama des industries culturelles et créatives⁷ », étude économique publiée à l'occasion des États généraux des industries culturelles et créatives en 2019 et qui sert encore de référence aujourd'hui pour le secteur, reprend cette définition qui inclut la publicité. C'est également le cas des chiffres clés publiés chaque année par le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la culture.

Selon ce panorama, le secteur représentait 91,4 Mds€ de chiffre d'affaires en 2018. Il a connu une croissance de 6,7 % entre 2013 et 2018 et pourvoyait un revenu à 1,3 million de personnes dont 640 000 emplois directs. Au global, ce secteur à forte valeur ajoutée pesait 2,3 % du PIB français en 2017.

La stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives exclut le champ publicitaire et retient le périmètre suivant : « *l'audiovisuel, le cinéma, le spectacle vivant dans toutes ses disciplines, la musique dans toutes ses composantes (dont la facture instrumentale), les musées et le patrimoine (dont le patrimoine archivistique), les arts visuels, le design, l'architecture, les métiers d'art, la mode, la communication, le jeu vidéo, l'édition, la presse, la radio et la télévision* ».

Les limites des industries culturelles et créatives sont parfois difficiles à établir : la frontière entre les activités créatives et les activités manufacturières est délicate à tracer pour les domaines du design ou des métiers d'art, qui ont un poids économique élevé.

La stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives est issue des États Généraux de la Culture qui se sont déroulés à compter du printemps 2019 et ont dû s'interrompre en mars 2020, du fait de la crise sanitaire. Cette dernière a mis en lumière les besoins de transition numérique du secteur culturel, notamment pour l'exploration de nouvelles formes de création et de diffusion plus interactives et interdisciplinaires. Après une phase d'élaboration interministérielle, la stratégie nationale d'accélération des ICC a été présentée par la ministre de la Culture fin septembre 2021.

Articulée en 5 axes et 19 mesures, elle a été retenue dans le PIA4 pour « *soutenir en amorçage des projets innovants et cofinancés ayant le potentiel d'induire une transformation* ».

⁶ Définition extraite du rapport de la Cour des comptes « Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives », mars 2024

⁷ L'économie mosaïque, 3^{ème} panorama des industries culturelles et créatives, étude France Creative et EY France, novembre 2019.

de la filière dans son ensemble ou, à tout le moins, de plusieurs des secteurs qui la composent.⁸ ».

Après les crédits du plan de relance (1,6 Md€), délégués par le ministère des finances au ministère de la culture pour accompagner la sortie de crise engendrée par le Covid-19 en 2020, et les crédits des programmes d'investissements d'avenir PIA 1 et 3 (500 M€), l'État a décidé fin 2020 d'engager 400 M€ supplémentaires dans le cadre du PIA 4 afin de mettre en œuvre la stratégie d'accélération des industries culturelles et créative. À l'automne 2021, 600 M€ supplémentaires destinés aux industries de l'image et du numérique ont été annoncés dans le cadre de France 2030. Le PIA 4 été rattaché à France 2030 à la faveur d'un amendement gouvernemental fin 2021, portant ainsi l'effort total pour le volet culturel à un milliard d'euros. Ces crédits exceptionnels d'une ampleur sans précédent s'ajoutent au budget du ministère de la culture, avec pour ambition de soutenir la transformation numérique des industries culturelles et créatives (ICC) et de structurer le soutien public aux acteurs privés.

Au sein de l'axe 2 de cette stratégie d'accélération intitulé « *Hisser la France aux premiers rangs de la nouvelle économie numérique et matière culturelle* » et de l'action 2.2 « *Favoriser le développement de nouvelles offres culturelles et la conquête de nouveaux publics* », la mesure 12 « *Accompagner la transition numérique des entreprises culturelles et créative* » comprend des actions de formation spécifiquement dédiées aux entreprises du secteur culturel et l'ébauche thématique de deux appels à projets, objets de ce rapport.

Cette mesure s'adresse aux « *entreprises, établissements publics culturels, ou aux associations proposant soit d'accompagner la maturation de projets à haut potentiel de développement, soit de capitaliser sur des preuves de concept préalablement éprouvées tant du point de vue technologique que des usages* »⁹.

Parmi les déclinaisons sectorielles composant les différentes vagues de cet appel à projets, les deux premières thématiques retenues ont été les suivantes :

- Appel à projets n°1 : « *Expériences Augmentées dans le champ du Spectacle Vivant* » (EASV) de la captation jusqu'à la diffusion de contenu, en passant par leur édition, la mise en relation des différentes parties prenantes, etc.

- Appel à projets n°2 : « *Numérisation du Patrimoine et de l'Architecture* » (NPA) de la reproduction d'œuvres ou de bâtiments au format numérique jusqu'à leur mise à disposition, en passant par leur enrichissement, leur modélisation, etc.

Le budget prévisionnel alloué à cette mesure était initialement de 40 M€ pour la période 2021-2025. Outre les crédits du quatrième programme des investissements d'avenir (PIA 4), les deux appels à projets ont aussi été intégrés au sein de la « *Facilité pour la reprise et la résilience (FRR) européenne*¹⁰ ». Toutefois, comme le souligne le rapport de la Cour des comptes « *Les crédits exceptionnels à la culture* » de mars 2024, pour le volet culture du plan de relance (1,6 Md€), ces cofinancements ne sont pas toujours garantis. Ainsi, sur les trois mesures initialement proposées pour un financement au titre de la Facilité pour la Reprise et la

⁸ Extrait de la stratégie d'accélération

⁹ Article 2 du cahier des charges.

¹⁰ Ce soutien intervient sous forme de remboursement à l'État des financements octroyés et non d'un financement direct auprès des bénéficiaires. Il est toutefois conditionné par l'interdiction de bénéficier d'un autre soutien au titre d'autres programmes et instruments de l'Union couvrant les mêmes dépenses selon l'article du règlement UE 2021/241.

Résilience de l'Union Européenne, pour un montant total de 702,5 M€, il a été acté début 2023, à l'issue de discussions entre la Commission, la Direction du Trésor et le secrétariat général des affaires européennes (SGAE), que les plans de filières français « presse », « livre » et « cinéma » seraient soustraits de la demande de remboursement par l'UE, soit 310 M€ de cofinancements en moins¹¹.

Le présent rapport questionne la mise en œuvre de cette politique de subvention (I), ainsi que sa capacité à répondre aux enjeux et défis des ICC (II).

¹¹ Les audits menés par l'Inspection générale des affaires culturelles et la Commission ont fait apparaître que l'atteinte des objectifs était particulièrement difficile à attester selon le référentiel de la Commission européenne – qui s'attache à l'effectivité du décaissement des aides plutôt qu'à l'engagement juridique préalable – en France comme dans les autres pays. Cette situation s'explique notamment par le fait que les dispositifs n'ont pas tous été mis en place comme relevant du cadre européen, mais y ont été rattachés *a posteriori*. La demande de paiement finale devrait être soumise d'ici le 31 août 2026 et le dernier versement doit intervenir au plus tard le 31 décembre 2026. Ces échéances ont contribué à l'urgence de mise en œuvre des crédits de relance. Cette décision s'explique par le conditionnement du remboursement européen à l'atteinte de cibles et jalons dont le contrôle relève de la Commission européenne.

1 UNE POLITIQUE DE SUBVENTION CRITIQUABLE SUR LA FORME ET LE FOND

Financés sur des crédits du programme d'investissements d'avenir, les appels à projets « Expérience augmentée du spectacle vivant » (EASV) et « Numérisation du patrimoine » (NPA) ne relèvent pas du champ de financement direct du ministère de la culture. Le PIA « vise à stimuler la compétitivité de la France, à renforcer son rayonnement international et à anticiper les défis du futur¹² ». En conséquence, au regard de la recherche de souplesse et de réactivité pour l'accès à ces crédits exceptionnels, la mise en œuvre est confiée à des opérateurs de l'Etat, en l'espèce, la Caisse de dépôts et consignations (CDC). Il en résulte une gouvernance et un pilotage qui peinent à démontrer leur plus-value y compris dans le processus de sélection (1.1). Il en résulte des interrogations et des critiques du processus financier au regard de la rigueur normalement attendue en matière de dépense publique (1.2).

1.1 Une gouvernance complexe et déresponsabilisante

La gouvernance de France 2030 s'organise autour d'instances transversales couvrant l'ensemble des volets du plan et d'autres spécifiquement dédiées au volet Culture.

La gouvernance interministérielle transversale comporte un Conseil interministériel de l'innovation (C2i), présidé par le Premier ministre. Il arbitre la répartition budgétaire et arrête les grandes orientations de France 2030. Il s'appuie sur un COMEX du C2i, présidé par le SGPI, qui prépare les travaux du C2i en assurant un pilotage transverse de France 2030. La stratégie nationale d'accélération des ICC a été validée par le C2i début juillet 2021 avant d'être présentée par la ministre de la Culture fin septembre 2021.

La gouvernance interministérielle pour le volet Culture comprend le comité de pilotage ministériel (CPM) France 2030 *Culture*, ainsi qu'un Comité de pilotage ministériel opérationnel (CPMo) France 2030 *Culture*. Le CPM France 2030 *Culture*, présidé par la ministre de la Culture, définit les orientations stratégiques et les objectifs. Le CPMo France 2030 *Culture*, composé des administrations concernées, assure le pilotage opérationnel des dispositifs (validation des cahiers des charges, des procédures de sélection et des propositions de lauréats). Cette instance interministérielle valide les étapes clés des différents dispositifs de France 2030 *Culture*.

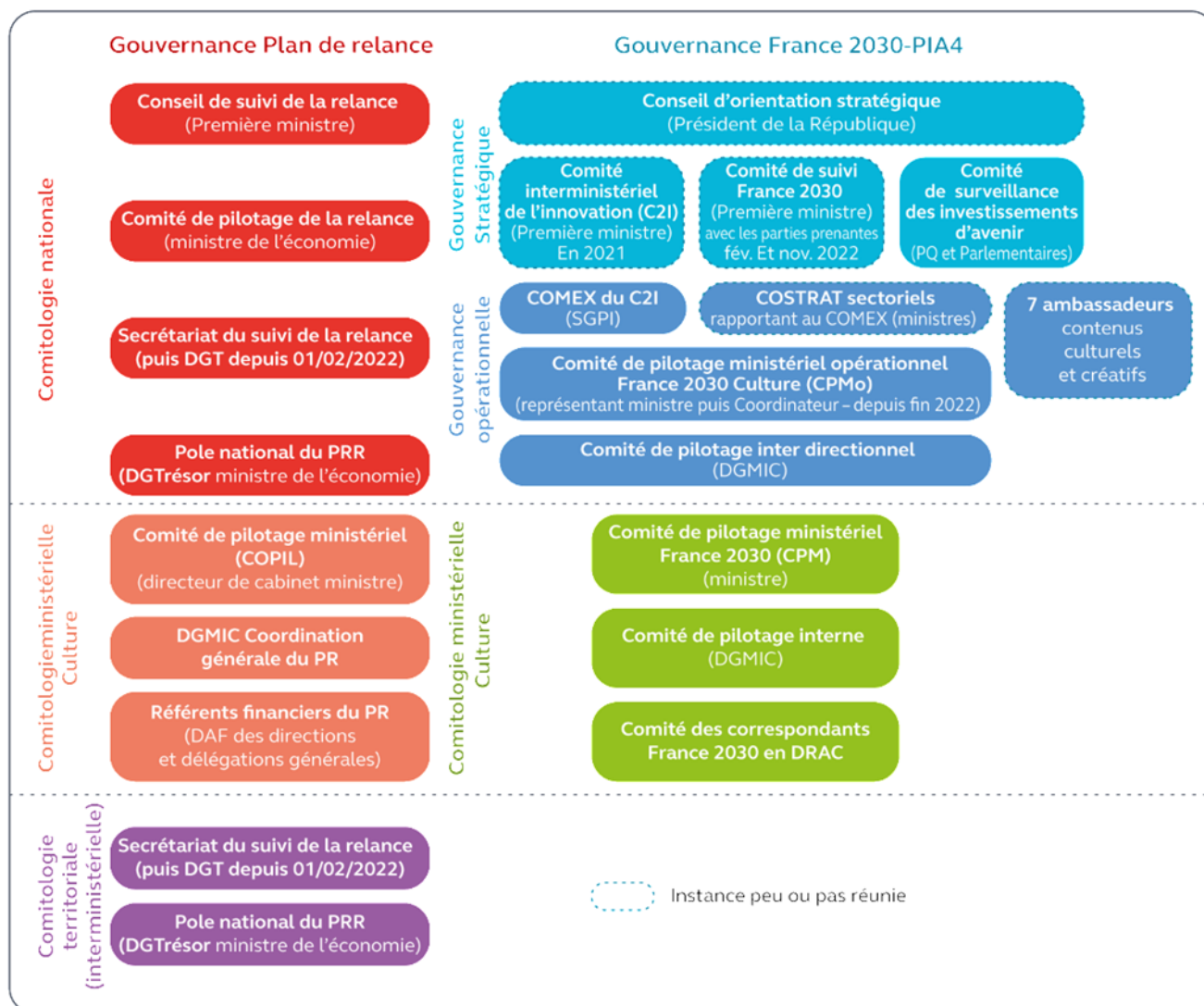
Cette gouvernance se décline dans des conventions¹³ multi-opérateurs précisant les dispositions communes relatives à la mise en œuvre du PIA4 et les dispositions spécifiques relative au programme PIA4 et sont, selon le SGPI, fonction du niveau de maturité

¹² Présentation par BPI France, <https://bigmedia.bpifrance.fr>

¹³ Convention du 8 avril 2021 entre l'Etat, l'ADEME, l'Agence nationale de la recherche, la Caisse des dépôts et consignations, l'EPIC Bpifrance et la société anonyme Bpifrance encadrant les dispositions communes aux conventions relatives à la mise en œuvre du quatrième programme d'investissements d'avenir

technologique des projets. Les deux appels à projets contrôlés sont ainsi rattachés à la convention¹⁴ « Démonstration en conditions réelles, amorçage et premières commerciales ».

Schéma n° 1 : Gouvernance du plan de relance et France 2030



Source, Cour des comptes, rapport « Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives », mars 2024

Après validation par la gouvernance de France 2030, les deux appels à projets ont fait l'objet d'un arrêté de validation signé le 3 août 2021 et publié au Journal officiel le 7 août 2021. Un arrêté du 28 octobre 2022 a modifié le cahier des charges pour décaler du 3 novembre au 5 décembre 2022 la troisième vague des appels à projets, afin de permettre, le cas échéant, aux dossiers non-retenus dans le cadre de la deuxième vague de candidater à nouveau, avec des dossiers améliorés sur les points de faiblesse relevés par le jury.

¹⁴ Convention du 8 avril 2021 entre l'Etat, l'ADEME, l'Agence nationale de la recherche, la Caisse des dépôts et consignations, l'EPIC Bpifrance et la société anonyme Bpifrance relative au programme d'investissements d'avenir, action « Démonstration en conditions réelles, amorçage et premières commerciales »

La Cour n'a pas été en mesure d'établir que les « CPMo » donnaient lieu à des procès-verbaux ou à des arbitrages écrits. Cette carence prive les procédures mises en œuvre, comme les décisions prises, d'un éclairage nécessaire quant au respect des objectifs fixés. Il revient au SGPI, à l'appui des éléments de contradiction qu'il apportera du présent rapport, de fournir ces éléments s'il en dispose.

1.1.1 Un copilotage diluant la compétence métier et les responsabilités

1.1.1.1 Une répartition théorique des tâches

En théorie, la gouvernance stratégique et le pilotage, ainsi que la répartition des rôles de chaque partie sont organisés comme suit :

- le ministère de la Culture est chef de file de la coordination interministérielle et fixe les axes stratégiques et les objectifs.
- le Secrétariat général pour l'investissement pilote la mise en œuvre des financements adossés à cette stratégie à travers notamment des opérateurs conventionnés (Caisse des dépôts et consignations, BPI France, etc.).

Au sein du ministère de la culture, la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), en particulier le délégué aux entreprises culturelles et le chargé de mission auprès de la directrice générale, est chargée du pilotage de la stratégie et l'interlocuteur privilégié du SGPI.

La DGMIC assure la coordination des différentes mesures du plan (hors « Grande Fabrique de l'Image » opérée par le CNC et le volet Culture de « Marseille en Grand » opéré par la direction du numérique et délégué territorial au plan France 2030) avec l'ensemble des services concernés, ainsi qu'avec les DRAC à travers un comité des correspondants France 2030. Cette coordination poursuit quatre objectifs :

- diffuser l'information quant à la mise en œuvre du plan France 2030,
- contribuer à la construction de dispositifs transversaux,
- consulter les directions générales sur les projets de cahiers des charges et la qualité et pertinence des dossiers reçus,
- recueillir les questions et avis sur les différents sujets de la stratégie.

