

# Contrat pluriannuel d'objectifs et de performance

2024 – 2028



Centre national  
de la musique

# **Contrat pluriannuel d'objectifs et de performance**

## **Centre national de la musique (CNM) 2024-2028**

Adopté par délibération du Conseil d'administration du CNM, le 6 juin 2024.

## Table des matières

I - Le Centre national de la musique (CNM).....	3
1. Préambule .....	3
2. Les missions du Centre national de la musique .....	4
3. Le fonctionnement général de l'établissement.....	6
a. Gouvernance .....	6
b. Moyens d'action du CNM au service de la filière.....	7
c. Financement.....	7
II - Un opérateur au service de la filière musicale.....	8
1. La situation de la filière musicale française .....	8
a. Musique enregistrée.....	8
b. Spectacle vivant.....	9
c. Enjeux transversaux.....	9
2. Les atouts du Centre national de la musique au service de la filière musicale .....	10
a. L'établissement dispose d'ores et déjà d'atouts qui font sa force .....	10
b. La période qui s'ouvre doit permettre, en tirant parti de ces atouts et des opportunités à venir, d'atteindre de nouveaux objectifs.....	10
c. L'établissement a la capacité de se projeter durablement dans un rôle structurant et central pour la filière musicale. ....	12
III – Le contrat d'objectifs et de performance (COP) du CNM .....	13
AXE 1 – Observer et analyser .....	14
AXE 2 – Intervenir et développer.....	18
AXE 3 – Conforter et servir .....	24

## I - Le Centre national de la musique (CNM)

### 1. Préambule

Le Centre national de la musique (CNM) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) du ministère de la Culture, créé par la loi n° 2019 - 1100 du 30 octobre 2019.

Né le 1<sup>er</sup> janvier 2020, il s'est substitué au Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) et a fusionné, le 1<sup>er</sup> novembre 2020, avec le Fonds pour la création musicale (FCM), le Bureau export de la musique française (Burex), le Club action des labels et des disquaires indépendants français (Calif) et le Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (IRMA).

En parallèle des différentes étapes de sa construction, le CNM a dû faire face aux conséquences majeures de la crise sanitaire et économique liée à la Covid-19 survenue au même moment. Malgré les confinements et la charge de travail induite par l'urgence du soutien à apporter à la filière et par l'ampleur de la gestion des crédits de crise, l'établissement a tenu son calendrier de construction.

A peine créé, le CNM a prouvé, dans les circonstances difficiles de la crise, sa capacité opérationnelle à agir dans le sens de l'intérêt général. Dès le mois de mars 2020, des dispositifs de secours ont été mis en place. 2020 et 2021 ont été jalonnées par la mise en place de nouveaux fonds ou par l'abondement de fonds existants financés par le budget de l'Etat. Près de 200 M€ d'aides ont ainsi été octroyés dès les premiers mois (entre 2020 et 2021) de son existence afin de répondre à la situation d'urgence, secourir les entreprises en difficulté, accompagner les professionnels dans la reprise d'activité et relancer le secteur. Au total, de 2020 à 2023, ce sont plus de 400 M€ qui ont été mobilisés par l'Etat pour la filière et dont la gestion a été confiée au CNM.

Ces interventions ont été constamment dessinées et déployées conformément au « *processus permanent de concertation* » prévu par la loi, qui suppose que le CNM associe pleinement l'ensemble des professionnels de la musique à la définition de sa politique d'intervention. Les processus mis en place depuis 2020 avec de très nombreux groupes de travail réunissant les différents métiers de la filière, la concertation au sein du conseil professionnel nommé en août 2020 et l'adoption des règles par le conseil d'administration ont ainsi permis de définir un mode d'emploi original et efficace pour la mise en œuvre des politiques publiques pour la musique.

Aujourd'hui, alors que le Gouvernement a choisi de consolider son financement au moyen de la mise en place d'une taxe sur le chiffre d'affaires de la musique en ligne (taxe « streaming »), l'établissement entend conforter les conditions d'exercice de ses missions à l'échelle territoriale, nationale et internationale, pérenniser son action de moyen – long terme et parachever sa construction en mettant en place les meilleurs outils de fonctionnement.

Les évolutions récentes de l'économie de la création, de la production et de la diffusion de musique enregistrée et de spectacle vivant de musique et de variétés, nécessitent une intervention publique forte, visant à pallier les failles d'un marché mondial hautement concurrentiel, pour permettre au secteur professionnel de la musique et des variétés de notre pays d'exploiter au mieux son immense potentiel et de saisir toutes les opportunités créées par la révolution digitale, en conjuguant diversité culturelle et création de valeur, présence dans tous les territoires et dans la ruralité et rayonnement européen et international, innovation et transition écologique.

## 2. Les missions du Centre national de la musique

Maison commune de la musique, le CNM a pour mission principale de garantir la diversité, le renouvellement et la liberté de la création musicale. Il apporte un soutien à la filière musicale dans l'ensemble de ses pratiques et de ses composantes, dans le champ de la musique et des variétés, sous forme de musique enregistrée et de spectacle vivant. En l'occurrence, ses dispositifs d'aides financières et non financières ont pour objectif de soutenir les artistes, les projets et les entreprises de la filière.

Les missions du CNM, telles que fixées par l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 30 octobre 2019 sont les suivantes :

- **Diversité**
  - Il soutient **l'ensemble du secteur professionnel, dans toutes ses pratiques et dans toutes ses composantes, et en garantit la diversité**, dans le respect de l'égalité de dignité des répertoires et des droits culturels énoncés par la convention de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005.
  - Il favorise un **égal accès des femmes et des hommes aux professions musicales** pour assurer une diversité sociale.
- **Connaissance**
  - Il gère un **observatoire de l'économie et des données de l'ensemble du secteur** et, à ce titre, recueille toutes informations utiles, notamment commerciales et financières, et **diffuse une information économique et statistique**, dans le respect des législations relatives à la protection des données à caractère personnel et au secret des affaires.
  - Il **valorise le patrimoine musical** de la France.
- **Création**
  - Il **soutient l'écriture, la composition, l'interprétation, la production, l'édition, la promotion, la distribution et la diffusion** de la musique et des variétés sous **toutes leurs formes** et auprès de **tous les publics, aux niveaux national et territorial**, en complémentarité des dispositifs directement déployés par le ministère chargé de la culture.
- **Innovation**
  - Il assure une **veille des technologies et des usages** et soutient **l'innovation** en accompagnant le secteur dans ses **transformations**.
- **International**
  - Il favorise le **développement international** du secteur de la musique et des variétés, en accompagnant et en **soutenant l'exportation** des productions françaises, le **rayonnement des œuvres** et la **mobilité des artistes**.
- **Information et formation**
  - Il assure une fonction d'**information pédagogique, d'orientation** et d'**expertise** sur le secteur.
  - Il propose un service de **formation professionnelle** à destination des entrepreneurs ou des porteurs de projets du secteur ainsi qu'une fonction d'**ingénierie en formation professionnelle** s'appuyant sur une activité de prospective, d'innovation et de développement des compétences.

- **Environnement**

- Il **favorise la contribution du secteur** de la musique et des variétés à la politique de l'État en matière de **protection de l'environnement et de développement durable**.

- **Éducation artistique et culturelle**

- Il **participe au développement de l'éducation artistique et culturelle** dans son champ de compétences, en complément du rôle joué par l'État et les collectivités territoriales en la matière.

- **Territoires**

- Le CNM, établissement public national, soutient la musique auprès de tous les publics, aux niveaux national et territorial. Il **associe les collectivités territoriales et leurs groupements** à l'exercice de ses missions, **notamment par des « contrats de filière »**.

Le décret statutaire de l'établissement (décret n°2019-1445 du 24 décembre 2019 relatif au Centre national de la musique) apporte des précisions sur l'étendue de ses missions (article 1). Pour la mise en œuvre de ses missions, l'établissement peut notamment :

- Mettre en place et proposer des services d'information, d'expertise, de conseil, d'accompagnement, de mise en relation et de promotion ;
- Attribuer des aides financières, notamment des subventions, des prêts et des avances ;
- Recueillir des informations et des données utiles à l'observation et à la régulation par l'Etat de la filière musicale et des variétés, en particulier dans les champs social, commercial et financier, dans le respect des législations relatives à la protection des données personnelles et au secret des affaires ;
- Diffuser de l'information économique et statistique ;
- Mettre en place des services, notamment numériques, d'information pédagogique, d'orientation et de formation professionnelle, accessibles à tous les publics ;
- Favoriser les échanges au sein de la profession en accueillant et suscitant les activités et initiatives de promotion de la diversité des expressions culturelles ;
- Conclure tout partenariat pour la valorisation des fonds patrimoniaux de la musique avec les organismes qui en assurent la conservation.

### 3. Le fonctionnement général de l'établissement

La nature des missions et le fonctionnement du CNM sont également décrits par le décret statutaire de l'établissement.

#### a. Gouvernance

Le Centre national de la musique est actuellement organisé en 6 directions qui exercent leurs missions sous la responsabilité de son Président et de son Directeur Général délégué :

- Direction du soutien aux artistes, aux entreprises et aux projets (DSAEP)
- Direction des études et de la prospective (DEP)
- Direction du développement, de la communication et des partenariats (DDCP)
- Direction des affaires européennes et du développement international (DAEDI)
- Direction des systèmes d'information (DSI)
- Secrétariat général (SG)

S'y ajoutent 3 unités en charge d'assurer certaines des missions transversales de l'établissement liées :

- à l'action territoriale (UAT) ;
- aux transitions et à l'innovation (UTI) ;
- et aux enjeux d'égalité (UE).

Le CNM compte également une Agence comptable, placée sous la responsabilité d'un comptable public.

En 2024, l'établissement comprend un effectif de 121 personnes salariées en équivalents temps plein travaillé (ETPT). Le CNM accueille également des étudiants en alternance et des stagiaires. Son siège est situé à Paris. Il compte également des bureaux à Berlin.

Les missions des équipes du CNM sont assurées sous la supervision du Conseil d'administration (CA) de l'établissement. Ce CA est constitué de 25 membres, en plus du Président, nommés par arrêté du ministre de la Culture pour trois ans renouvelables deux fois, et répartis comme ceci :

- 7 représentants de l'Etat
- 5 dirigeants d'établissements publics nationaux
- 6 personnalités qualifiées ou représentants désignés par le ministre chargé de la culture en raison de leurs compétences ou de leur fonction
- 5 représentants d'organismes de gestion collective des droits d'auteur et des droits voisins
- 2 représentants élus par le personnel permanent de l'établissement

La gouvernance de l'établissement est complétée par un Conseil professionnel (CP), composé de 40 membres, en plus du Président, également nommés par arrêté du ministre de la Culture. Le CP est une instance qui permet d'informer la filière et d'associer les différentes professions de la musique aux grandes orientations de l'activité de l'établissement, le cas échéant en émettant des avis consultatifs sur des décisions projetées avant leur examen par le Conseil d'administration.

## b. Moyens d'action du CNM au service de la filière

Le CNM déploie ses interventions, au bénéfice des structures et des projets portés par les professionnels de la musique et des variétés, sous forme de droits de tirage, d'aides sélectives sectorielles et transversales et de dispositifs de crédits d'impôts dont il assure la gestion et l'évaluation.

Il assure en outre des services non financiers en diffusant et en publiant des études sectorielles et de veille prospective, des offres de formation professionnelle, des conseils et des opérations de promotion et de développement à l'international

## c. Financement

Le financement du Centre national de la musique s'appuie sur un ensemble de ressources destinées à l'exercice de ses missions au service de la filière :

- Des recettes fiscales, assises sur le chiffre d'affaires de la filière musicale et des variétés, affectées à l'établissement :
  - o La taxe sur les spectacles de musique et de variétés
  - o La taxe sur les services de streaming<sup>1</sup>
- Les contributions des organismes de gestion collective (OGC)
- Des ressources publiques :
  - o Une subvention pour charge de service public du ministère de la Culture ;
  - o Une subvention<sup>2</sup> du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ;
  - o Des contributions des partenaires territoriaux (DRAC, collectivités territoriales) et de la direction générale de la création artistique (DGCA).
- Des ressources propres diverses :
  - o Recettes commerciales (formations, éditions) et de partenariats.