Le ministère indique que la Délégation aux entreprises culturelles au sein de la DGMIC, composée de cinq ETP, recueille et coordonne l'ensemble des avis des experts ministériels et des services concernés pour chaque projet candidat. Environ 3 ETPT (Equivalent Temps Plein Travaillé) sont chargés du suivi de France 2030 au sein de la Délégation. Chaque projet est étudié par plusieurs directions en interne mais également en régions avec les avis de chaque DRAC, en fonction des expertises afin d'établir un avis commun sur l'ensemble du projet (analyse sur l'impact culturel, économique, social, territorial). Les autres directions générales ont identifié une personne référente sur les mesures de la stratégie, en charge de coordonner l'association des services concernés. À titre d'exemple, la DGCA estime à une journée par semaine la mobilisation de cette personne référente pendant les phases de rédaction des appels à projets et d'instruction des dossiers. À cela s'ajoute la mobilisation de chargés de mission des

services métiers pour avis sur les projets et participation aux réunions de pré-avis, de jurys et d'auditions.

Le ministère de la Culture renvoie néanmoins au Secrétariat général pour l'investissement et à la Caisse des dépôts et consignations pour le détail des moyens humains dédiés au suivi des appels à projets, relevant pour l'essentiel des missions des opérateurs conventionnés, ainsi que pour toute précision relative à l'origine des financements des mesures de la Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives. En effet, il précise ne pas être signataire des conventions passées entre le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) et les opérateurs (CDC) pour la mise en œuvre du programme, et ne pas disposer d'informations sur les moyens et effectifs précisément affectés à ces missions par ces organismes. Ainsi, il indique que seul le SGPI et/ou les opérateurs sont en mesure de détailler les moyens opérationnels mobilisés pour la gestion administrative et financière des dispositifs, comme cela est prévu dans les conventions.

Au sein du SGPI, un conseiller culture, rattaché au pôle « Connaissance » depuis janvier 2023, coordonne la stratégie nationale d'accélération des ICC et pilote la mise en œuvre de du volet de France 2030 dédié à la Culture.

À ce titre, il indique être chargé de superviser la mise en œuvre de tous les dispositifs qui s'y rattachent et veiller à la mise en œuvre de la stratégie et à la cohérence d'ensemble des actions menées. Sa mission est de préparer le comité de pilotage ministériel (CPM) et le comité de pilotage opérationnel (CPMo). Son rôle est de faciliter les échanges et de faire émerger un consensus interministériel. Il prépare les décisions du Premier ministre relatives au programme et supervise leur mise en œuvre par les opérateurs. Il assure la communication sur les différents dispositifs auprès des écosystèmes culturels. Il supervise enfin l'évaluation du programme. Le suivi de la consommation est assuré sur la base des informations transmises par les opérateurs dans le cadre des CPMo, et consolidées par le SGPI.

Conformément aux dispositions de la Convention du 8 avril 2021, Banque des territoires de la Caisse des dépôts et consignations est l'opérateur compétent dans la gestion des fonds versés à partir des programmes d'investissements pour l'avenir. Le SGPI explique que le choix de l'opérateur a été déterminé en fonction des champs d'expertise de chacun.

Pour les deux appels à projets « Expérience augmentée du spectacle vivant » et « Numérisation du patrimoine et de l'architecture », le SGPI a considéré opportun de confier le dossier à la Banque des territoires au regard des projets culturels déjà accompagnés par la Caisse des dépôts et consignations dans les dispositifs en fonds propres qu'elle opérait précédemment pour le compte de l'État. Une expertise qu'elle a développée à l'occasion de l'appel à manifestation d'intérêt « Culture, patrimoine et numérique » (AMI CPN) dans le cadre du Fonds pour la société numérique (FSN).

En effet, s'agissant de France 2030 *Culture*, sur son volet cinéma, animation, jeu vidéo, la Caisse des dépôts et consignations est également l'opérateur de l'appel à projets « Grande Fabrique de l'image » et des dispositifs Culture de « Marseille en Grand » opérés en lien avec le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC).

S'agissant de la stratégie nationale d'accélération des ICC, la Caisse des dépôts et consignations est également l'opérateur de plusieurs appels à projets :

- sur son volet transition numérique, de l'appel à manifestation d'intérêt « Services de billetterie innovants » et de l'appel à projets qui lui a succédé ;

- sur son volet soutien à l'export, du dispositif ICC Immersion mis en œuvre par l'Institut français et Business France ;
- sur son volet structuration territoriale, de l'appel à manifestation d'intérêt « Pôles territoriaux d'industries culturelles et créatives » et de l'appel à projets qui devrait être lancé prochainement ;
- sur son volet transition écologique, des appels à projets « Alternatives vertes 1 et 2 » et de l'appel à projets « Alternatives vertes 3 » qui devrait être lancé prochainement ;

Pour la gestion de tous les appels à projets de France 2030 *Culture*, la direction de l'investissement de la Banque des territoires explique disposer d'une équipe dédiée composée de six chargés de projets ayant des expertises en financement, numérique, développement durable, et une bonne connaissance du secteur de la culture. Chacun d'entre eux est responsable d'appels à projets spécifiques mais tous peuvent être mobilisés à différentes étapes où des pics de charge le nécessitent, comme en phase d'instruction des dossiers de candidature par exemple. Ces chargés de projets sont responsables du suivi des appels à projets dans l'intégralité de leur déroulement et peuvent solliciter différentes expertises internes de la Caisse des dépôts et consignations en fonction des besoins, à chaque étape des appels à projets. Le nombre d'ETP affecté spécifiquement aux deux appels à projets a connu son pic à en 2022 et 2023 (2.7 ETP) et décroît désormais avec la durée de vie de l'action. Il est calculé hors fonction support (juridique, gestion administrative et back office).

L'opérateur indique être en charge du cadrage de l'action : contribution à l'élaboration du cahier des charges, organisation de la procédure de sélection des lauréats, la contractualisation des conventions d'aide avec les bénéficiaires, le suivi des projets, à la fois sur le plan financier (versement de l'acompte, du paiement intermédiaire et du solde) et opérationnel (contrôle du bon avancement du projet, le cas échéant conseils pour le réorienter ou l'amender en cas de difficultés) et l'évaluation *in itinere* individuelle et globale du dispositif.

Le rapport de la cour des comptes « *Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives* » de mars 2024 relevait déjà ce point : « *Alors qu'elle cherchait à répondre à l'exigence de centralité et de rapidité tout en prenant en compte le besoin de coordination et de connexion au niveau opérationnel, la gouvernance actuelle de France 2030 est particulièrement complexe et difficilement lisible, ainsi que le montre le schéma n° 1. Il apparaît aussi que, sollicité à toutes les étapes, de la conception au choix des lauréats, le ministère n'est pas formellement décisionnaire. La Caisse des dépôts et consignations souligne que l'implication du ministère correspond à des dérogations dont le secteur de la culture est seul bénéficiaire et qui « alourdissent et allongent fortement les procédures et créent des dysfonctionnements », appelant à un retour au droit commun de France 2030. Il résulte paradoxalement de cette organisation une dilution de la responsabilité entre opérateurs, ministère et SGPI* ».

Le présent rapport confirme cette analyse.

1.1.1.2 Une organisation confuse et peu efficiente

Le SGPI précise avoir eu des échanges sur une base au moins hebdomadaire avec une cadre dirigeante du groupe Caisse des dépôts et consignations, directrice adjointe de la mission « Mandats et investissements d'avenir », qui chapeautait tous les dispositifs Culture.

Le ministère de la culture souligne avoir travaillé étroitement avec ses partenaires mais il n'existe aucun traçage formalisé (comptes-rendus ou procès-verbaux de réunions) de ces séances de travail.

La Caisse des dépôts et consignations précise que le cahier des charges est rédigé par le ministère de la Culture, sous le pilotage du SGPI et en lien avec la DGÉ et les autres ministères membres du Comité de pilotage ministériel opérationnel CPMo Culture France 2030 (le ministère du Développement durable pour les parties qui les concernent). L'Opérateur est consulté en fin d'exercice. Il peut ainsi faire remonter des observations et commentaires qui ne relèvent pas de la politique publique culturelle et qui peuvent éventuellement pris en compte.

Bien que les différentes parties prenantes insistent sur la clarté du partage des rôles de chacun et le travail étroit conduit conjointement, la confusion persiste.

L'absence de formalisation des échanges est d'autant plus regrettable que l'enjeu était d'avoir un retour d'expérience des précédents appels à projets financés par du PIA, et ainsi aboutir des appels à projets améliorés et plus adaptés aux besoins ainsi qu'à une vision partagée. L'absence d'appui sur des évaluations formalisées des précédents appels à projets financés par le PIA pour bâtir ces nouveaux appels à projets est très regrettable en ne permettant pas un retour d'expérience pourtant indispensable, dans ces domaines d'innovation et de variabilité technologiques. Les critères du PIA, très sélectifs au regard de l'effet d'entraînement, n'ont donc pas pu être suffisamment adaptés aux enjeux des filières et des métiers des politiques culturelles.

Dans sa conception et sa logique d'intervention, le PIA est basé sur le retour sur investissements, y compris pour des projets innovants dont la rentabilité économique n'est pas le premier objectif. Le choix de confier à la Banque des territoires l'attribution de subventions sans avoir recours aux autres instruments financiers traditionnellement disponibles dans son champ d'action est discutable. La Banque des territoires dispose en effet, d'une finesse d'analyse des dispositifs économiques et du développement des filières et entreprises dans les territoires, l'expertise des plans d'affaires. Elle est habituée à financer des prêts dans le cadre de ses interventions en fonds propres.

La subvention est le levier d'action traditionnel du ministère de la culture qui a la compétence « métier » des politiques culturelles dont il est chargé de la conception et qui pouvait apporter davantage son expertise et son filtre sur les questions d'éligibilité, d'instruction et de sélection des projets. Il a certes été consulté en amont de l'instruction et a pu assister aux auditions et aux comités de sélection, il n'en reste pas moins que la complémentarité de compétences n'a pas été suffisamment exploitée.

La question de l'accès aux données est également posée. Bien que soulignant les bonnes relations avec le SGPI et l'opérateur, le ministère de la culture indique qu'il est difficile de savoir précisément et en temps réel comment les dispositifs évoluent et quels en sont les impacts. Il exprime des besoins de données « métiers » indisponibles et explique des difficultés inhérentes aux modalités de formatage et de collectes des données.

La Caisse des dépôts et consignations ne partage pas ce point de vue. Elle indique avoir organisé des réunions hebdomadaires, « COPIL » (comités de pilotage), depuis le lancement du programme PIA4, associant le SGPI et le ministère de la Culture où ont été partagées les grandes actualités des deux appels à projets.

La Cour n'a néanmoins pas trouvé de trace de ces COPIL. La Caisse des dépôts et consignations précise avoir également proposé en novembre 2024 une revue de projets portant

sur l'appel à projets « Expérience augmentée du spectacle vivant » avec le ministère et le SGPI afin d'informer de l'état d'avancement et de porter à leur connaissance certaines préoccupations sur les projets. Elle ajoute qu'un suivi de la réalisation des projets est aussi assuré côté SGPI ce qui lui permet de renseigner l'état de réalisation des projets avec des indicateurs « Vert, jaune ou rouge » pour prioriser les échanges sur les dossiers en difficultés (voir tableau en annexe pour situation des projets en novembre 2024). Enfin, la Caisse des dépôts et consignation annonce avoir lancé un projet de développement d'un Système d'information (« SI »), destiné entre autres aux porteurs de projets, et qui devrait permettre de répondre de manière plus précise à l'ensemble des demandes et besoins de *reporting* et de pilotage des actions opérées dans le cadre des mandats qui lui ont été confiés.

La complexité de gouvernance du PIA 4 réside dans la multiplicité des intervenants qui ne permet à aucun acteur une analyse et une vision globales. En somme, le pilotage des crédits du PIA4 et de France relance étant assuré par le SGPI, le ministère est en situation d'observateur, dessaisi de ce qui constitue pourtant le cœur de son activité et la Caisse des dépôts et consignations, opérateur administratif et technique, ne dispose pas de l'expertise métier fine dans le domaine de la culture et ne peut agir en « investisseur avisé » qui est sa mission habituelle.

A cela s'ajoute le fait que les crédits du PIA ne constituant pas des fonds propres de la Caisse des dépôts et consignations ou du ministère, la responsabilité dans leur bonne utilisation s'en trouve largement diluée entre le ministère et des intervenants de secteurs par ailleurs très mouvants car en pleine transformation.

Dans le cas de ces deux appels à projets, la confusion des rôles de chacun, la substitution des compétences a généré une dilution des responsabilités entre SGPI, Caisse des dépôts et consignations et Ministères. L'enjeu pour les prochains appels à projets porte sur la perfectibilité de la gouvernance et de la clarification effective des rôles et des responsabilités de chacun.

1.1.2 Un processus de sélection transparent mais qui écarte les ministères à partir de la seconde vague

1.1.2.1 Une définition insuffisamment ciblée des objectifs

Pour la mesure 12, dotée d'une enveloppe de 40 M€, il est indiqué dans la stratégie d'accélération que *« l'objectif serait ici de capitaliser sur l'expertise et l'infrastructure technologique de services existants, reconnus pour leur valeur ajoutée dans un ou plusieurs secteurs, pour répondre aux besoins de secteurs ou d'entreprises moins avancés en matière d'outils numériques. Ce déploiement d'outils existants vers de nouveaux acteurs, impliquant la simple adaptation de services aux spécificités de ces derniers, est en adéquation avec une intervention de nature subventionnelle visant à financer ces développements incrémentaux »*¹⁵.

L'objectif annoncé est l'essaimage technologique des acteurs les plus avancés du secteur vers les moins avancés. Ces objectifs sont centrés sur le secteur et ses acteurs, sur la

¹⁵ Extrait de la stratégie d'accélération des ICC.

structuration alors même que le titre de l'action 2.3 qui chapeaute la mesure 12 s'intitule « *favoriser le développement de nouvelles offres culturelles et la conquête de nouveaux publics* ». L'objectif plus global vise donc l'innovation, le développement de nouvelles offres pour des nouveaux publics, il est davantage concentré sur le débouché.

Concrètement, le cahier des charges traduit ainsi cette variété d'objectifs : « *le présent appel à projets a pour objectif d'accompagner le déploiement de nouvelles offres culturelles et artistiques fondées sur des innovations numériques dans les secteurs du spectacle vivant, du patrimoine et de l'architecture. Pour ce faire, il vise à favoriser le développement de nouveaux services et dispositifs reposant sur des innovations technologiques, d'usage, d'organisation ou encore de modèle économique, permettant l'émergence de nouveaux services tout au long de la chaîne de valeur des secteurs concernés et le développement de l'éco-responsabilité des acteurs de la culture* »¹⁶.

La rédaction très généraliste et ouverte des objectifs dans l'appel à projets se traduit dans les mêmes termes dans la grille de sélection qui comprend trois sections non pondérées.

La première section développe trois items pour l'appel à projets EASV et quatre pour l'appel à NPA dont les critères sont globaux, flous, difficiles à objectiver, complexes à évaluer et parfois redondants entre eux. La grille de sélection, très générale, et la notation qui classe selon trois grandes catégories (A : satisfaisant, B : A préciser – incomplet et C : insuffisant) ne semblent pas propices à un travail de hiérarchisation et de classement fin des projets entre eux.

Les besoins de structuration et répliquabilité à des fins d'essaimage sont identifiés comme importants dans la stratégie d'accélération des ICC mais ils apparaissent dans la seconde partie de la grille de sélection et se situent au même niveau que le caractère innovant, la qualité des partenariats, la prise en compte de l'impact environnemental et la composition de l'équipe. Ils ne font pas l'objet d'une attention spécifique ou d'un examen avec un caractère prioritaire.

Enfin, la question de l'articulation avec les objectifs des autres appels à projets financés dans le cadre de la stratégie reste entièrement posée.

Aucune priorité n'a été établie dans les trois vagues d'appels à projets. Les délais entre deux vagues ne permettaient pas de retour d'expérience et le cahier des charges est resté figé.

La superposition d'objectifs globaux, très imprécis, sans ciblage ni priorisation, pose aussi la question de l'objectivité des choix de lauréats selon les objectifs poursuivis.

L'absence de priorités claires a pour conséquence une dispersion, le saupoudrage de montants déjà faibles au regard des estimations de besoins et de dilution des objectifs initialement identifiés dans la stratégie, à savoir en priorité la capitalisation, l'essaimage technologique et la structuration des filières.