---

<sup>1</sup> « taxe sur les locations en France de phonogrammes et de vidéomusiques destinés à l'usage privé du public dans le cadre d'une mise à disposition à la demande sur les réseaux en ligne. »

<sup>2</sup> Dans le respect du principe d'annualité budgétaire.

## II - Un opérateur au service de la filière musicale

### 1. La situation de la filière musicale française

Depuis plus d'une quinzaine d'années, l'émergence du numérique a bouleversé le modèle de création, de production et de diffusion des œuvres et des spectacles musicaux, accentuant le caractère mouvant de l'économie de la musique et des variétés dans toutes ses dimensions. Ces évolutions sont porteuses de risques pour des secteurs de la musique enregistrée et du spectacle vivant, fragilisés par les années de crise sanitaire et la progression de l'inflation, mais sont riches en opportunités. En parallèle, la nécessité d'œuvrer aux transitions écologique, technologique ainsi qu'à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les secteurs de la musique et des variétés sont autant d'enjeux qui traversent l'ensemble de la filière et appellent à une intervention forte des pouvoirs publics, en droite ligne avec l'ambition de la loi du 30 octobre 2019.

#### a. Musique enregistrée

Dans le champ de la musique enregistrée et de la gestion des droits, le développement du streaming a radicalement simplifié les modes de production et fait tomber de nombreuses barrières à l'entrée des différents marchés, en permettant, en quelques clics, l'accès à la création musicale de manière simultanée et immédiate aux quatre coins du globe. Cette évolution a ouvert des perspectives immenses de développement international pour les professionnels français, d'autant que les données recueillies par le biais des plateformes de diffusion permettent de rationaliser et d'optimiser les investissements et autres arbitrages financiers. A l'inverse, ce contexte crée les conditions d'une compétition internationale exacerbée et pose la question fondamentale de la « découvrabilité » des œuvres. Chaque jour dans le monde, plus de 100 000 titres nouveaux<sup>3</sup> deviennent disponibles sur les plateformes de streaming. Parvenir à exister au milieu de cette offre pléthorique et rencontrer le public est donc une gageure qui exige des investissements marketing et de communication éclairés, soutenus et progressifs, *a fortiori* pour les propositions ou esthétiques qui peinent à être accessibles sur ces nouveaux supports de diffusion (comme les musiques dites de patrimoine et de création ou le jazz).

Dans ce contexte, les métiers de distribution et de promotion occupent une place centrale dans l'économie de la musique enregistrée. Dans le même temps, on constate l'augmentation du nombre d'artistes assurant directement la production de leurs œuvres. Le financement de la création et de la production, qui s'appuie, en premier lieu, sur le travail des auteurs et compositeurs ainsi que sur la prise de risque économique des producteurs et des éditeurs dont les modèles économiques sont toujours plus variés, appelle des soutiens innovants et adaptés aux besoins. En aval, les disquaires, présents sur tout le territoire, sont bousculés par les nouveaux usages de consommation et doivent également être accompagnés pour restructurer et continuer à développer leur activité.

---

<sup>3</sup> Knibbe, J. (2023). « Les données dans la musique : Enjeux et stratégies d'investissement ». Musique et données, CNMlab.

## b. Spectacle vivant

L'économie du spectacle vivant connaît des évolutions tout aussi structurantes. La compétition s'est intensifiée et les opérateurs sont pris en « ciseaux », entre une augmentation tendancielle des coûts de production de toute nature et une stabilité relative des recettes, dont le niveau des prix indispensable à l'accessibilité et à la compétitivité du « live », dans une économie de l'attention très concurrentielle. Ces évolutions tendanciennes ont été accélérées par la crise du Covid-19, qui a affaibli les entreprises du spectacle et éloigné pendant plus de deux ans le public. En outre, le retour de l'inflation, à des niveaux inconnus depuis près de quarante ans, et la crise du pouvoir d'achat placent les opérateurs du spectacle vivant dans une équation économique d'autant plus complexe qu'il leur faut impérativement et dans le même temps investir dans de nouveaux modes de diffusion en prenant en considération l'IA et dans l'expérience proposée au public dans tous les lieux de spectacles maillant les territoires. Ces investissements sont incontournables pour ces opérateurs au risque d'être marginalisés, en devenant de simples prestataires pour le compte d'autres secteurs et d'autres entreprises, notamment étrangères, qui se seront emparées de ces opportunités ; ils constituent dans le même temps une composante essentielle d'une stratégie permettant à ces mêmes acteurs de rester compétitifs à l'international. Alors que les plus grandes jauges, les festivals les plus importants en billetterie, ainsi que les affiches internationales, ont battu des records de fréquentation en 2022 et 2023, les salles et festivals de taille moyenne ou de taille plus modeste connaissent de sérieuses difficultés et présentent des fragilités, matérialisant ainsi le risque d'une économie du spectacle musical à deux vitesses et des menaces sur la diversité dans toutes ses dimensions : artistique, esthétique, territoriale et économique. Le spectacle vivant doit également transformer profondément son modèle pour intégrer l'enjeu de la transition écologique et assurer sa pérennité.

De surcroît, dans le champ du spectacle comme dans le champ de la musique enregistrée, l'augmentation du nombre d'artistes interprètes qui assurent en propre la production ou la co-production de leurs œuvres et de leurs spectacles fait évoluer le modèle économique de la production. Enfin, le secteur du spectacle vivant se caractérise aussi par une myriade d'acteurs dont l'activité relève du niveau artisanal, de très petites entreprises (TPE) dont la vitalité est essentielle, que ce soit en termes de diversité artistique, de maillage territorial ou d'emploi artistique. Le secteur du spectacle vivant, dans toutes ses esthétiques et dans tous ses modèles économiques, est également structuré avec une dimension internationale permettant de faire rayonner la création musicale française à l'étranger.

## c. Enjeux transversaux

Enfin, la filière musicale doit assumer sa responsabilité sociale et environnementale, en s'engageant pleinement dans une logique de transformation écologique de ses modèles de production et de diffusion et dans une évolution de ses pratiques professionnelles pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes et lutter contre toute forme de discrimination.

Dans un tel contexte, les différentes esthétiques et formes d'expression et de diffusion artistique n'arrivent pas toutes à tirer leur épingle du jeu et c'est le rôle du CNM, comme le précise la loi du 30 octobre 2019, de veiller à la diversité de la filière, c'est-à-dire à la diversité esthétique, territoriale et des modèles économiques. Il s'agit aussi pour l'établissement de s'assurer de la soutenabilité du développement économique de celle-ci. L'intervention du CNM, financière et non financière, vise à orienter le secteur dans sa diversité et à corriger les déséquilibres et les failles du marché de la musique.

L'action du CNM s'insère à ce titre dans un écosystème existant de soutien à la création portée par l'exception culturelle française, en particulier le modèle de gestion collective solidaire et exemplaire des droits, assurée par les organismes de gestion collective (OGC) et le système de la rémunération pour copie privée, modèle qui a besoin d'être défendu et conforté, dans un environnement marqué par une vive concurrence mondiale et un contexte affecté par les conséquences de l'arrêt RAAP (CJUE, 8 septembre 2020) sur l'action culturelle. Le CNM, opérateur de l'Etat, s'insère dans cet écosystème et vient le compléter à travers des instruments financiers et non financiers de puissance publique et des actions orientées vers l'intérêt général pour accompagner le développement de la filière.

## 2. Les atouts du Centre national de la musique au service de la filière musicale

### a. L'établissement dispose d'ores et déjà d'atouts qui font sa force

- Un mode de gouvernance qui a fait ses preuves, dans un contexte de crise, en apportant une réponse opérationnelle au niveau des attentes, s'agissant à la fois des aides financières, des actions de formation et de conseil et de sa fonction d'observation, et en situant son action au centre des enjeux de la filière, en concertation permanente avec les professionnels.
- Une vision stratégique claire à la hauteur des enjeux de la filière qui connaît une nouvelle dynamique en sortie de crise.
- Une équipe engagée, riche de sa diversité avec un haut niveau de compétence et d'expertise et un dialogue social de qualité qui s'enrichit progressivement.
- Un financement (fiscalité sectorielle affectée, crédits budgétaires et ressources propres) et des moyens humains (plafonds d'emplois) consolidés et pérennisés avec le soutien constant des pouvoirs publics.

### b. La période qui s'ouvre doit permettre, en tirant parti de ces atouts et des opportunités à venir, d'atteindre de nouveaux objectifs

L'établissement entend continuer à déployer des dispositifs de soutien financier (aides, crédits d'impôts pour le spectacle vivant (CISV), pour la production phonographique (CIPP) et pour l'édition musicale (CIEM)) et non financier (études, conseils, formations professionnelles, éditions) en faisant en sorte d'adapter tous ces outils d'interventions à la mesure de l'évolution des besoins de la filière et de la prise en compte des enjeux transversaux. Les travaux initiés et les projets conduits dans le cadre du programme « CNM 2025 » ont vocation à concourir à cet objectif d'adaptation des moyens d'actions de l'établissement.

- La période qui s'ouvre offre des opportunités nombreuses pour le CNM de renforcer la communauté d'intérêts entre les différents secteurs de la musique et la capacité de la filière – qui comprend des acteurs de nature et d'envergure différentes - à agir et à parler d'une même voix :
  - Les marchés du *live* et de la musique enregistrée disposent d'opportunités de développement de leur activité. Ces secteurs sont en croissance et en nette reprise

après la crise, offrant, de surcroît, des opportunités de développement à l'international, à l'export.

- La filière aborde concrètement des enjeux majeurs et passionnants : transition écologique, innovations et développement des usages numériques, développement européen et international, etc.
  - Dans ce contexte, le CNM a un rôle essentiel à jouer pour rassembler ces acteurs autour de ces grands enjeux de politique publique de la musique, en visant une diversité conquérante de la musique, dans toutes ses dimensions : esthétique, économique, et territoriale. Cette dernière dimension est d'autant plus incontournable que les acteurs de la musique déploient leur activité de création, de production – diffusion (salles de spectacles, festivals, disquaires, producteurs et éditeurs musicaux) en assurant à la musique et aux variétés un maillage dans l'ensemble du territoire<sup>4</sup> sans égal dans le secteur culturel : dans les grandes villes et métropoles, les zones périurbaines et dans les territoires ruraux, en métropole et outre-mer.
  - L'établissement a pour ambition d'adapter régulièrement ses moyens d'interventions en concertation avec les professionnels, en fonction des grandes évolutions à l'œuvre. Il le fera en continuant à appuyer son analyse sur sa capacité à rassembler les données pertinentes et utiles auprès des professionnels de la musique et des variétés.
- Le CNM met en œuvre, en particulier, ses orientations stratégiques 2023 – 2025 et la feuille de route du programme « CNM 2025 » avec plusieurs projets stratégiques de transformation des outils et des principes d'action, notamment la refonte des aides, ce qui devrait lui permettre de :
- Simplifier et mieux articuler les dispositifs de soutien ;
  - Continuer à adapter ses outils de soutiens aux enjeux des différents modèles économiques et esthétiques de la filière ;
  - Poursuivre la consolidation de ses outils internes de fonctionnement et de ses moyens d'action déployés à destination des professionnels, en cohérence avec son financement et en lien avec toutes les parties prenantes de ses missions (professionnels de la musique et des variétés, Etat, collectivités territoriales, autres structures et institutions partenaires).