¹⁶ Article 2 du cahier des charges.

1.1.2.2 Un comité de sélection qui ne reflète pas les attentes de la politique publique

1.1.2.2.1 Un processus de sélection très encadré

La procédure de sélection des projets, identique pour les trois vagues¹⁷ des deux appels à projets, s'appuyait sur une première phase de vérification de l'éligibilité et de la complétude des dossiers, déposés sur les plateformes Achatpublic.fr ou Démarches simplifiées. Cette phase était assurée par l'opérateur en lien avec les experts directions métiers du ministère de la culture. La Direction générale de la création artistique a été mobilisée pour l'appel à projets EASV et la Direction générale des patrimoines et de l'architecture et le Centre National de la Préhistoire, pour l'appel à projets NPA.

À l'issue de cette phase, deux comités de sélection ont été constitués avec, pour leurs membres, la mission d'évaluer les projets au regard de leur connaissance des filières et plus particulièrement des secteurs. Cette phase comprenait une instruction sur dossier, des auditions et une réunion de délibération pour proposer une liste de lauréats ensuite transmise par le SGPI au Premier ministre pour signature.

La Caisse des dépôts et consignations explique que les comités de sélection, présidés par un(e) Président(e) et un(e) Vice-Président(e), ont été composés de personnalités qualifiées choisies selon des critères d'indépendance et de parité. Elle précise qu'en tant qu'opérateur, elle a fait des propositions après concertation avec le SGPI et le ministère de la Culture. Elle souligne que le panel rassemblait les expertises nécessaires pour évaluer la pertinence des projets reçus. Les deux comités ont réuni des professionnels des filières des ICC, mais aussi des nouvelles technologies et des marchés associés. Ces propositions, renouvelées pour chacune des vagues, ont été validées en CPMo.

Pour garantir l'indépendance des experts, la Caisse des dépôts et consignations indique que ce choix supposait la confirmation préalable d'absence de conflits d'intérêt ainsi que leur disponibilité aux étapes clés des appels à projets. Elle a demandé à chaque expert de signer, avant transmission des dossiers de candidature, un engagement de confidentialité et d'absence de conflits d'intérêts.

1.1.2.2.2 Une éviction progressive des ministères du processus de sélection des projets

Le calendrier a été respecté, les documents de procédure sont disponibles, notamment les comptes-rendus et procès-verbaux d'audition et de comité de sélection. On relève cependant, sur différents points, une évolution du dispositif de sélection dans le temps qui l'éloigne de l'équilibre initial.

Le premier point a trait au fait que le ministère n'aura finalement eu qu'un rôle consultatif tant pour la constitution des jurys que pour le choix des lauréats.

Le cahier des charges de l'appel à projets prévoyait pourtant qu'à l'issue de la phase d'instruction, un comité de sélection indépendant « *composé du SGPI, de représentants du ministère de la culture, du ministère de l'économie, des finances et de la relance, de la Caisse*

¹⁷ Dates limites de relève dépôt des dossiers de candidatures pour les deux AAP : Décembre 2021 ; Mai 2022 ; Décembre 2022.

des dépôts et de personnalités qualifiées » se réunisse pour arrêter la liste des lauréats en s'appuyant sur les travaux d'instruction. Si le format annoncé a bien été respecté pour la première vague des deux appels à projets, leur composition a été modifiée à partir de la seconde.

La place du ministère de la culture a évolué du rôle de participant à celui d'observateur, sans voix décisionnaire, alors même que le représentant du ministère de l'économie, des finances et de la relance n'est plus, pour sa part, présent à partir de la deuxième vague, et ce en irrespect du cahier des charges.

En effet, postérieurement à la publication du cahier des charges, la réunion interministérielle « Mise en œuvre de France 2030 » du jeudi 3 mars 2022 a modifié les conditions de sélection des projets d'une assiette de dépense inférieure à 10M€ : *« Pour les projets d'une assiette de dépenses inférieure à 10 M€, l'instruction des dossiers et la formulation des propositions de financement sont effectuées par des comités de sélection composés d'experts extérieurs aux administrations ministérielles et des opérateurs. Dans ce cadre, les représentants des ministères, réunis en comité de pilotage ministériel (CPM), valident globalement les propositions, sur la base d'informations détaillées sur les projets proposés, fournies par l'opérateur, avant décision du SGPI (signature des DPM, par délégation du PM). En cas de désaccord motivé et exceptionnel avec la proposition faite par l'opérateur, le CPM modifie cette proposition avant de la valider. »*

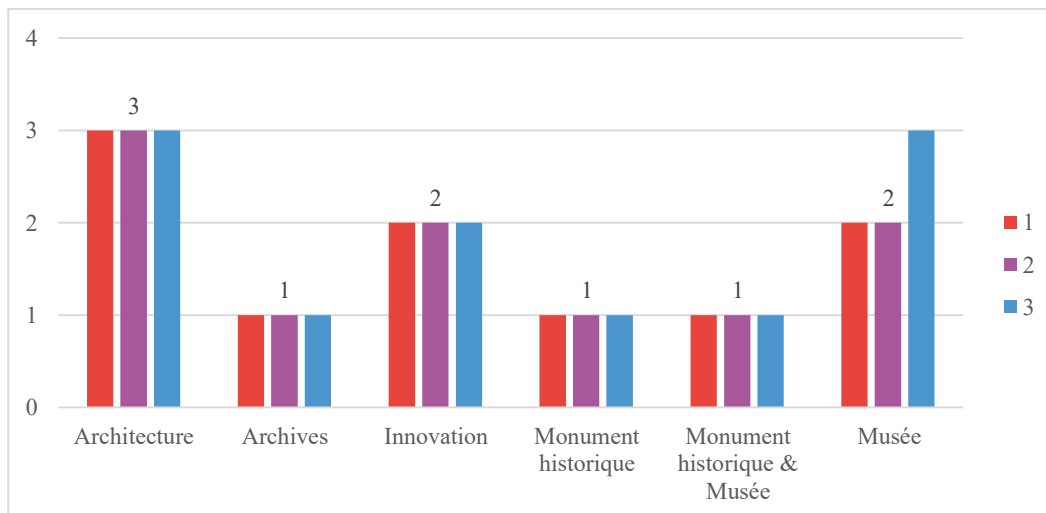
Ce point a également été rappelé dans la note « Note processus de sélection des projets France 2030 » (chapitre 1. b. Constitution du comité de sélection : la généralisation du recours aux experts) validée en CPMO.

Afin de se conformer à la décision interministérielle, à compter de mars 2022, les ministères ont été positionnés dans un rôle d'observateurs au sein du comité de sélection. À l'issue du processus de sélection, le ministère dispose néanmoins d'une voix délibérante au sein du comité de pilotage ministériel (CPM) pour valider la liste définitive des projets retenus.

La justification de l'évolution de la composition du jury repose sur une décision du comité de pilotage ministériel (CPMo), dont les comptes-rendus ne sont pas publics. Cette évolution a été inscrite dans les règlements intérieurs des seconde et troisième vague qui ne sont pas publics non plus. Il est précisé que si *« les experts ministériels pouvaient participer au processus de préfiltre de sélection avec le(a) Présidente et le(a) Vice-Présidente du comité et prendre part aux discussions des différentes phases de sélection, ils ne prenaient plus part au vote »*. L'évolution de la composition des comités de sélection, sans information des candidats, constitue une inégalité de traitement des candidatures déposées pour la première vague et celles déposées pour la seconde et la troisième vague.

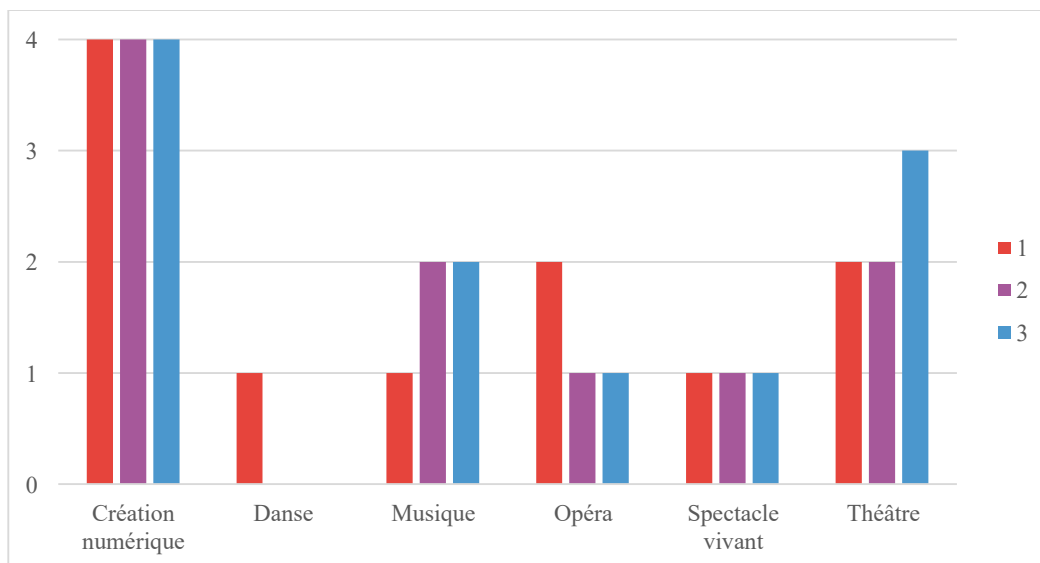
Le second point est le nombre restreint de membres du comité de sélection, une dizaine de professionnels pour couvrir des champs d'activités larges dans des domaines émergents et en pleine évolution. Pour la première vague, fin mars 2022, le comité de sélection comptait 18 participants (dont 8 représentants interministériels) pour l'appel à projets NPA et 14 participants (dont 3 représentants interministériels) pour l'appel à projets EASV. Pour la seconde vague, fin juin 2022, le comité de sélection a réuni 10 participants pour l'appel à projets NPA et 10 participants pour l'appel à projets EASV. Pour la troisième vague, mi-février 2023, le comité de sélection comptait 11 participants pour l'appel à projets NPA et 11 participants pour l'appel à projets EASV.

Graphique n° 1 : Domaines de compétences des membres du jury pour chacun des trois comités de sélection, AAP NPA



Source : Cour des comptes selon informations Caisse des dépôts et consignations

Graphique n° 2 : Domaines de compétences des membres du jury pour chacun des trois comités de sélection, AAP EASV



Source : Cour des comptes selon informations Caisse des dépôts et consignations

Par ailleurs, le jury NPA comptait cinq représentants du secteur privé pour le premier comité puis quatre représentants pour les deux comités suivants. Le jury EASV comptait cinq représentants du secteur privé pour le premier comité, six pour le second et sept pour le dernier. Cette représentation croissante atteste que l'enjeu de la transition numérique de l'offre culturelle relève d'abord des activités du champ concurrentiel. Il en résulte un besoin de vigilance accru quant à la composition des jurys.

En conclusion, le cahier des charges, règlement de l'appel à projets, n'a pas été modifié suite à la décision de changement de composition des comités de sélection qui n'a

donc pas été communiquée aux porteurs de projets. Le format de sélection n'aura pas été homogène sur les trois vagues, conduisant à une inégalité de traitement dans le processus de sélection. Sur le fond, l'éviction des ministères dans le processus de vote au profit d'une place majoritaire des acteurs professionnels est un facteur d'orientation des choix. Les ministères apportent des contributions complémentaires de celles des acteurs professionnels. Le ministère de la culture a la vision de la politique publique, des objectifs et des enjeux et perceptives portés par la stratégie d'accélération. Cette vision si elle a pu être exprimée dans les phases de présélection, n'a pu se traduire dans le vote final du comité de sélection chargé de finaliser la proposition de liste de lauréats soumise à la signature de la Première ministre.

En conclusion, il ressort qu'il aurait été pertinent d'accorder au ministère de la culture une place lui permettant d'assurer réellement son rôle de chef de file de la politique culturelle. Il aurait ainsi été en mesure d'établir la doctrine de priorités stratégiques en matière de financement des projets des industries culturelles et créatives.

1.2 Un mode de financement et un circuit de dépense inadaptés

1.2.1 Une consommation effective des crédits

Les deux appels à projets se sont déroulés en trois vagues successives entre fin 2021 et 2022. A l'issue, un comité de pilotage ministériel opérationnel a décidé d'allouer des crédits complémentaires, portant l'appel à projets EASV à 10,98 M€ et l'appel à projets NPA à 10,45 M€.

Les engagements réels des appels à projets se sont finalement élevés à 10,31¹⁸ M€ pour 19 projets EASV et 10,24 M€ pour 17 projets NPA.

Début 2025, 66 % des subventions EASV avaient été effectivement décaissées et 45 % pour celles de l'appel à projets NPA.

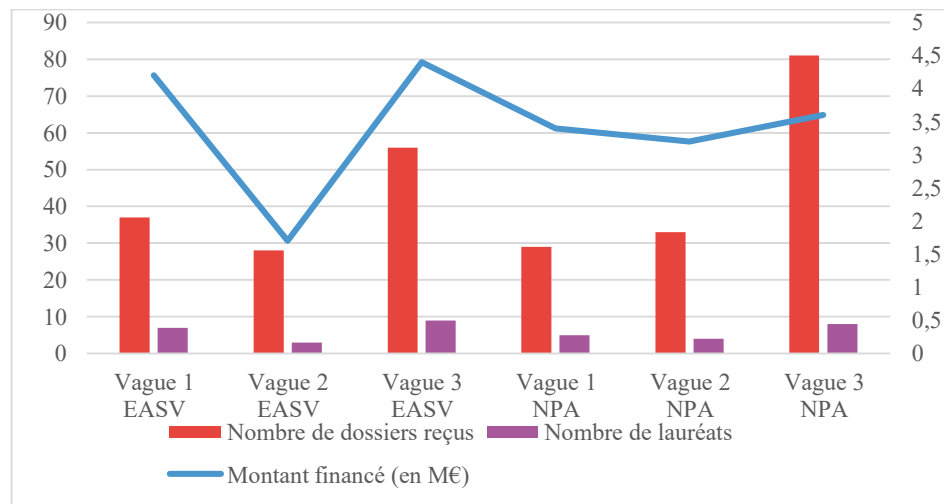
1.2.1.1 Une sélectivité réelle et des cofinancements en affichage

L'appel à projets EASV a suscité 122 demandes de financement, pour un volume global de 238 M€ de projets dont 104,2 M€ de subventions demandées. L'appel à projets NPA a pour sa part généré 143 demandes, pour un volume global de 163 M€ dont 83 M€ de subventions demandées.

Le taux de sélectivité aura donc été réel pour atteindre, en moyenne, 15,7 % pour l'appel à projets EASV et 11,89 % pour l'appel à projets NPA.

¹⁸ L'un des 19 projets retenus n'a finalement pas fait l'objet de convention

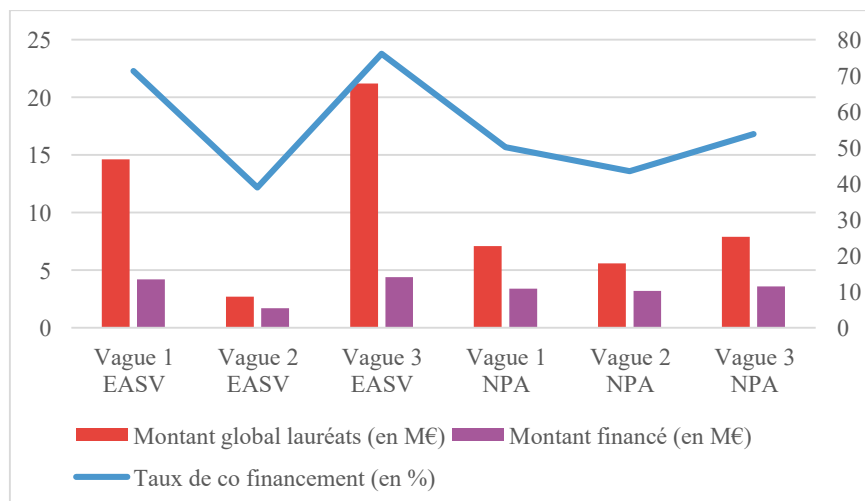
Graphique n° 3 : Niveau de sélectivité des dossiers



Source : Cour des comptes selon données Caisse des dépôts et consignations

Au-delà, conformément à l'esprit du PIA et des appels à projets, le soutien public accordé a effectivement suscité une logique de co-financements, particulièrement importants pour l'expérience augmentée du spectacle vivant (71,62 % en moyenne) et à parité pour la numérisation du patrimoine (49,73 % en moyenne).

Graphique n° 4 : État des cofinancements annoncés dans les projets lauréats



Source : Cour des comptes selon données Caisse des dépôts et consignations

Il conviendra, à l'issue de la réalisation des projets et de leur bilan, de vérifier si le montant des cofinancements a été conforme, ainsi que leur nature publique ou privée, afin d'en tirer enseignements et conclusions sur l'effet levier du PIA concernant les ICC. Cette analyse permettra aussi de déterminer si le taux important de cofinancement pour l'appel à projets EASV est lié à des projets économiquement porteurs ou simplement à des projets particulièrement coûteux.

1.2.1.2 L'absence d'objectivation des taux d'aide et des avances

Le règlement des appels à projets prévoit que¹⁹ les aides allouées ne peuvent excéder un taux de 50 % du cout total du projet, sauf dans le cas de projets collectifs ou portés par des TPE, pour lesquels un taux bonifié de 70 % peut être alloué.

Si ce cadre a bien été respecté pour l'ensemble des lauréats, il n'en demeure pas moins que la variation du niveau des subventions est particulièrement importante, pouvant atteindre 100% de la demande (dans la limite de 50% du coût du projet), même si la majorité des cas est plutôt basée sur 50 % de la demande, ce qui conduit à un faible effet de levier de la subvention demandée. Ces attributions ne font l'objet d'aucune grille d'analyse objectivée et publique qui permettrait de mieux cerner la philosophie présidant au choix du niveau des aides.

Il en va de même pour les avances sur subventions, dont l'encadrement n'est pas prévu par le règlement général mais qui sont systématiquement accordées dans une variation de 40 % à 80 % de la subvention allouée. Là encore, aucune grille d'analyse objectivée et publique n'est mise en place. Cette variation s'explique en partie par l'intégration, lors de l'avance, de dépenses déjà engagées par les lauréats selon la Caisse des dépôts et consignations.

Il résulte de ces deux constats, une incertitude, quant aux motivations réelles du niveau des aides et de l'octroi des avances, préjudiciable à la compréhension des effets recherchés de la politique publique. L'évaluation générale du dispositif devra permettre de clarifier ce point.

1.2.2 Une instruction imparfaite de la viabilité économique des projets ou des bénéficiaires directs et indirects

Une revue de projets interne à la Caisse des dépôts et consignations, datée de novembre 2024, montre que si dix-neuf projets ont été retenus au fil des trois vagues sur l'appel à projets EASV, deux ont été abandonnés : l'un n'a finalement pas fait l'objet de suite et l'autre a été financé à 100 % malgré l'absence de livrable et la liquidation de la société, qu'une demande de remboursement n'ait été formulée. En outre, huit projets sont sous surveillance et neuf projets seulement suivent un cours normal. Dans le cadre de l'appel à projets sur la numérisation du patrimoine, l'ensemble des dix-sept projets sont en cours de réalisation. Sept suivent leur cours normal ou sont finalisés, huit font l'objet d'une surveillance, un projet rencontre des difficultés et un est à l'arrêt. Ainsi, moins de la moitié des projets financés (16 sur 36) ne rencontrent pas de difficultés à ce stade.

Le propre de tout projet, particulièrement dans un domaine peu balisé tel que celui de l'innovation culturelle numérique, est de connaître aléas et incertitudes quant à sa réalisation. Le caractère innovant attendu renforce encore ce constat. Néanmoins, il ressort des difficultés soulevées qu'une expertise approfondie de la viabilité économique des projets ou de leurs porteurs directs comme indirects aurait pu permettre de soulever en amont des risques réels, et dans deux cas, d'éviter un échec coûteux.

Outre les difficultés d'inefficience économique de certains projets (*cf supra* §2.3.2.2) il convient de soulever plusieurs situations ou cas de figure pour lesquels l'opérateur n'a pas fait

¹⁹ Article 5.1

montre de toute la rigueur attendue. En effet, si l'octroi de subventions, pour le compte de l'État n'est pas assimilable aux missions classiques de la Caisse des dépôts et consignations opérées sur ses fonds propres, cette dernière n'a néanmoins pas eu en l'espèce, les réflexes d'investisseur avisé qu'elle s'impose par ailleurs.

1.2.2.1 L'échec couteux d'un projet de plate-forme

Parmi les lauréats de la première vague de l'appel à projets EASV, figure une plate-forme présentée, en 2020, comme la seule entreprise française de la XR sociale²⁰. L'entreprise argue d'une vingtaine d'événements internationaux réalisés avec des partenaires institutionnels, a été reçue officiellement dans le cadre de l'événement mondial de la « réalité étendue » à Austin (Texas) et a réalisé un concert visionné 75 millions de fois en ligne. Son projet repose sur la mise en place d'une solution technique, par une suite logicielle standardisée, permettant la création, l'édition, la production, la diffusion et la monétisation d'événements culturels adaptable à une multitude de plateformes XR et traditionnelles en ligne et veut permettre ainsi « à chacun d'organiser son concert dans le métavers²¹ ».

Ce projet d'envergure tant technique que conceptuelle ne connaîtrait pas d'égal au plan mondial et suscite, dès l'instruction du dossier, des avis réservés du ministère de la culture et des deux personnalités qualifiées chargées de rapporter le projet devant le comité de sélection. Les réserves portent notamment sur la faisabilité technique au regard des exigences de qualité du spectacle vivant, mais aussi sur des interrogations quant au financement public d'un projet à vocation lucrative, aux risques d'impact négatif sur les concerts physiques et, *in fine*, sur l'accessibilité réelle des artistes au concept.

Malgré ces réserves, le projet qui fait l'objet d'une appréciation très positive de la Caisse des dépôts et consignations est retenu, après que le comité de sélection a jugé satisfaisantes les réponses du porteur de projet lors de son audition, en dépit d'un doute apparent sur la soutenabilité financière du projet dès la présentation du dossier. En effet, si le projet évalué globalement à 1,7 M€ et se voit attribuaire d'une subvention de 500 000 €²² dans le cadre de l'appel à projets (pour une aide qui pouvait règlementaire s'élever jusqu'à 1,19 M€), il demeure un reste à charge de 1,2 M€ pour lesquels la société ne prévoit aucuns fonds propres mais avance des subventions publiques et co-financements privés ou parapublics du type BPI non encore avérés au moment de la candidature. La viabilité économique de ce projet aurait par ailleurs pu être analysée au regard d'un chiffre d'affaires proche de 300 000 € en 2020²³ pour un bilan qui s'équilibrait alors à un peu plus de 1 M€ et un bénéfice inférieur à 20 000 €. Au surplus, la société avait procédé à deux opérations d'apport de fonds propres (par cession de parts) en 2021 et 2022, prétendait à un chiffre d'affaires de 1,55 M€ en 2022 et annonçait par voie de presse la réalisation d'une levée de fonds de 1,5 M€. Elle projetait, dans son dossier de candidature,

²⁰ XR (Extended Reality ou Réalité Étendue) : La réalité étendue (XR) regroupe les diverses formes de réalité immersives, comme la réalité augmentée (AR), la réalité mixte (MR) ou la réalité virtuelle (VR).

²¹ Article revue spécialisée en ligne Madyness, 16 février 2023. Le métavers est un univers virtuel immersif et interactif, où les utilisateurs peuvent se connecter, créer, jouer, travailler et faire des achats via leur avatar numérique, combinant des éléments de réalité virtuelle, réalité augmentée et réseaux sociaux.

²² L'entreprise sollicitait une aide d'environ 1,1 M€

²³ Derniers comptes sociaux déposés selon sites internet Papers et données financières des entreprises datagouv.fr

de nouvelles augmentations de son chiffre d'affaires à hauteur de 6,5 M€ en 2023 et 150 M€ en 2026, chiffres qui auraient mérité une analyse critique et de véritables interrogations sur le sérieux du projet.

Il ressort, malgré ces éléments, qu'aucune analyse sérieuse et rigoureuse tant de la viabilité économique du projet que de l'entreprise porteuse, ni aucune vérification de la réalité des cofinancements n'a été opérée.

Une convention entre la société porteuse du projet et la Caisse des dépôts et consignations est donc signée en septembre 2022 et prévoit une réalisation du projet sur une année, en six phases détaillées et chiffrées ainsi que le versement d'un acompte de 300 000 € sur les 500 000 € octroyés par le jury de l'appel à projets. En fin de la convention, en octobre et novembre 2023, la société lauréate a fourni à la Caisse des dépôts et consignations des éléments d'analyse sur l'état d'avancement du projet ainsi que des factures justificatives de dépenses en vue d'obtenir le solde de la subvention.

Dans ce cadre, une instruction a été diligentée par la Caisse des dépôts et consignations. Cette dernière relève que si la plate-forme a été partiellement ouverte au public conformément aux attentes du projet et que des premières expériences ont été menées, treize livrables font défaut. L'instruction fait état de retards liés à une redéfinition croissante du projet qui aurait engendré des retards techniques mais porte aussi des interrogations sur les recettes attendues au travers de la billetterie absente et d'une monnaie virtuelle encore inopérante et par ailleurs sans valeur. L'instruction propose un nouveau calendrier de réalisation, reportant la finalisation du projet à la fin du premier trimestre 2024, calendrier qui n'a pas été mis en œuvre.

L'instruction rappelle incidemment que l'entreprise a été retenue comme 125 autres, lauréate French Tech 2030²⁴ et relève, par ailleurs, que le dirigeant de l'entreprise aurait indiqué qu'à défaut de versement du solde, sa société rencontrerait des difficultés financières importantes pouvant obérer la poursuite de son activité. Selon les financeurs, le versement du solde aurait par ailleurs dû permettre de faciliter une levée de fonds privés, sans pour autant justifier de la réalité de cet argument.

La Caisse des dépôts et consignations propose alors deux options au SGPI, l'une consistant à ne verser qu'une part du solde en attendant la réalisation définitive, l'autre consistant en un versement total du solde. Cette dernière solution est retenue par le SGPI. Un avenant n°1 à la convention entre la Caisse des dépôts et consignations et la société lauréate est signé le 22 novembre 2023 avec versement complet du solde soit 200 000 €.

Début 2024, le tribunal de commerce de Perpignan a rendu un jugement de liquidation judiciaire de la société lauréate.

La liquidation fait apparaître que l'un des rares actifs valorisables de l'entreprise est constitué par la ligne de code-source de la plate-forme, valorisée à hauteur de 2,5 M€, pour une valeur vénale de 250 000 €²⁵. L'existence de cette ligne de code est principalement due au financement public. Alors que les actifs de la société ont été mis en vente aux enchères, la ligne de code ne l'a pas été. Elle a été vendue parallèlement à une entreprise artistique, pour une somme de 150 K€.

²⁴ Annonce par le Président de la République lors du salon Vivatech, juin 2023.

²⁵ Procès-verbal d'inventaire du commissaire de justice mandaté par le tribunal de commerce de mars 2024.

Dans ce contexte, la Caisse des dépôts et consignations, qui n'avait pas pris rang parmi les créanciers dans le cadre de la procédure collective, n'a pas, en conséquence, cherché à obtenir remboursement de tout ou partie de la subvention.

La société défaillante expliquait en avril 2024 que la liquidation de la société était due à la défaillance de partenaires bancaires alors que la société disposait pourtant « *de fonds non dilutifs constitués de subvention d'Etat et d'avances remboursables venant d'institutions comme la BPI, la région Occitanie ou encore la Caisse des dépôts.* » .

1.2.2.2 Les risques liés aux partenariats récurrents ne sont pas pris en compte

Le règlement général des appels à projets prévoit que « *Les partenaires du projet sont laissés libres de la forme qu'ils entendent donner à leur partenariat et des modalités de gestion qui seront définies dans un accord signé par l'ensemble des partenaires. (...) A défaut, une copie de l'accord de partenariat signé par les parties est transmise à l'opérateur au plus tard 3 mois après la date de signature de la convention attributive d'aide*²⁶ ».

Il en résulte que l'instruction des projets se focalise sur l'objet de la proposition ainsi que sur l'entité porteuse du projet. Or il ressort que cette pratique génère des risques. D'une part des partenaires peuvent se retrouver dans plusieurs projets, accumulant ainsi des aides publiques sans que, notamment, il ne soit regardé leur situation économique ainsi que le respect ou non du cadre des aides d'État. Au surplus, la multiplicité des partenariats par une même structure génère une possibilité de financements cumulés pour des livrables similaires ou à l'inverse un risque de difficultés matérielles à tenir ses engagements sur l'ensemble des projets.

Dans l'appel à projets EASV, deux partenaires sont récurrents, dont l'un tend, à ce stade, à transformer les risques en réalité.

Une société anime une plate-forme et s'est retrouvée partenaire de trois projets retenus dans le cadre de la première vague, pour plus d'un million d'euros de subventions cumulées.

En juin 2023, un avenant²⁷ à la convention de l'un des projets mettait un terme au partenariat avec la société lauréate. Dans une lettre d'accompagnement, le directeur général de la structure porteuse du projet et dénonçant le partenariat, spécifiait notamment que son projet dépendait du bon déroulement des autres projets dans lesquels était impliqué la plate-forme. Il constatait alors des difficultés importantes dans l'avancement des autres projets et soulevait, entre autres, des difficultés techniques inhérentes à la plateforme.

Dans une revue de projets interne datée de novembre 2024, la Caisse des dépôts et consignations relate qu'un autre projet, a lui pris du retard et connu des écarts budgétaires du fait des retards de la même plate-forme suite à des difficultés juridiques avec l'un de ses prestataires mais aussi aux problèmes économiques de la société qui « *ne se maintient que par les subventions touchées* ». Enfin la même revue de projets faisait état des mêmes difficultés économiques dans le cadre du troisième projet, spécifiant que « *le porteur s'interroge sur l'utilité de conserver ce partenariat* ».

²⁶ Article 5.4 du règlement intérieur

²⁷ Avenant n°1 daté du 26 juin 2023

Il résulte de ces observations plusieurs critiques. D'une part, l'absence de « screening » (criblage) des partenaires, tant au plan économique, que juridique ou professionnel engendre des risques au regard des règles de la dépense publique, risques d'autant plus renforcés lorsqu'il s'agit de partenaires récurrents dont dépend la réussite ou l'échec en cascade de plusieurs projets.

Au surplus, le mode de contractualisation partenarial peut permettre à des partenaires de bénéficier d'un soutien public plus important que celui du porteur de projet, comme c'est le cas pour la plate-forme en cause qui a perçu environ 60 % de la subvention globale d'un projet où elle n'est que partenaire, au risque d'un détournement des règles d'éligibilité de l'appel à projets.

Une autre entreprise, , endosse le rôle de partenaire récurrent dans deux projets. Si ces deux projets semblent suivre leur cours, cette agence de production artistique et d'innovation culturelle percevra, au terme des conventions, un peu plus de 320 000 € d'aides publiques cumulées²⁸.

Au-delà des risques juridiques et financiers liés à la pratique des partenariats telle que mise en œuvre dans le cadre des appels à projets, il convient de soulever le risque opérationnel qui en découle autant que celui de la captation des crédits par un groupe d'initiés interdépendants.

Un contrôle des aides d'État effectif

Le règlement « de minimis » régit les aides d'État²⁹ de faible montant, qui sont exemptées de contrôle car on considère qu'elles n'ont aucun impact sur la concurrence et le commerce dans le marché intérieur de l'Union européenne. Le montant maximal était de 200 000 € en 2021 et 2022, par entreprise, sur une période de trois ans. Ce contrôle a effectivement été mis en place par la Caisse des dépôts et consignations, pour les porteurs de projets comme pour leurs partenaires dès lors que ces derniers ne peuvent être considérés comme sous-traitants mais comme co-bénéficiaires de la subvention.

1.2.3 Un suivi des projets défaillant

1.2.3.1 Une interrogation générale sur la réalité du suivi des dossiers

Le règlement des appels à projets prévoit une procédure de suivi annuel de chaque projet reposant sur une auto-évaluation et la transmission de documents tels qu'un tableau de bord de suivi des indicateurs et un compte-rendu financier.

²⁸ La société a demandé la confidentialité sur la publication de ses comptes

²⁹ Règlement (UE) no 1407/2013 de la Commission du 18 décembre 2013 relatif à l'application des articles 107 et 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides de minimis (JO L 352 du 24.12.2013, p. 1-8)

A l'appui, la Caisse des dépôts et consignations a mis en place une procédure de suivi incluant un « document » de suivi à la disposition des chargés de projet.