---

<sup>4</sup> Au printemps 2024, une très large proportion de structures affiliées au CNM est située hors de l'Ile-de-France (78 % des salles de spectacles affiliées, 87 % des festivals de musique affiliés, 40 % des labels affiliés).

c. L'établissement a la capacité de se projeter durablement dans un rôle structurant et central pour la filière musicale et des variétés.

Conçu comme la maison commune à toutes les musiques et variétés, le Centre national de la musique doit saisir ces opportunités pour entraîner la filière musicale et des variétés dans une phase de projection et de rassemblement.

- De projection, au terme d'une première phase d'existence marquée par des défis sans précédent ayant engendré de profonds bouleversements dans les modèles économiques, les usages, les modes de création, de production, de diffusion de la musique. Ces mutations devront conduire à continuer à adapter les objectifs de politique publique poursuivis par l'opérateur, dans le cadre fixé par le ministère de la Culture :
  - La notion de diversité musicale, si sa promotion demeure un objectif central, doit ainsi être enrichie : au-delà des enjeux de renouvellement des talents ou de promotion de l'expression francophone, la diversité des esthétiques doit être envisagée sous l'angle des modèles économiques, afin d'endiguer les phénomènes d'uniformisation qui sont susceptibles de nuire à la richesse de la création et de l'offre musicale ;
  - La capacité du secteur musical à se mesurer, à documenter ses besoins, à évaluer l'effet des soutiens dont il bénéficie, est un enjeu essentiel à la qualité du dialogue qu'il entretient avec les pouvoirs publics et à son attractivité, et doit lui permettre d'identifier les défis à venir et de s'y préparer ;
  - L'accès de toutes et tous à la culture demeure un enjeu central de la politique du ministère de la Culture et constitue dans le même temps un levier économique et stratégique essentiel à la prospérité de la filière musicale, et doit ainsi irriguer les actions et les soutiens déployés par le CNM. Il s'agit pour l'établissement d'accompagner et soutenir ces professionnels dans le développement de leur activité sur les territoires où ils vivent et travaillent, de soutenir la présence d'une activité musicale sur tous les territoires urbains et ruraux et ainsi de leur permettre d'aller à la rencontre de tous les publics et du plus grand nombre partout en France mais aussi en Europe et à l'international.
- De rassemblement, tant il est indispensable au secteur professionnel de la musique et des variétés de se réunir autour d'enjeux communs, y compris prospectifs, pour renforcer sa structuration et porter sa dynamique de développement.

### III – Le contrat d’objectifs et de performance (COP) (2024 – 2028) du CNM

Le présent contrat d’objectifs et de performance (COP) a vocation à formaliser la vision commune de l’Etat et du CNM, relativement aux priorités de l’établissement pour les cinq prochaines années (2024 – 2028), en définissant des objectifs opérationnels desquels découlent des indicateurs chiffrés. Il complète ainsi la démarche de formalisation des orientations stratégiques déclinées en trois axes principaux (cf. *infra*), adoptées par le conseil d’administration le 16 décembre 2022, dont il reprend l’essentiel de la structure, en l’actualisant autant que nécessaire.

En interne, il permettra à l’établissement d’affiner le pilotage de ses actions de court, moyen et long terme, en associant à cette démarche les équipes et leurs représentants. Vis-à-vis des partenaires de la filière musicale, il constituera un élément de nature à clarifier les attentes de l’Etat et à éclairer la portée des missions du CNM découlant de la loi et de son décret statutaire.

La nécessité d’un pilotage stratégique par la performance a été confirmée par la circulaire du 26 mars 2010 et la circulaire du Premier Ministre n° 5798 du 23 juin 2015 relative au « *Pilotage des opérateurs et autres organismes contrôlés par l’État* ». Le contrat d’objectifs et de performance constitue le principal outil de pilotage stratégique dans la relation entre le ministère de la Culture et ses opérateurs. Il a vocation à articuler les missions de l’opérateur, définies dans ses statuts, avec les priorités identifiées dans la lettre de mission du dirigeant et les objectifs de performance inscrits dans les projets annuels de performance du ministère. Il sert également de référence pour la déclinaison annuelle des objectifs opérationnels des dirigeants, dans le cadre de l’attribution de la part variable de leur rémunération.

Le contrat de performance permet au ministère de définir avec ses opérateurs les grands axes de leur stratégie à trois ou cinq ans. Pour chacun d’eux, cette stratégie doit garantir le bon accomplissement des missions qui lui sont confiées, assurer l’efficacité de son action, et permettre la mise en œuvre dans le champ de ses activités des politiques publiques portées par le ministère de la Culture.

Prévu par le décret statutaire du CNM, ce contrat a été élaboré sur la base des orientations stratégiques 2023 – 2025 du CNM, conçues au terme d’un travail interne mené par les différentes directions de l’établissement, en associant les salariés. Il est signé, pour l’opérateur, par son président et par la ministre chargée de la culture.

**Le COP 2024 – 2028 du CNM est le premier contrat de performance de l’établissement. Certains indicateurs sont susceptibles d’être amendés dans les années à venir, au regard notamment des évolutions apportées au schéma d’intervention et à la feuille de route de l’observation de la filière en 2025.**

Un bilan intermédiaire sera présenté, chaque année, en conseil d’administration lors de l’adoption du compte financier. Le CNM présentera ainsi un rapport synthétique analysant les résultats atteints par rapport aux objectifs fixés. Ce rapport synthétique intègrera :

- une présentation de la réalisation des objectifs et indicateurs du contrat, assortie de commentaires sur les écarts entre prévisions et réalisations ;
- une éventuelle révision des indicateurs ou des prévisions à la lumière d’une évolution du contexte ;
- un point d’étape sur les actions, dont la mise en œuvre, est identifié dans le contrat.

## AXE 1 – Observer et analyser

### Devenir l'opérateur de référence en matière de connaissance, d'expertise et d'analyse de la filière de la musique et des variétés.