Les éléments portés à la connaissance de la Cour ne permettent, d'attester de la mise en œuvre effective d'un suivi rigoureux. Au contraire, les bilans annuels disponibles dans les bases de données de la Caisse des dépôts et consignations ne sont pas systématiques, l'indépendance des auto-évaluations n'est ni garantie, ni flagrante, les bilans financiers se limitent parfois à un simple certificat du porteur de projet garantissant que les dépenses ont bien été conformes, quand il ne s'agit pas seulement de factures compilées et non consolidées dans un compte d'ensemble.

Il ressort de ces observations que c'est à juste titre que la Caisse des dépôts et consignations a décidé d'entreprendre un renforcement du suivi technique, juridique et financier des projets.

1.2.3.2 Un angle mort : les effets d'aubaine

Les crédits du PIA sont considérés comme des crédits exceptionnels dont l'objet et le financement viennent, en théorie, financer l'investissement innovant dans un secteur en pleine mutation numérique.

Dans ce cadre, le règlement des appels à projets prévoit qu'une aide peut être allouée indifféremment à des entreprises privées comme à des institutions ou organismes publics. Or il convient de relever que plusieurs lauréats comptent parmi les organismes aidés par les crédits de droit commun de la culture. Si rien n'empêche le cumul des aides, il convient néanmoins de veiller que les aides du PIA sont bien destinées à des projets innovants qui ne relèvent ni de leur mission générale, ni d'actions déjà financées.

De ce point de vue, aucun croisement systématique n'a été mis en œuvre lors de l'instruction des dossiers. A l'inverse, plusieurs dossiers démontrent que la confusion semble exister.

En matière d'expérience augmentée du spectacle vivant, le dossier actuellement gelé du projet de la Comédie française³⁰ est emblématique. Ce projet avait été retenu pour une aide ne correspondant qu'à 33% du montant demandé. La Comédie française n'a pas signé de convention dans l'espoir d'obtenir du ministère de la culture un rebasage de son cadre d'emploi pour l'embauche de 6 ETP et une augmentation de 600 000 € de sa dotation. Ainsi, cette subvention dans le cadre du PIA pourrait avoir un effet de levier négatif, si elle conduisait, au lieu de susciter des financements non budgétaires, à augmenter les crédits budgétaires du bénéficiaire.

Pour l'appel à projets numérisation du patrimoine et de l'architecture, les crédits du PIA semblent mobilisés par certains établissements publics comme expédients pour trouver des financements que le ministère de la culture, qui en assure la tutelle, n'est pas en mesure de dégager : 1^{ère} vague, le projet du Centre des monuments nationaux (1,06 M€) ; 2^{nde} vague, le projet Gallica image de la Bibliothèque nationale de France (1,3 M€) ; 3^{ème} vague le projet du musée Guimet (282 758 €) ou celui de la cité de l'architecture et du patrimoine (711 200 €).

³⁰ La Comédie française est gérée sous statut établissement public industriel et commercial (EPIC)

Par ailleurs, trois établissements publics, lauréats de l'appel à projets NPA ont conduit des partenariats avec des partenaires privés.

Tableau n° 1 : Exemples de dévolution des aides à la sous-traitance privée en matière de patrimoine

<i>Projet</i>	<i>Porteur</i>	<i>Montant subvention</i>	<i>Coût total du projet</i>	<i>Partenaires privés</i>
<i>CMN digital</i>	Centre des Monuments Nationaux	1 056 169 €	1 854 015 €	Partenaire privé 1 : 150 000 € => 167 000 (après avenant) Partenaire privé 2 : 160 000 € Partenaire privé 3 : 196 050 € => 89 856 € (après avenant)
<i>Espace physique, espace numérique</i>	Cité de l'architecture et du patrimoine	711 200€	1 026 500 €	Partenaire privé: 150 489,92 €
<i>HIKARIA</i>	Musée Guimet	282 758 €	452 448 €	Partenaire privé: 146 300 €

Source : Cour des comptes

Les montants de ces partenariats sont assez significatifs et auraient dû être soumis à une mise en concurrence si les actions avaient été conduites hors du champ de cet appel à projets.

Recommandation n° 1. (Caisse des dépôts et consignations) : Renforcer le contrôle interne intermédiaire et d'avant solde permettant d'établir la réalité des dépenses et justificatifs, ainsi que la réalité du coût du projet et des cofinancements annoncés.
--

En conclusion, le choix d'une politique d'aide basée sur des subventions hors cadre du ministère de la culture ne fait pas la démonstration de son efficacité. Ce choix apparaît d'autant plus discutable que les enjeux liés au ICC relèvent principalement, *in fine*, d'acteurs intervenant dans le champ concurrentiel. La Cour, dans son rapport de 2024 sur les crédits exceptionnels à la culture, relevait que « *Dans le cadre de France 2030, les interventions dans le secteur culturel prennent quasi exclusivement la forme de subventions, les avances remboursables étant marginales, contrairement à ce qui était pratiqué pour les premiers PIA. Seul le concours d'innovation de Bpifrance prévoit une enveloppe d'avances remboursables (environ 12 M€).* »

Dès lors que l'on revient à des choix de soutien en subventions pour des projets faiblement innovants, l'usage du vecteur « Investissement d'avenir » qui conduit à placer le ministère de la culture dans une position où il n'est gestionnaire d'aucune des enveloppes

apparaît peu évident. En outre, cette logique de subvention conduit à abandonner d'emblée toute hypothèse d'un retour des fonds publics investis. ».

Ces observations sont encore renforcées au regard des dysfonctionnements relevés dans le présent rapport.

Recommandation n° 2. (SGPI, ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique) : Utiliser pour le soutien public aux investissements dans l'innovation des industries culturelles et créatives, plutôt que des subventions, des instruments financiers plus adaptés, tels que des avances ou des prêts remboursables.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Si le respect, par la Caisse des dépôts et consignations, du règlement des deux appels à projets n'est pas en cause, les lacunes de ce dernier ont conduit à un manque de transparence sur l'objectivation des taux d'aide comme des critères d'octroi des avances sur subvention. De manière plus inquiétante, l'instruction de la fiabilité économique des porteurs de projets et de leurs partenaires, comme de la viabilité économique des projets n'est pas satisfaisante. Elle a engendré une perte financière importante et continue de faire peser des risques sur la bonne utilisation des fonds publics pour les projets en cours. Le renforcement du suivi intermédiaire devra permettre de sécuriser le dispositif.

2 UN EFFET LEVIER À DÉMONTRER

Les appels à projets EASV et NPA entrent dans la stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives. Avec 20 M€ cumulés de subvention et 38 M€ de cofinancements, ces leviers semblent avoir un poids marginal au regard des enjeux de la filière. S'ils sont partie intégrante d'une enveloppe plus large dédiée à la culture, initialement dotée de 400 M€ dans le PIA4, il n'en demeure pas moins que l'emploi de cette aide publique exceptionnelle peine à démontrer sa plus-value réelle tant en termes de structuration économique d'une filière massive (2.1) qu'au regard de la définition d'une nouvelle politique culturelle en matière de spectacle vivant (2.2) ou de patrimoine (2.3).

2.1 Des appels à projets dans un contexte de besoin de structuration de filière

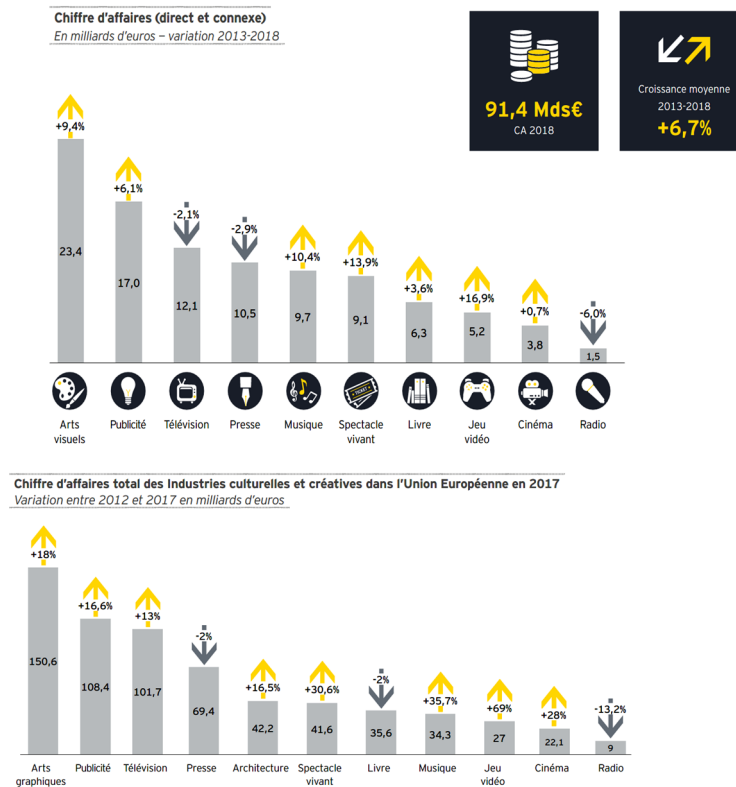
2.1.1 Un secteur économique massif en développement

Les états généraux des industries culturelles et créatives qui se sont tenus fin 2019, avant d'être interrompus par la crise sanitaire, ont pu appuyer leur réflexion sur le 3^{ème} panorama des industries culturelles et créatives attestant du poids particulièrement important des ICC pour lesquels les enjeux d'avenir en matière numérique sont réels, pérennes et majeurs.

2.1.1.1 Une évolution économique croissante

En 2018, le secteur représentait 91,4 Mds€ de chiffre d'affaires, il a connu une croissance de 6,7 % entre 2013 et 2018 et pourvoit un revenu à 1,3 million de personnes dont 640 000 emplois directs. Au global, ce secteur à forte valeur ajoutée pesait 2,3% du PIB français en 2017.

Graphique n° 5 : Chiffre d'affaires en France et en Europe des ICC



Source : L'économie mosaïque : 3ème panorama des ICC en France, novembre 2019

La France occupait, en 2018, la 2^{ème} place, après le Royaume-Uni pour la part de la valeur ajoutée des industries culturelles et créatives dans le secteur marchand en Europe³¹, attestant ainsi de la vitalité de ce secteur comme de son poids croissant à l'export. Néanmoins, la croissance européenne des ICC est deux fois plus soutenue qu'en France, la dynamique des autres États étant en moyenne de 15,7 %.

Ce constat confirme d'une part la tendance d'avenir et de développement que représentent les ICC comme le besoin de structuration de la filière française dans un écosystème mondial concurrentiel qui s'étend.

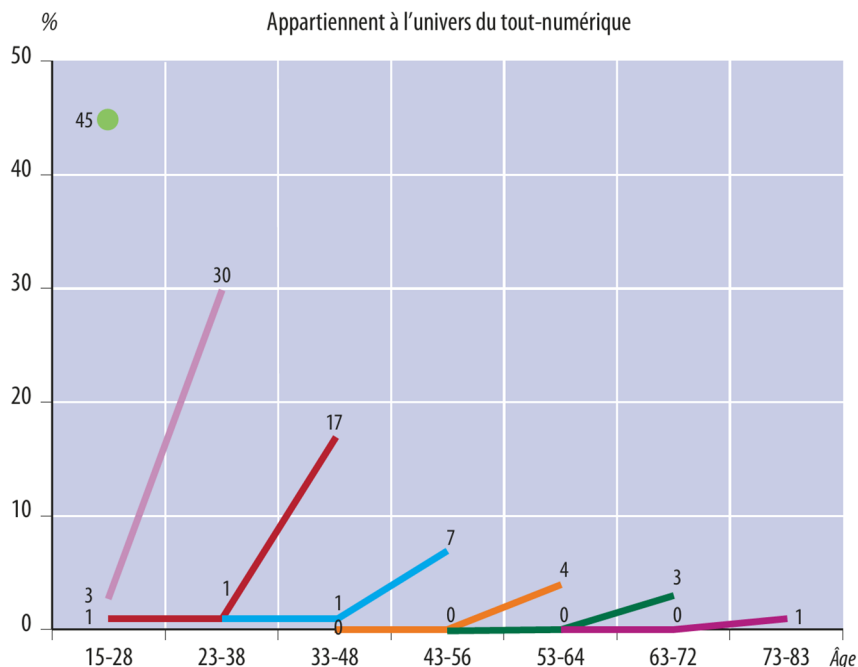
2.1.1.2 La transition numérique : un enjeu pérenne et stratégique relevant du champ concurrentiel

Les états généraux des ICC ont permis de confirmer que l'enjeu numérique était devenu stratégique tant au plan économique que culturel. La crise sanitaire est venue accroître ce constat en modifiant substantiellement les comportements, déjà évolutifs au gré des

³¹ Les industries créatives face à la transformation numérique, étude de la CCI Paris Île-de-France, septembre 2022.

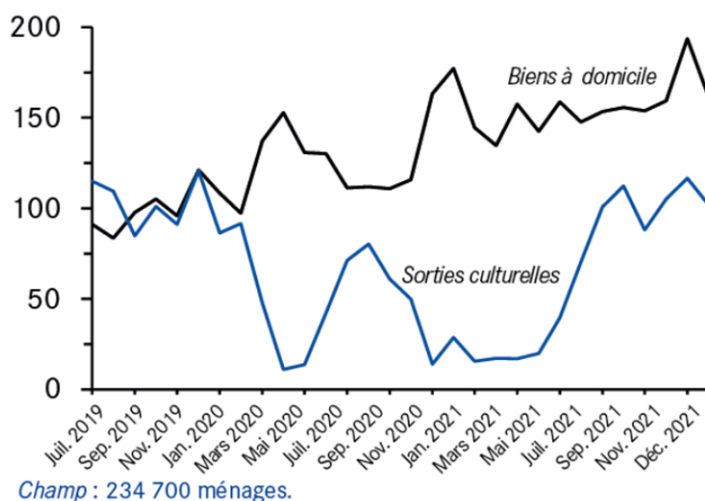
générations. De ce point de vue, tous les indicateurs convergent pour démontrer une appétence durable en direction de la consommation culturelle numérique.

Graphique n° 6 : Pratique culturelle tout numérique selon les générations



Source : Ministère de la culture, Culture études, Cinquante ans de pratiques culturelles en France, Philippe Lombaro, Loup Wolff, février 2020. Note de lecture : le point vert représente la génération 1995-2004.

Graphique n° 7 : Dépenses culturelles par carte bancaire (domicile et sorties)



Source : Conseil d'analyse économique, la culture face aux défis du numérique et de la crise³², février 2022

³² Par Olivier Alexandre du CNRS, Yann Algan de HEC et Françoise Benhamou de la Sorbonne.
www.cae-eco.fr

Face à ces constats, le ministère de la culture, le ministère de l'économie et des finances et le SGPI ont donc décidé d'une stratégie d'accélération pour le secteur des ICC. Néanmoins, il convient de souligner que pour l'appel à projets EASV, la moitié des lauréats ont été des établissements publics, lieux culturels subventionnés ou des associations ou des compagnies et plus d'un tiers pour l'appel à projets NPA.

Si le chiffre d'affaires du spectacle vivant est effectivement composé à 43% de dépenses publiques, toutes les études s'accordent à considérer que le développement culturel numérique repose et reposera d'abord sur le développement du champ entrepreneurial, lequel comptait en France, en 2020, près de 80 000 sociétés dans les domaines du patrimoine, des arts visuels, du spectacle vivant et de l'audiovisuel/multimédia³³. L'innovation demeure dans ce cadre un véritable enjeu. Ainsi le taux de création d'entreprises est de 15% par an depuis 2018, avec une pérennité à cinq ans de plus de 44 %. Néanmoins, la France là aussi n'est pas en pointe. À titre d'exemple on recensait 208 start-ups ICC créées en France entre 2011 et 2016 pour 215 en Allemagne et 352 au Royaume-Uni.

À l'appui, en 2018, les innovations liées au jeu vidéo, à l'image immersive ou augmentée (réalité virtuelle - VR, réalité augmentée - AR, 3D) et aux mégadonnées représentaient 57% des levées fonds ayant bénéficié à l'ensemble des entités de la *Tech ICC* en France³⁴.

Au regard du nombre de projets relevant de sociétés privées aidés dans les appels à projets, , il conviendra de s'interroger sur la plus-value ou non du dispositif pour l'accès au financement, alors même que les états généraux des ICC, la stratégie d'accélération et les objectifs du PIA s'accordent à reconnaître qu'il s'agit là d'un enjeu déterminant, qui plus est dans un contexte de concurrence mondiale accrue.

2.1.2 Une articulation des dispositifs publics peu probante et une diversité territoriale des aides réduite

Les états généraux des ICC, tout comme la stratégie d'accélération et sa traduction en investissements d'avenir ont affirmé la nécessité d'une facilitation de l'accès aux financements doublé d'une capacité de mobilisation et d'irrigation des territoires. Deux enjeux auxquels les appels à projets EASV et NPA peinent à répondre.

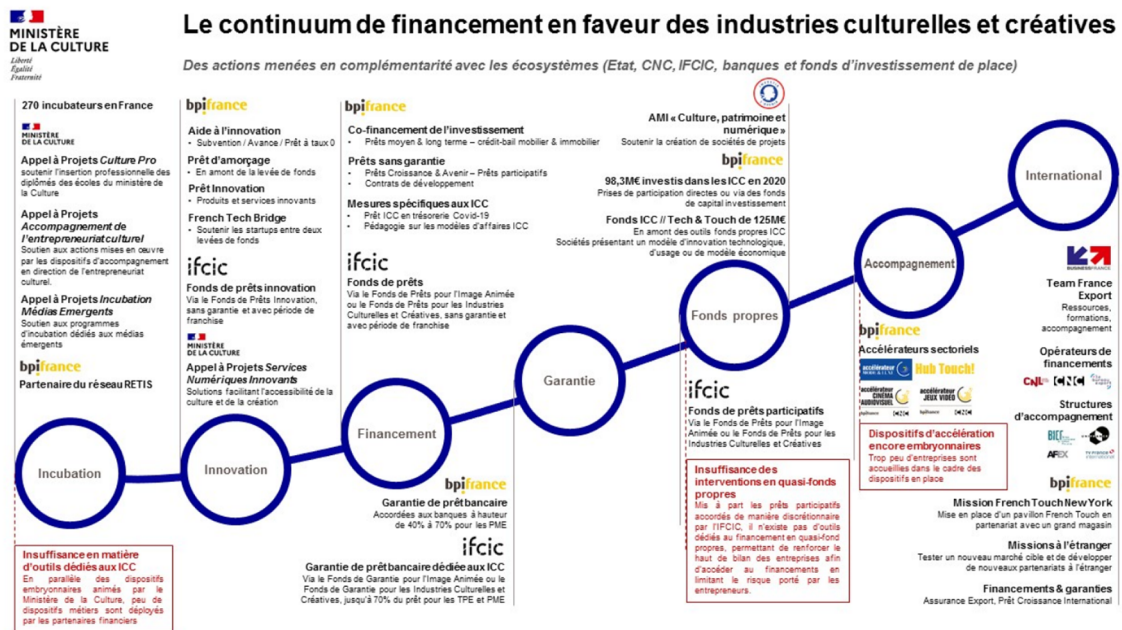
³³ Chiffres clé, statistiques de la Culture, 2023

³⁴ Etude EY Fonds french tech touch pour Bpifrance, février 2019

2.1.2.1 Des financements croisés sans coordination apparente

Depuis 2021, ce sont au moins huit dispositifs de subvention³⁵ pour plus de 550 M€, trois dispositifs de prêt et investissement³⁶ pour 580 M€ et deux programmes d'accompagnement³⁷ qui ont été développés autour de six structures, pour soutenir dans la transition numérique, les entreprises culturelles et créatives depuis « l'idéation/création » jusqu'à l'expansion et le développement.

Schéma n° 2 : L'ensemble de la stratégie insiste sur la nécessité d'un continuum de financement, explicité dans la stratégie d'accélération. Continuum de financement en faveur des ICC



Source : Stratégie d'accélération ICC, ministère de la culture, ministère de l'Europe et des affaires étrangères, ministère de l'économie, des finances et de la relance, novembre 2020

Or, il ressort des appels à projets EASV et NPA que cette logique de continuum n'est pas flagrante dans les éléments d'instruction.

D'une part, il apparaît que plusieurs dossiers font état, non d'un continuum, mais plutôt de cofinancements attendus, dont l'obtention ou non ne conditionne d'ailleurs pas la subvention.

Au plan du continuum à proprement parler, les projets relèvent de l'idéation, de la création, mais aussi de l'amorçage par le passage en production ou encore de l'expansion, que ce soit pour les porteurs de projet mais aussi pour leurs partenaires, bénéficiaires indirects.

³⁵ AAP EASV, AAP NPA, services numériques innovants, concours I-nov, AMI et AAP pôles territoriaux d'ICC, la grande fabrique de l'image, AMI compétences et métiers d'avenir, AAP culture immersive et métavers, AAP transition numérique

³⁶ FPINOV, Fonds Tech & Touch, AMI Culture, patrimoine et numérique

³⁷ Programme ICC immersion et Programme Cultur'export

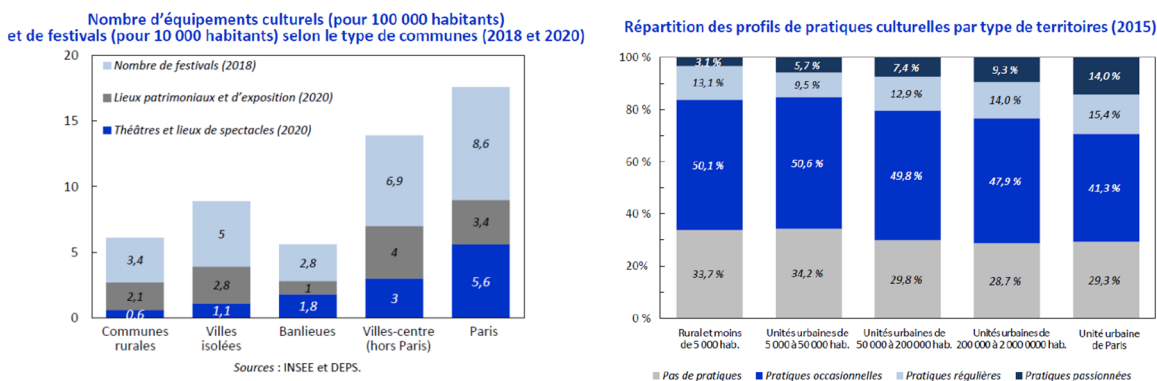
Il en résulte que les appels à projets ne facilitent automatiquement, ni les cofinancements ni la logique de continuum rendue *de facto* complexe par la multiplicité des acteurs, la diversité des critères et des calendriers.

Cet enjeu doit être repensé si une nouvelle vague de crédits exceptionnels en direction des ICC devait être initiée.

2.1.2.2 Un objectif d'un développement sur tous les territoires difficile à atteindre

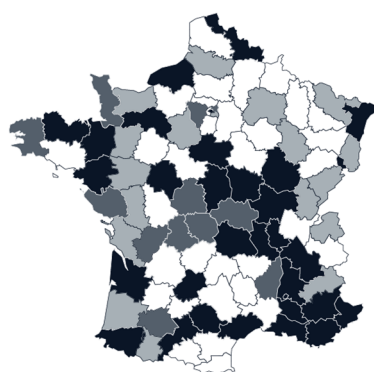
L'étude du comité d'analyse économique de février 2022 affirme, comme l'étude économique des ICC de novembre 2019, que le territoire national ne connaît pas de désert culturel mais de très fortes disparités.

Graphique n° 8 : Illustrations de la répartition territoriale de l'activité culturelle



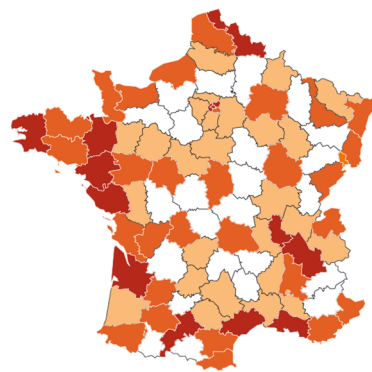
Source : Conseil d'analyse économique, la culture face aux défis du numérique et de la crise, février 2022

Nombre de représentation musicale en live pour 10 000 habitants, par département (2016)



□ < 4 pour 10 000 hab. / an
■ De 4 à 5 pour 10 000 hab. / an
■ De 5 à 6 pour 10 000 hab. / an
■ > 6 pour 10 000 hab. / an

Nombre d'ETP directs et indirects par département dans le spectacle vivant musical et de variétés (2016)

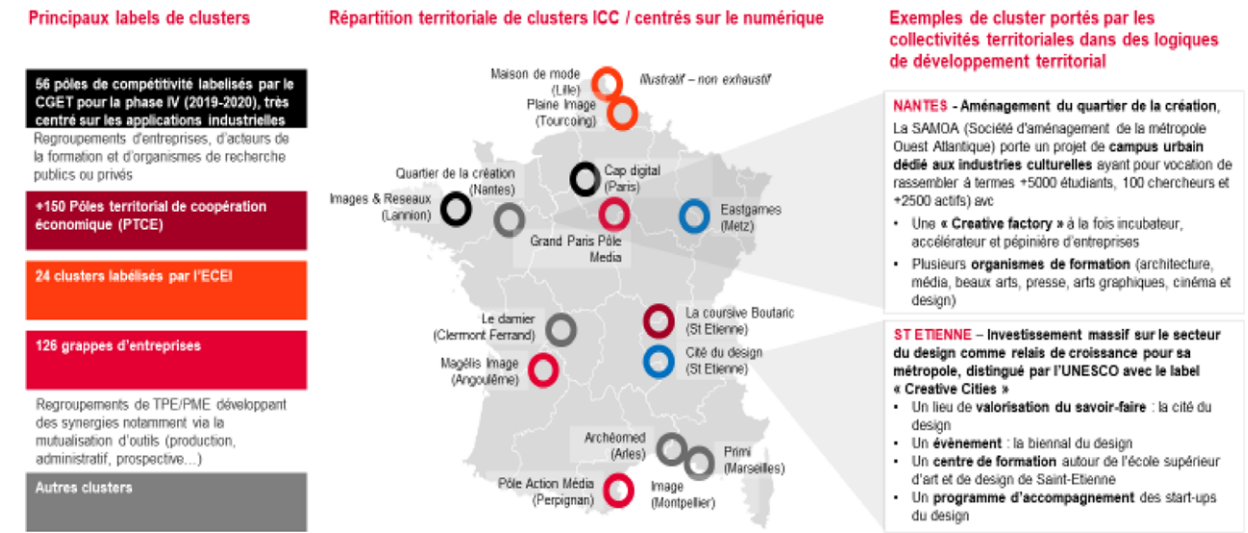


□ Moins de 50 ETP
■ De 50 à 199 ETP
■ De 200 à 499 ETP
■ 500 ETP et plus

Source : L'économie mosaïque : 3ème panorama des ICC en France, novembre 2019 [en live : en direct]

L'un des objectifs des états généraux des ICC était de « *renforcer la structure et la résilience des entreprises culturelles et créatives sur tout le territoire* ». A l'appui, le ministère de la culture produisait des éléments d'objectivation de la mobilisation des territoires en faveur des ICC et du numérique, au travers du recensement des « clusters » (grappes d'entreprises), pôles de compétitivités et autres dispositifs bien souvent portés toute ou partie par les collectivités territoriales.

Schéma n° 3 : Organisation territoriale en faveur du développement des ICC et du numérique

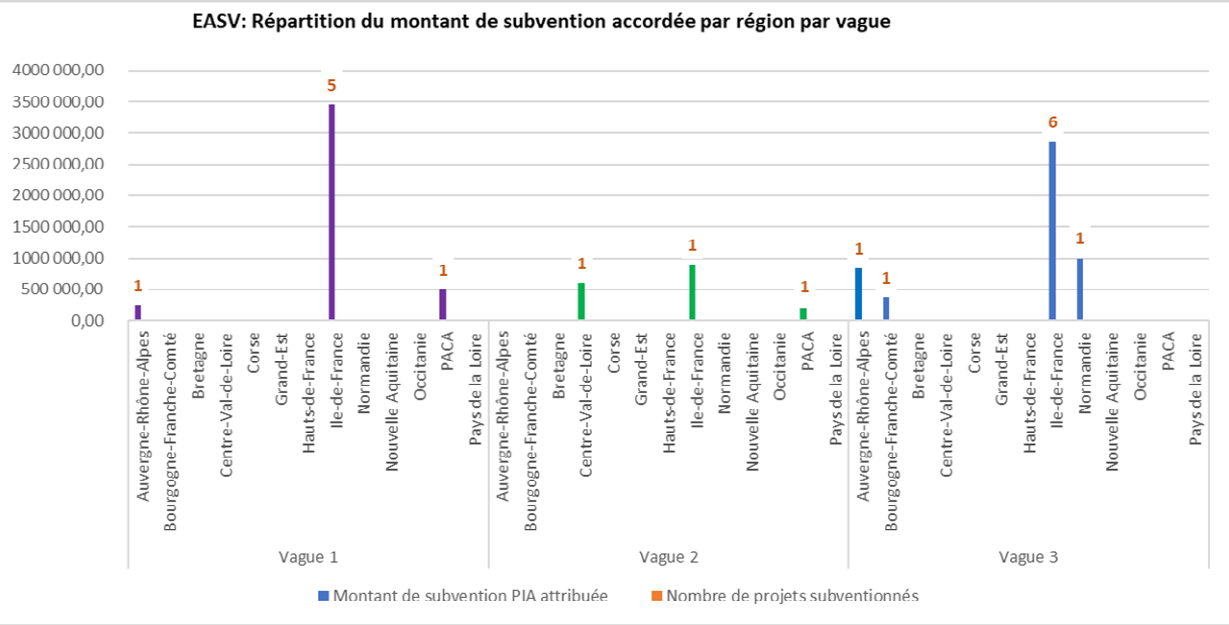
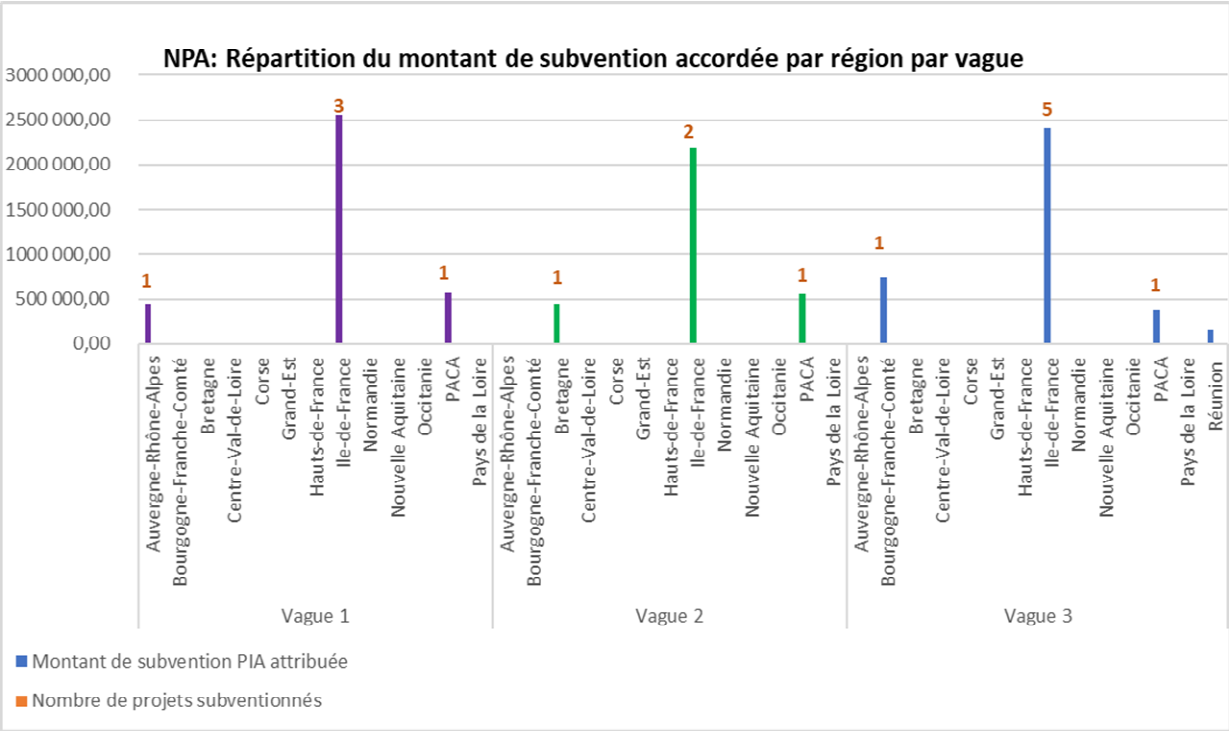


Source : Synthèse consolidée des états généraux des ICC, ministère de la culture

Cet enjeu compose l'axe n°4 de la stratégie d'accélération ICC co-portée par les ministères de la culture, de l'Europe et des affaires étrangères ainsi que de l'économie, des finances et de la relance et se traduira dans le PIA4.