Les différentes missions préparatoires qui ont été menées depuis plus de dix ans sur l'opportunité de la création du CNM (rapport « Riester et autres », 2011 ; rapport « Maistre », 2017 ; rapports parlementaires...) ont convergé vers le constat unanime que l'observation, la connaissance, le recueil de données objectivables, notamment économiques, et l'analyse afin d'éclairer les politiques publiques et les professionnels de la filière, étaient indispensables.

L'article 1<sup>er</sup> de la loi du 30 octobre 2019 confie au CNM la mission de « *gérer un observatoire de l'économie et des données de l'ensemble du secteur, et, à ce titre, recueillir toutes informations utiles, notamment commerciales et financières, et diffuser une information économique et statistique, dans le respect des législations relatives à la protection des données à caractère personnel et au secret des affaires* ».

Avant la création du CNM, le CNV, le Bureau export et l'IRMA produisaient un certain nombre d'études sur la filière. Le ministère de la Culture, de son côté, dispose des données du DEPS (département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation)<sup>5</sup>, des études produites par la DGCA ou encore des études *ad hoc* pilotées par la DGMIC. Toutefois, les pouvoirs publics ne disposaient d'aucun opérateur en capacité d'observer et d'étudier dans le sens de l'intérêt général et en lien permanent avec les professionnels de la musique et des variétés, l'ensemble de la filière, dans tous ses domaines, dans tous ses métiers, dans toutes ses esthétiques, en un mot dans toute sa complexité.

Le CNM s'est dès lors doté d'une direction des études et de la prospective (DEP) qui produit chaque année des études thématiques, des baromètres et, plus ponctuellement, des études en réponse à des demandes du ministère de la Culture. L'établissement a souhaité, dès sa création, compléter ces outils par un laboratoire d'idées et de réflexion, le CNMlab, chargé de rapprocher la filière du monde académique (université, CNRS...) et de diffuser des notes d'analyse et recueils d'articles sur des sujets stratégiques. En 2022 et en 2023, en plus des notes ponctuelles, le CNMlab a élaboré et diffusé deux recueils d'articles sur des sujets stratégiques : « La musique en mouvements : horizon 2030 », « Musique et données : de la recherche aux usages ». Il prépare un nouveau recueil en 2024 sur la thématique « Artistes et entrepreneuriat ».

Désormais, l'enjeu est de pouvoir déployer cette activité, dans tous les secteurs relevant du champ du CNM, avec un rythme de production régulier et maîtrisé. Il s'agit pour l'établissement de rassembler les données pertinentes auprès de la filière, publier et assurer la plus large diffusion d'études de référence permettant de suivre et anticiper les évolutions à l'œuvre. Le CNM mixera observatoires/baromètres, études *ad hoc* portées par l'établissement ou en partenariat, tout en conservant l'agilité nécessaire à l'identification et à la compréhension des phénomènes émergents. Ces travaux d'observation et de réflexion prospective ont vocation à éclairer les pouvoirs publics sur la régulation de la filière et sur les meilleurs moyens d'accompagner le développement de l'activité

---

<sup>5</sup> Le DEPS est le service statistique ministériel (SSM) en charge de la culture. Il constitue, avec 15 autres SSM et l'Insee qui en assure la coordination, le service statistique public français, défini par la loi n° 51-711 du 7 juin 1951 sur l'obligation, la coordination et le secret en matière de statistiques. A ce titre, il bénéficie en particulier d'un accès privilégié aux données – y compris fiscales – produites par des organismes exerçant une mission de service public.

musicale en France, en Europe et à l'international sur l'ensemble des territoires concernés, en environnement urbain et dans tous les territoires ruraux.

Ces études doivent, comme le reste de l'activité du CNM, reposer sur le « processus permanent de concertation » prévu par la loi du 30 octobre 2019, sur l'objet comme sur les méthodes ou la diffusion des études.

Cette observation documentée du secteur musical, réalisée par le CNM, s'élabore en collaboration avec le DEPS<sup>6</sup> du ministère de la Culture qui produit des études qualitatives et quantitatives sur le fait culturel, notamment en matière de musique en dialogue avec le CNM. La programmation des études du CNM sera adoptée chaque année par son conseil d'administration<sup>7</sup> en fonction des priorités stratégiques et des capacités des équipes de l'établissement.

S'agissant des données détenues par des tiers, notamment dans le domaine de la production phonographique et des certifications des écoutes et des ventes, le CNM continuera à faire ses meilleurs efforts pour être associé à leur élaboration pour contribuer à en garantir la plus grande transparence, conformément aux orientations stratégiques de l'établissement.

Le législateur a confié au CNM cette mission stratégique d'observation pour documenter, concevoir et évaluer les politiques publiques dirigées vers la filière. A ce titre, il est indispensable que l'établissement s'impose comme l'opérateur de référence en matière d'information statistique et économique sur l'ensemble de son champ de compétences, et qu'il ait l'ambition de bâtir un référentiel commun à l'ensemble des composantes du secteur musical. Le présent contrat a vocation à traduire l'engagement commun de l'Etat et du CNM vers cet objectif.

---

<sup>6</sup> Le CNM et le DEPS s'engagent dès à présent, dans le cadre de leurs missions respectives, dans un partenariat de longue durée ayant vocation à étendre le champ de l'observation publique du secteur professionnel de la musique et des variétés, en coordonnant au mieux leurs actions, leurs communications et en développant des projets communs dans les domaines des études, de la prospective, du traitement et de la valorisation des données.

A ce titre, chaque partenaire associe l'autre à l'élaboration de son programme de travail ou feuille de route, notamment au moyen de l'organisation de séminaires communs chaque année, permettant de partager des informations sur les études en cours et sur les projets à venir, en étudiant l'opportunité d'en mener certains conjointement. De même, le CNM associe le DEPS à l'activité du CNMLab, en invitant un représentant du DEPS à siéger au sein de l'instance.

En outre, les deux partenaires recherchent systématiquement les opportunités de renforcer leur coopération, notamment dans le but de développer des outils structurants de collecte et de traitement des données. Ainsi, le DEPS et le CNM s'engagent à coproduire, avec la DGCA, le bilan des festivals avec de premiers résultats avant la fin de l'année 2024. De même, le CNM et le DEPS avec le SNUM et la DGCA s'engagent dans un ambitieux projet de rapprochement de leurs outils et processus de collecte et de traitement de données sur l'activité du spectacle vivant. En premier lieu, les partenaires s'efforcent en 2024 à poursuivre les échanges sur la convergence de leurs nomenclatures et référentiels, de sorte que leurs données puissent être interoperables, mises en commun et agrégées, quel que soit l'outil utilisé pour procéder à ces opérations. Dans un second temps, les deux partenaires saisiront l'opportunité du renouvellement du marché de prestation d'identification des séances du CNM en 2025, pour étudier les possibilités et modalités de mise en œuvre d'un outil unique permettant aux détenteurs de billetterie de communiquer des informations à but d'observation et d'effectuer leurs démarches de déclaration de la taxe sur les spectacles de musique et de variétés, dans la logique du « dites-le nous une fois ». La mise en place de cet outil ou de ce processus commun devra s'inscrire dans le strict respect du secret fiscal. Le DEPS échangera également avec le CNM sur les évolutions éventuelles du référentiel des nomenclatures d'activité française (NAF) et européenne (NACE) applicables aux activités des professionnels de la musique et des variétés.

<sup>7</sup> Ces programmations annuelles pourront notamment inclure une étude, avec une périodicité triennale, sur le développement de la filière musicale et des variétés au moyen d'agrégats mesurant le développement économique de ces secteurs en France et à l'international et la diversité. Le thème des cofinancements publics au soutien de la filière pourra également être abordé.

L'Etat sera particulièrement attentif au développement de l'activité d'observation du CNM à horizon 2028, avec pour objectif une montée en puissance du volume et du périmètre des études conduites par l'établissement au fil des ans.

**1.1 Objectif stratégique : bâtir une gamme cohérente de baromètres (semestriels, annuels, pluriannuels) pour observer et comprendre la situation économique, artistique, sociale des différents secteurs**

- **Objectif opérationnel n° 1** : Assurer la production des études inscrites au programme annuel des études.

➤ *Indicateur : nombre d'études publiées, en conformité avec le programme annuel adopté par le conseil d'administration de fin d'année.*

Année	2023 (réalisé)	2024 (prév.)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Bilans généraux (bilan des aides et évaluation des crédits d'impôt)	2	1	1	2	1	1
Etudes annuelles et récurrentes	7	7	<i>Nbre d'études annuelles, récurrentes et ponctuelles (ad hoc) ≥ N-1</i> <i>NB : Les études ad hoc seront réalisées en fonction des priorités de la feuille de route de l'observation et des capacités des équipes du CNM.</i>			
Etudes ad hoc	1	1				

NB :

- S'agissant d'un programme d'études fixé chaque année, cet indicateur de pilotage permet d'évaluer ex-post les résultats
- Les sujets d'études concernés seront répertoriés chaque année :

*En 2023 : Bilans généraux (Bilan des aides / Evaluation des crédits d'impôts) / Études annuelles (Diversité Musicale, Diffusion des spectacles de musiques actuelles et de variétés en France + Focus régions (récurrent), Certifications export) / Études récurrentes (Festivals de musiques actuelles 2019-2022, Baromètre des usages de la musique en France, Etat des lieux de la présence des femmes dans la filière musicale, Expérience des spectacles musicaux) / Etudes ad-hoc (Manipulation des écoutes en ligne)*

**1.2 Objectif stratégique : impulser une réflexion prospective pour nourrir et animer en permanence le débat**

- **Objectif opérationnel n° 2** : Eclairer et nourrir le débat sur les sujets prospectifs et les défis que la filière doit relever grâce aux travaux du CNMlab.

➤ *Indicateur : Publication d'un recueil annuel et de notes (ondes longues et courtes) du CNMlab faisant état des connaissances sur les questions d'avenir pour la filière.*

Année	2023 (réalisé)	2024 (prévu)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Recueil	1	1	1	1	1	1
Ondes courtes et longues	6	6 (dont 1 Onde longue)	7	7	8	8

NB :



Centre national  
de la musique

*- Les sujets d'études concernés seront répertoriés chaque année*

*En 2023 : Recueil (Musique et données) / Ondes courtes (Musique live et Génération Z, Dégradation, restauration et restitution de l'œuvre musicale, Investissement dans des catalogues musicaux français et étrangers, Loi Aillagon et mécénat dans la musique, Artistes de musique ancienne et entreprises mécènes, Métiers techniques de la musique live)*



## AXE 2 – Intervenir et développer

### Assurer une intervention financière et non financière efficace et transparente pour garantir la diversité de la filière et la soutenabilité de son développement

Fixé au premier alinéa de l'article 1 de la loi du 30 octobre 2019 relative à la création de l'établissement, le soutien au secteur professionnel de la musique dans sa diversité est au cœur même de l'engagement du Centre national de la musique. Celui-ci intervient pour compenser les failles du marché en protégeant, d'une part, une diversité qui fait la force de la filière française et en accompagnant, d'autre part, son développement économique face à une concurrence internationale exacerbée et dans un contexte de grandes transitions écologique, technologique et sociale. La force de ce modèle réside dans son caractère solidaire, mutualiste, redistributif et incitatif à l'investissement et à la prise de risque. Les interventions du CNM s'inscrivent dans un paysage fort d'autres systèmes de soutien reposant sur ces logiques solidaires, et financés notamment par les organismes de gestion collective avec qui l'établissement entend maximiser sa complémentarité.

Né de la fusion du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz et des associations FCM, Bureau Export, Irma et Calif, le CNM a hérité d'un schéma d'intervention complexe, marqué par un grand nombre de programmes à la cohérence propre qu'il s'est appliqué à synthétiser dans ses premières années d'existence. Conforté dans son rôle et doté d'un financement stabilisé et pérenne, l'établissement entend désormais se tourner vers l'avenir et refonder son système d'accompagnement financier au terme d'un processus de concertation sectoriel, et afin de répondre au mieux aux enjeux d'une filière en mutation.