Les appels à projets EASV et NPA n'ont pas permis de retrouver cette ambition puisque vingt-deux lauréats sur trente-huit émanent de l'Île-de-France soit 58 % et que leurs projets ont bénéficié de plus de 14 M€ d'aides soit plus de 65% de l'enveloppe totale. Les seize projets, hors Île-de-France, se sont répartis sur sept régions.

Graphique n° 9 : Répartition territoriale des lauréats et subventions des appels à projets



Source : Caisse des dépôts et consignations

2.2 L'appel à projets « expérience augmentée du spectacle vivant » : un modèle culturel et économique en question

2.2.1 Une politique culturelle interrogée dans ses fondamentaux

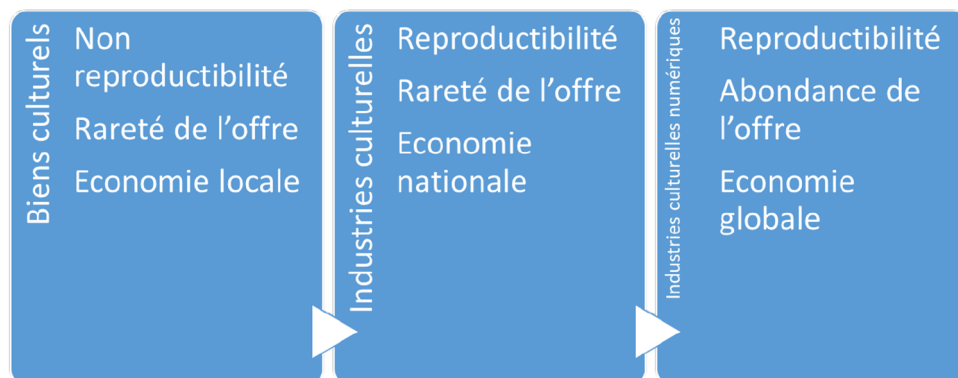
Alors que la politique culturelle s'est, en matière de spectacle vivant, fondée autour du soutien à la création, la diffusion et la démocratisation de l'accès à la culture, la révolution numérique vient profondément changer la donne.

Comme le démontrent les travaux du ministère de la culture sur les ICC, corroborés par plusieurs études et analyses récentes³⁸, la transformation numérique produit au moins deux impacts majeurs en cascade, le premier concernant le modèle économique de l'industrie créative entraînant, par voie de conséquence, une transformation du rapport au public et donc à la démocratisation.

Alors que le modèle économique traditionnel du spectacle vivant repose sur la notion de parcours depuis la création jusqu'à la reconnaissance par le public, d'abord en salle régionale, puis au plan national voire international, l'économie numérique tente d'imposer un lien direct entre création et marché global au travers des plateformes de diffusion qui, en l'état actuel, sont ouvertes sur le monde.

Cette globalisation entraîne un rapport aux publics et donc à la démocratisation inverse aux conceptions historiques. La diffusion au travers de plateformes fait passer l'offre culturelle de la rareté à l'abondance et obéit moins à un besoin de démocratisation qu'à une exigence de visibilité aujourd'hui entièrement dépendante des algorithmes.

Schéma n° 4 : Les changements de paradigme des contextes des politiques culturelles



Source : *Quelle politique pour les industries culturelles à l'ère du numérique ?* par Alain Busson, Yves Evrard et Thomas Paris, think thank terra nova, 25 janvier 2022

Il n'en demeure pas moins que le modèle traditionnel ne semble pas, *a priori*, devoir être remplacé par la transformation numérique. Les indicateurs montrent que l'appétence pour

³⁸ *Quelle politique pour les industries culturelles à l'ère du numérique ?* par Alain Busson, Yves Evrard et Thomas Paris, think thank terra nova, 25 janvier 2022

les circuits connus du spectacle vivant sont encourageants puisque la fréquentation, hors crise sanitaire, n'a cessé de croître, passant de 33 % des plus de 15 ans en 1973 à 43 % en 2018, les comportements des nouvelles générations confirmant cette tendance³⁹.

L'enjeu porté par la politique publique en matière d'ICC et de numérique n'est donc pas de substituer une économie à une autre mais de développer une nouvelle économie, performante, concurrentielle, capable de maintenir la visibilité de la culture française, tant par la qualité créative que par le savoir-faire technologique dans les nouveaux modes de diffusion.

C'est autour de ces objectifs que s'est construite l'accélération de la politique en direction des ICC dont relève l'appel à projets EASV.

2.2.2 Un appel à projets sans plus-value

Le bilan des dix-neuf projets lauréats de l'appel à projets EASV montre que si les grands enjeux du secteur ont été abordés, le domaine de la musique aura été particulièrement soutenu. Si l'enjeu des plateformes et de leur accès aura lui aussi été récurrent, les premiers résultats sont faibles. **Une évaluation de la plus-value de cet appel à projets devra donc être tirée avant de ré engager un éventuel dispositif de soutien.**

2.2.2.1 Un appel à projets qui fait la part belle à la musique

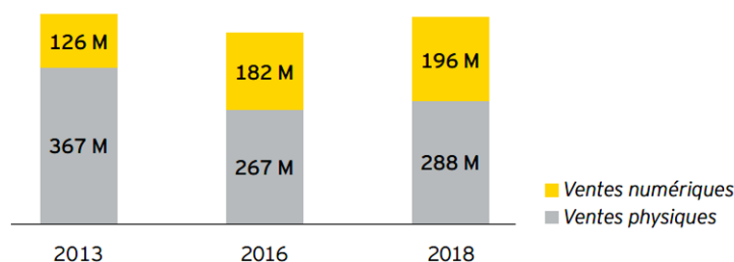
Sept projets lauréats sont directement en lien avec la musique, auxquels il convient d'ajouter plusieurs de six projets transversaux ainsi que le projet spécifique de la réunion des opéras de France (ROF). Ce sont donc plus de 6 M€ qui auront été consacrés directement ou indirectement à ce domaine, tandis que le théâtre aura été retenu dans quatre cas et la danse dans un cas.

Cette tendance n'est pas surprenante. Outre que les comportements culturels démontrent une appétence historique des jeunes générations pour l'écoute de la musique (86 % de la génération 1995-2004 dit écouter de la musique chaque jour ou presque), ce secteur retrouve des couleurs au plan économique, au travers de l'acquisition numérique. À l'appui, le secteur des *musictech* (nouvelles technologies dédiées à l'industrie musicale) séduit les investisseurs. Pour 2024, la lettre digitale News Tank culture⁴⁰ recensait 29 levées de fonds et acquisitions au plan international (dont 17 aux USA et 2 en France), pour un montant total de 992,22 M€. L'intelligence artificielle, les fintechs musicales et la billetterie ont été les secteurs les plus attractifs.

³⁹ Cinquante ans de pratiques culturelles, étude précitée

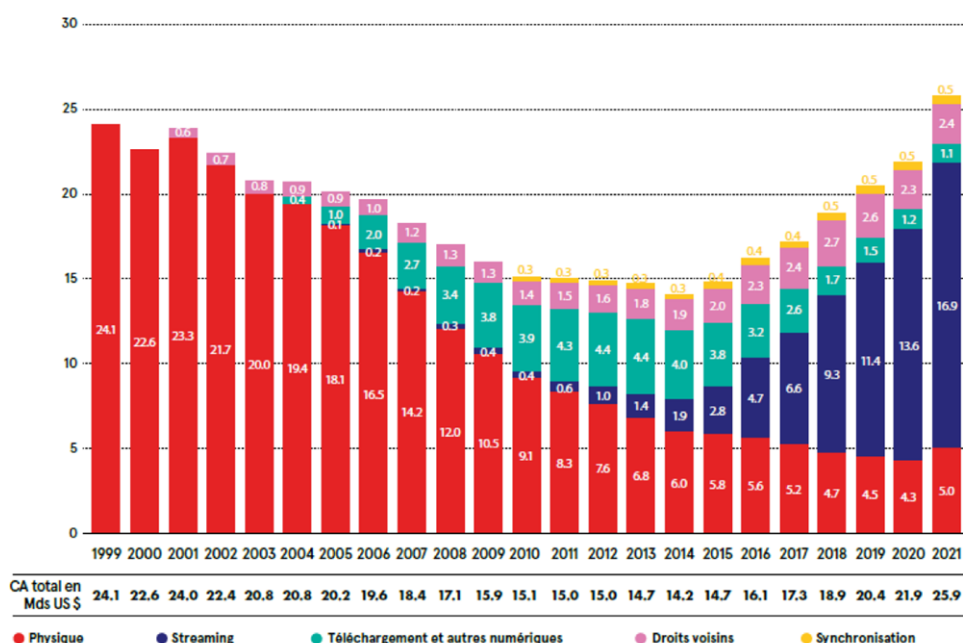
⁴⁰ Article publié le 21 janvier 2025

Graphique n° 10 : Évolution du chiffre d'affaires de la consommation de musique en France



Source : L'économie mosaïque : 3ème panorama des ICC en France, novembre 2019

Graphique n° 11 : Évolution du chiffre d'affaires de la consommation de musique dans le monde



Source : Les industries créatives face à la transformation numérique, étude de la CCI Paris Île-de-France, septembre 2022

En France, la chute des ventes physiques de plus de 21 %, n'avait pas encore été compensée totalement, en 2018, par l'augmentation de 56 % des ventes en format numérique.

Les projets lauréats en l'espèce tendent à conserver ou accroître l'avance technologique, principalement au plan acoustique ou de la perception sensorielle, en vue d'une diffusion numérique de qualité et innovante en lien avec la diffusion physique. De ce point de vue, les objectifs retenus et soutenus semblent concourir aux enjeux du secteur et faire le pont entre l'économie traditionnelle et l'économie numérique.

Il n'en demeure pas moins que, là encore, l'enjeu de la maîtrise et/ou de la visibilité sur les plateformes restera crucial.

2.2.2.2 La prise en compte inadaptée du développement de plateformes

Les plateformes numériques, à vocation culturelle principale ou non, représentent donc les nouveaux espaces commerciaux au sein desquels l'offre culturelle numérisée française doit renforcer ses positions.

Les principales plateformes, en termes de fréquentation et de chiffre d'affaires, sont détenues par les *majors* américaines dont Amazon, Apple et Google font figure de proue avec un chiffre d'affaires en centaines de milliards de dollars américains, chacune. La France, malgré des réussites notoires telles que Believe⁴¹ ou Deezer⁴² en matière de musique, ou des groupes puissants investis à l'international comme Vivendi, tient un rang qui a défaut d'être prédominant, connaît aujourd'hui une progression.

Dans ce contexte, plusieurs projets tendent à innover ou améliorer la technologie de captation et de diffusion au travers de « pipelines » (outils de collecte) dédiés en direction des plateformes ou encore à innover ou améliorer la qualité numérique du produit culturel qui sera disponible sur les plateformes. Plus en marge, mais pas moins stratégique, le projet d'interopérabilité des données porté par la réunion des opéras de France concourt à cet objectif.

Il convient donc de relever que plusieurs projets, en cherchant à améliorer l'écoute, le ressenti ou l'immersion recherchent, au-delà des enjeux culturels, à susciter une expérience nouvelle et donc une curiosité accrue des publics et ainsi à améliorer la visibilité de l'offre.

Néanmoins, on observe que l'expérience immersive ou augmentée, comme l'innovation acoustique requièrent bien souvent l'utilisation d'un matériel spécifique, notamment de casques de réalité virtuelle ou augmentée, par les utilisateurs, ce qui limite, *de facto* aujourd'hui, un partage par le plus grand nombre. Il serait contre-intuitif que les enjeux de démocratisation de l'offre culturelle battus en brèche par l'abondance de l'offre se transforment en enjeux de démocratisation de l'accès au matériel adapté pour la perception même de la création.

Le marché de niche des casques de réalité virtuelle ou augmentée

Les casques adaptés à la réalité virtuelle (VR) ou à la réalité augmentée (AR) sont le plus souvent utilisés aujourd'hui en lien avec certains jeux vidéo. Ces casques sont l'apanage de quelques marques dont une, l'entreprise Meta, représentait, en 2024 près de 71 % des parts de marché, aux côtés de Apple, Sony, Microsoft ou HTC. Néanmoins l'entreprise Meta affichait en 2024, près de 5 Md USD de perte. Après une chute en 2023, le marché du casque VR ou AR est reparti à la hausse en 2024. Les statistiques avancées évoquent 120 millions d'utilisateurs dans le monde en 2024 et une projection possible à 250 millions⁴³, attestant d'un marché qui reste de niche aujourd'hui.

⁴¹ 888 M€ de chiffre d'affaires en 2024

⁴² 134 M€ de chiffre d'affaires en 2024

⁴³ www.fr.statista.com

A l'inverse, l'ambition de développement de plateformes nouvelles associées aux enjeux de diffusion des institutions culturelles, semble inadaptée au cadre de financement.

L'arrêt brutal du projet « Vista » comme les difficultés de la plateforme « Vrtuoz » le démontrent.

Si l'enjeu de développement de plateformes culturelles françaises est réel, il apparaît au regard de la réalité de ce marché, des moyens économiques nécessaires pour pénétrer un secteur déjà sous domination et des perspectives de développement financier en lien avec la blockchain⁴⁴, que l'impact d'un appel à projets de la dimension de celui de l'expérience augmentée du spectacle vivant ne peut être que faible. Au-delà de la question du modèle économique des activités liées à la réalité virtuelle (VR), il convient aussi de prendre en compte, s'agissant de fonds publics, les interrogations croissantes quant aux effets de la VR sur les jeunes.

En conclusion, les parties prenantes de l'appel à projets que sont le ministère de la culture, le SGPI et la Caisse des dépôts et consignations ne sont pas en mesure, au regard du trop faible recul sur des projets pour beaucoup encore en cours, de dresser une évaluation du dispositif. Si quelques premières présentations publiques de projets aboutis ont été organisées ou sont programmées début 2025, il est effectivement trop tôt pour tirer des conclusions définitives.

Les premières pistes de réflexion montrent que cet appel à projets a permis de mailler le projet artistique de plusieurs établissements publics avec les enjeux de la création et de sa diffusion numérique, ainsi que d'encourager les avancées technologiques, y compris qualitatives pour les artistes et les publics.

Une évaluation devra permettre de vérifier si cet appel à projets a utilement contribué à la stratégie d'accélération et aux ambitions du PIA4 en matière de structuration d'un nouveau marché et d'une filière dédiée au service de la création et de la visibilité auprès des publics.

2.3 L'appel à projets « numérisation du patrimoine et de l'architecture » : un enjeu de conservation sans innovation et des modèles économiques souvent défaillants

2.3.1 Le développement de la numérisation se poursuit sans réelle innovation

Partant du constat des apports du numérique pour faciliter l'accès, notamment dématérialisé, au patrimoine et à l'architecture (fonds d'archives ou de bibliothèques, collections des musées, sites archéologiques, monuments historiques, immeubles ou objets mobiliers, œuvres architecturales ou d'arts graphiques), la création de contenus inédits à partir de doubles numériques ainsi que la conservation et la gestion des collections, l'appel à projets vise à poursuivre la promotion de ces outils auprès professionnels pour les accompagner dans leurs missions et enrichir l'expérience offerte aux visiteurs.

⁴⁴ Mode de finance numérique échappant au circuit bancaire

2.3.1.1 Une absence de définition partagée de l'innovation

L'innovation technologique significative est un critère d'éligibilité⁴⁵. Le caractère innovant de chaque projet a fait l'objet d'un contrôle systématique lors de l'instruction⁴⁶. Dans les tableaux de synthèse internes aux comités de sélection, les projets ont été classés selon la typologie d'innovations : technologique, d'usage, d'organisation ou de modèle économique. Ces quatre types d'innovation n'ont pourtant pas fait l'objet d'une définition explicite, critériée et partagée dans le cahier des charges ou la grille de sélection.

L'un des principes clé du manuel d'Oslo⁴⁷, développé pour l'OCDE, la mesurabilité de l'innovation, n'est aucunement abordée que ce soit au moment de la phase de sélection ou dans l'évaluation attendue une fois les projets réalisés.

2.3.1.2 Un caractère innovant et répliquable qui reste largement à démontrer

Pour les dix-sept lauréats des trois vagues de l'appel à projets NPA, il résulte le recensement de seize innovations technologiques, quatorze innovations d'usage, trois innovations d'organisation et quatre innovations de modèles économiques. Les critères d'innovation sont cumulables sur un même projet.

Un projet lauréat ne propose donc pas d'innovation technologique alors que ce critère était un critère d'éligibilité signalé dans le cahier des charges.

La Caisse des dépôts et consignations justifie cette décision en s'appuyant sur une lecture ouverte de l'article 4 du cahier des charges, « Sont inéligibles les projets proposant exclusivement de la production ou de la numérisation de contenus sans qu'une innovation technologique significative soit intégrée au projet ». Elle estime que cela ne signifie pas que l'innovation technologique significative soit un critère d'éligibilité. En effet, selon elle, c'est le caractère innovant des projets qui était ici prioritaire, l'innovation étant comprise au sens large dans ces deux appels à projets, pouvant être une innovation technologique, d'usage, d'organisation ou de modèle économique. Elle rappelle qu'un autre appel à projet PIA4/France 2030, opéré par Bpifrance, porte spécifiquement sur l'innovation technologique (Le concours 1-nov qui intègre un volet ICC). De fait, les deux appels à projets relevaient, selon elle, davantage des démonstrateurs, complémentaires à l'appel à projets de Bpifrance, permettant aux acteurs culturels, publics et privés, de tester des solutions technologiques pour en définir ensuite les conditions de déploiement et de généralisation.

L'absence de définition objectivée et partagée des différentes formes d'innovations laisse une large latitude d'appréciation au comité de sélection qui conduit à s'interroger sur la réalité de l'innovation in fine.

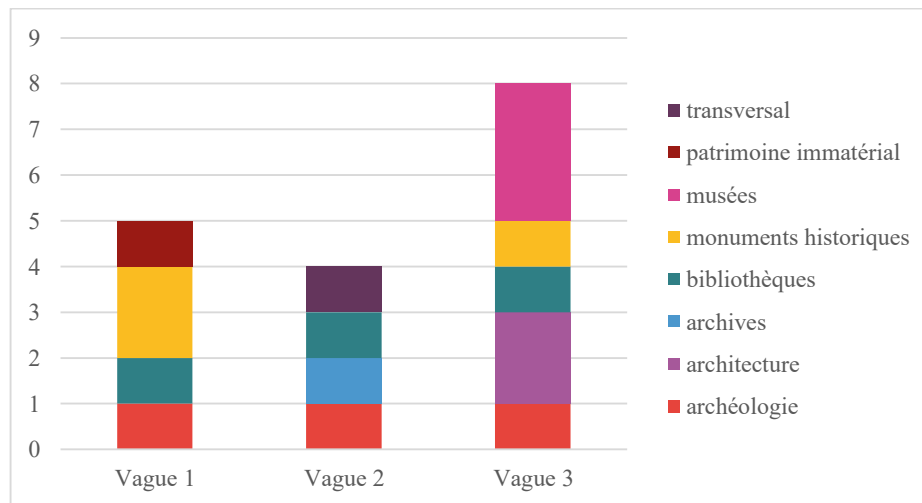
Le panel de thématiques des projets lauréats des trois vagues d'appels à projets couvre tous les champs, en particulier l'archéologie, les musées et les bibliothèques.

⁴⁵ Article 4 du cahier des charges

⁴⁶ Seconde partie de la grille de sélection

⁴⁷ https://www.oecd.org/fr/publications/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b.html

Graphique n° 12 : Thématiques des projets lauréats des 3 vagues d'appels à projets NPA



Source : Cour des comptes selon données Caisse des dépôts et consignations

Certains projets lauréats, emblématiques sont préexistants, et parfois depuis très longtemps, aux appels à projets et leur caractère innovant est loin d'être évident.

Le projet de bibliothèque numérique Gallica de la BNF existe depuis 1997. Sans remettre en cause les coûts d'entretien et d'adaptation d'un tel outil aux évolutions technologiques, le projet Gallica Image lui-même consiste en le pilotage d'un marché de prestation technique visant à poursuivre l'enrichissement des collections en s'appuyant sur un traitement de masse de ces données par l'IA. Il en va de même pour le CMN qui conduit des projets de numérisation depuis les années 2010.

Les projets « Gallica Image » de la BNF et « HikarIA » du Musée Guimet contribuent à des travaux de recherche, finalement très amont, qui ne répondent pas dans l'immédiat aux objectifs de répliquabilité vers les acteurs les moins avancés et de passage à l'échelle. Ces projets auraient dû être fléchés vers des appels à projets dédiés à la recherche.

Plusieurs projets locaux semblent avoir un véritable impact territorial, notamment pour la mise en valeur du patrimoine, mais là encore le caractère innovant reste flou.

La question de l'innovation devra être traitée dans l'évaluation pour permettre d'en tirer des pistes d'amélioration tant sur sa définition que sur ses critères d'appréciation.

2.3.2 Un nouveau modèle économique difficilement trouvable

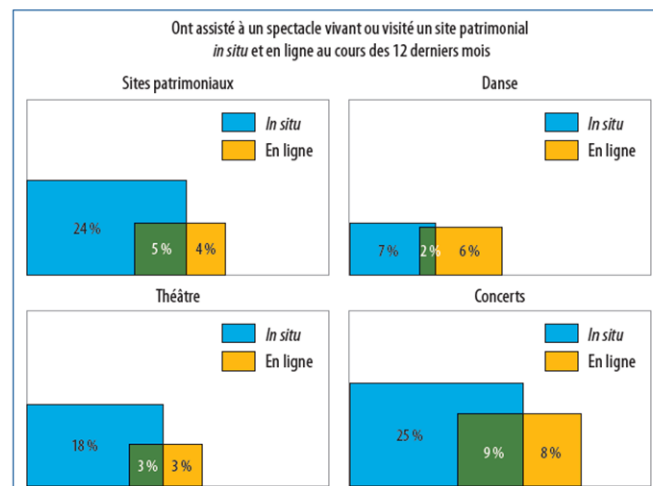
2.3.2.1 Une laborieuse quête de nouveaux publics

L'étude « Cinquante ans de pratiques culturelles en France »⁴⁸ publiée en 2020, apporte un éclairage, parfois contre-intuitif, des pratiques culturelles des français.

La fréquentation des salles de cinéma, des lieux de spectacle, des musées, des lieux d'exposition et des monuments connaît depuis plusieurs décennies une croissance importante. Près d'une personne sur deux (44 %) déclarait avoir visité un lieu patrimonial en 2018 et cette proportion est en légère augmentation depuis les années 1970. La baisse de la lecture, en particulier chez les plus jeunes générations, n'est paradoxalement pas corrélée à une baisse de fréquentation physique des bibliothèques.

L'étude précise par ailleurs que pour les visites de sites patrimoniaux, comme pour le théâtre, la danse et les concerts les publics in situ et virtuels ne se différencient que très peu.

Graphique n° 13 : Recoupement des publics de la culture in situ et en ligne en 2018

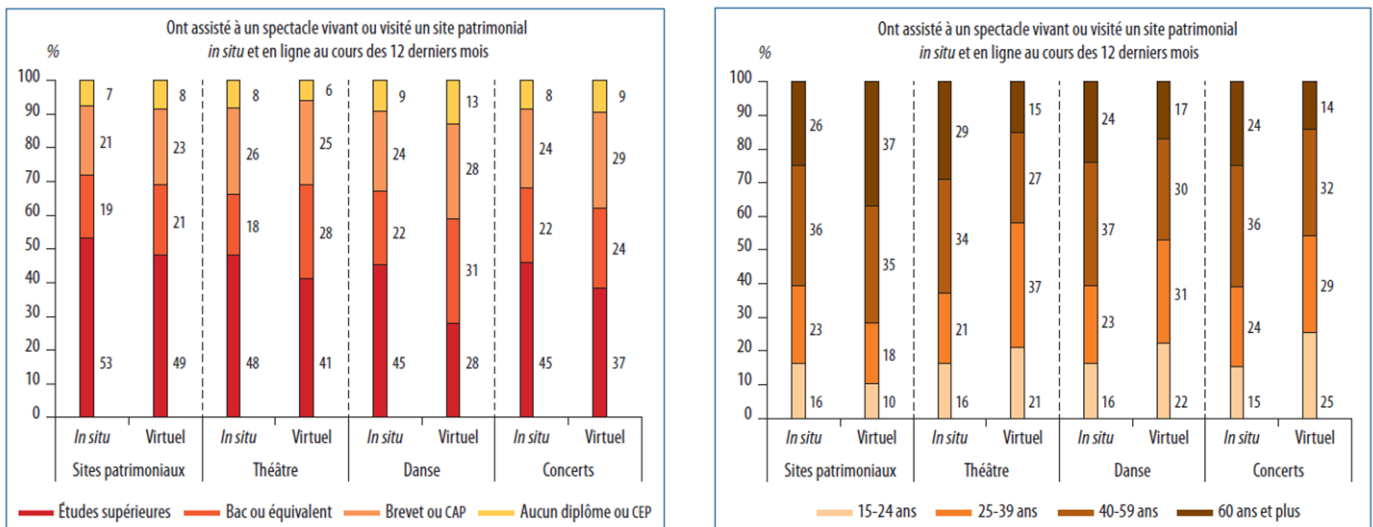


Source : Enquête sur les pratiques culturelles, 1973-2018, DEPS, Ministère de la Culture, 2020

Sur le plan social, les publics in situ et en ligne se différencient peu : ils sont plus diplômés et plus souvent cadres. Des contrastes plus forts apparaissent sur le critère générationnel, avec des publics virtuels plus jeunes (15-24 ans) pour les spectacles de théâtre, de danse et les concerts mais cet essor ne profite pas aux visites de sites patrimoniaux. Pour les visites patrimoniales, ils représentaient 16% des visiteurs sur site contre 10 % des visiteurs en ligne.

⁴⁸ Ministère de la Culture, Culture études, Cinquante ans de pratiques culturelles en France, Philippe Lombaro, Loup Wolff, février 2020

Graphique n° 14 : Publics de la culture in situ et en ligne selon le niveau de diplôme (gauche) et selon la tranche d'âge (droite) en 2018



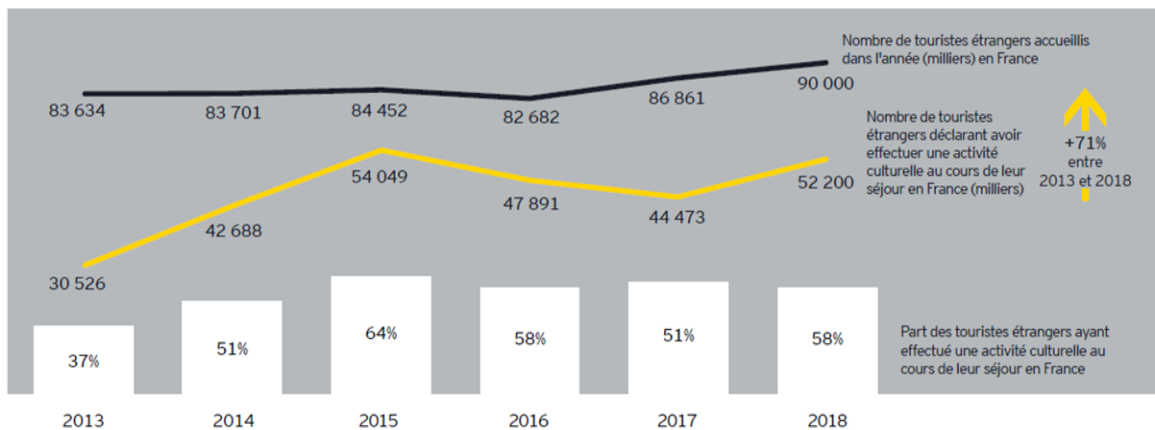
Source : Enquête sur les pratiques culturelles, 1973-2018, DEPS, Ministère de la Culture, 2020

Les opportunités offertes par les technologies numériques ont certes un impact en augmentant le volume de visiteurs mais elles échouent à diversifier les publics du théâtre, des concerts et des sites patrimoniaux.

La démocratisation de la culture s'appuie sur une combinaison de facteurs. Le levier de la numérisation ne peut être activé seul pour conquérir ces nouveaux publics. Ces constats posent la question de l'articulation et de la complémentarité des appels à projets financés par le PIA.

À cette réflexion s'ajoute la nécessaire articulation entre ce patrimoine numérisé, accessible et utilisable partout dans le monde, et la stratégie touristique de la France, classée en première position du tourisme mondial en 2024, secteur s'appuyant sur une économie physique, avec une part croissante du tourisme culturel sur site.

Graphique n° 15 : Le tourisme culturel en France



Source : DEPS et Direction Générale des Entreprises, estimation 2017 à partir de données UNWTO

2.3.2.2 Des modèles économiques mis à l'épreuve

L'accès aux financements, qu'ils soient privés ou publics, est un point crucial. Le ministère de la culture estime que, bien que représentant un volume global et individuel faible, ces financements sont importants pour le long terme. Ils permettant de toucher un tissu de petites et moyennes entreprises avec peu de fonds propres dans un contexte où les secteurs ont des accès très inégaux aux financements et des niveaux de maturité très différents.

La pérennité et la viabilité des projets ont été examinés par le comité de sélection. La revue de projet conduite par la Caisse des dépôts et consignations en novembre 2024 met en lumière des difficultés économiques pour trois acteurs (lauréats ou partenaires).

La société « Perspective(s) », à l'origine du projet « 3D-ROC » (terminé en 2024) est en liquidation judiciaire. Bien que le projet ait été mené à son terme (la subvention a été versée en totalité après fourniture par le porteur de projet des pièces justificatives financières et techniques), son caractère répliquable vers d'autres sites est remis en question par l'arrêt d'activité de cette société.

La société « Mercurio SAS », porteur du projet « Théia », rencontre également des difficultés économiques. Le projet est à l'arrêt pour le moment.

La société « Manzalab », porteur projet « Metavers du patrimoine », s'est séparée à l'automne 2024 de son partenaire « Manzavision », également en difficulté. Le projet se poursuit, le porteur prend en charge l'intégralité des actions que son partenaire devait assurer.

La prise de risque est inhérente à ce type d'appels à projets, mais pour ces trois projets, le comité de sélection avait pu relever une immaturité ou des insuffisances sur les aspects économiques.

L'évaluation de l'appel à projets et le retour d'expériences devraient notamment permettre une meilleure prise en compte des volets économiques dans le processus de sélection pour réduire plus significativement ces risques.

Recommandation n° 3. (SGPI, ministère de la culture) : Diligenter une évaluation indépendante de la plus-value des appels à projets « expérience augmentée du spectacle vivant » et « numérisation du patrimoine et de l'architecture » pour la structuration de la filière économique, son développement et l'accès des publics.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La structuration de la filière de l'offre culturelle numérique des ICC relève d'un enjeu économique majeur, dont l'aboutissement reposera, au-delà des artistes, sur le renforcement de l'initiative privée capable de peser dans le champ concurrentiel. Si les expérimentations et l'innovation financées en l'espèce tendent à soutenir l'évolution de la création à vocation numérique, à améliorer la qualité, la perception et le ressenti de l'offre culturelle comme à rendre les données disponibles et inter opérables, il conviendra d'évaluer la réelle plus-value du dispositif, tant en termes de structuration d'une filière économique que de visibilité et d'accessibilité de l'offre par le public.

CONCLUSION

La structuration d'une filière ICC française dédiée à l'offre culturelle numérique semble impérative à de nombreux égards : plus-value économique pour le pays, protection et développement de l'identité culturelle française, nouvelles opportunités pour la création artistiques en sont autant d'arguments.

Ce champ de développement n'a pas vocation à se substituer à l'économie culturelle traditionnelle mais à la compléter, à l'étendre par le partage virtuel de l'offre physique, mais aussi à encourager des créations dédiées dont l'enjeu de visibilité par les publics sera central. Cette nouvelle économie, aujourd'hui principalement réalisée dans le champ concurrentiel, repose sur l'initiative privée.

Si l'aide publique peut éventuellement faire sens au regard de ces objectifs et constats, celle-ci doit se concentrer sur les fondements classiques de la politique publique culturelle que sont l'aide à la création et l'accès des publics. Ainsi se justifient les aides à l'expérimentation en matière de création, les aides à l'innovation en matière de captation et d'inter opérabilité des données encourageant des perceptions nouvelles et de qualité pour le public comme autant de leviers d'une visibilité accrue sur les supports de diffusion.

À l'inverse, il conviendra de s'interroger sur le principe même d'une aide publique, qui plus est sous forme de subvention, en matière de diffusion, et cela .au regard d'un marché aujourd'hui global et dont les plus belles réussites économiques mêlent produits culturels et produits commerciaux.

Cette nouvelle économie, qui a émergé de l'offre privée et des pratiques individuelles de consommation, devra conduire la puissance publique à repenser son action, notamment par un continuum financier mieux adapté et plus contraignant. Elle impose déjà à la politique publique culturelle d'envisager une nouvelle étape de son histoire dans laquelle les enjeux de diffusion et de démocratisation ne pourront plus être appréhendés dans la continuité.