Dans un marché marqué par l'hétérogénéité croissante des modèles économiques et l'intrication des métiers dans des stratégies à 360°, le CNM doit pouvoir apporter une réponse ciblée aux problématiques des différents acteurs, des artistes auto-produits et petites et moyennes structures aux grandes entreprises. Dans le même temps, son schéma d'intervention doit être simplifié afin d'alléger le travail des porteurs de projets, améliorer la lisibilité des programmes, et limiter la charge de traitement des actions de l'établissement. Enfin, cette refondation doit fournir les meilleurs outils à la filière pour lui permettre de relever les grands défis transversaux de la transition écologique, l'innovation, et l'égalité femme-homme.

Le CNM entend par ailleurs accentuer la complémentarité de ses interventions. En interne, l'établissement s'engage à améliorer l'articulation entre son système d'aides et les dispositifs de crédits d'impôts à la production phonographique, au spectacle vivant et à l'édition musicale qui ont prouvé leur efficacité. En externe, l'enjeu est d'optimiser l'articulation avec les services de l'Etat, notamment les DRAC, et les collectivités locales dans son action territoriale et les organismes de gestion collective. Les nombreuses opportunités qui s'offrent au modèle exemplaire de mutualisation de la filière musicale française, dans un contexte de concurrence internationale exacerbée, appellent une réponse concertée.

Enfin, le Centre national de la musique entend continuer à développer, en synergie avec ses aides financières, son soutien non financier aux professionnels de la musique et des variétés à travers son programme de formations, ses partenariats et son offre d'édition et de conseil. L'établissement s'engage par ailleurs à appuyer les actions de synergies de développement de la musique, dans tous les territoires urbains et dans la ruralité, et à accentuer le développement européen et international de la filière musicale.

## 2.1 Objectif stratégique : soutenir financièrement les artistes, projets et entreprises, pour garantir, à l'échelle nationale et territoriale, la diversité de la création et des modèles économiques et pour accompagner les transformations de la filière

L'actuel schéma d'intervention du CNM, hérité des cinq structures ayant fusionné en son sein, comporte un nombre important de dispositifs de soutiens qui ne sont plus forcément adaptés aux évolutions sectorielles récentes et aux différents modèles économiques de la filière de la musique et des variétés. La question de l'articulation entre les aides sélectives du CNM et les autres dispositifs de soutien dont la filière bénéficie (crédits d'impôt, subventions DRAC, concours des collectivités territoriales, action culturelle des organismes de gestion collective, etc.) est par ailleurs régulièrement évoquée, dans un contexte d'évolution des financements (conséquences de l'arrêt RAAP, taxe streaming, etc.).

Conformément à ses orientations stratégiques 2023-2025, le CNM va opérer d'ici la fin 2024 une refonte globale de son schéma d'intervention, en concertation avec les professionnels de la filière musicale. L'Etat et l'établissement convergent, dès à présent, sur les principes et les objectifs qui vont présider à la refonte de ce schéma d'intervention :

- Mieux répondre aux enjeux de transformation du secteur (transition écologique, innovation, égal accès des femmes et des hommes aux métiers de la musique et des variétés), non seulement au moyen de dispositifs ad hoc, mais surtout par l'affirmation des programmes de « droit commun » rendus davantage incitatifs ;
- Simplifier les dispositifs d'aides pour les porteurs de projet et pour le CNM ;
- Affirmer et rendre plus lisible la complémentarité des interventions de l'établissement avec celles des services déconcentrés de l'Etat (DRAC) et des collectivités territoriales<sup>8</sup> et avec les dispositifs de crédits d'impôts gérés par le CNM, pour soutenir le développement de l'activité musicale sur tous les territoires français, en Europe et à l'international ;
- Améliorer l'articulation avec les dispositifs de soutien des OGC ;
- Créer des synergies plus fortes entre les aides financières et non financières (conseil, formation professionnelle, etc.).

Pour tenir compte de ce contexte particulier, l'Etat et le CNM conviennent de la nécessité de travailler ensemble, une fois le nouveau schéma d'intervention établi, à la définition d'indicateurs relatifs aux objectifs opérationnels n° 3 et n° 4 (cf. *infra*), mesurables à compter de 2025. L'un de ces indicateurs prendra en compte la destination des aides du CNM selon la densité de population<sup>9</sup> des territoires urbains et ruraux concernés. Ces indicateurs seront intégrés en 2025 au présent contrat et adossés aux objectifs opérationnels suivants :

**Objectif opérationnel n° 3** : Etendre le soutien du CNM à l'ensemble de la filière musicale en garantissant la diversité de la création et des modèles économiques grâce au soutien financier, compte tenu des évolutions des ressources affectées à l'établissement.

**Objectif opérationnel n° 4** : Accentuer le soutien aux transitions des acteurs de la filière : égalité femmes-hommes, transition écologique, transition économique / innovation.

- **Objectif opérationnel n° 3** : Etendre le soutien du CNM à l'ensemble de la filière musicale en garantissant la diversité de la création et des modèles économiques grâce au soutien financier, compte tenu des évolutions des ressources affectées à l'établissement.

<sup>8</sup> Début 2024, le CNM est engagé dans 14 contrats territoriaux avec 10 DRAC, 6 DAC et 21 collectivités territoriales et poursuit, depuis fin 2021, le déploiement de son plan d'action en faveur de l'outre-mer.

<sup>9</sup> Cet indicateur pourra prendre pour référence la grille de densité de population établie par l'INSEE (7 niveaux) : grands centres urbains, centre urbains intermédiaires, petites villes, ceintures urbaines, bourgs ruraux, rural à habitat dispersé, rural à habitat très dispersé.

- *Indicateur de suivi : Personnes physiques et morales affiliées<sup>10</sup> au CNM (nombre total + types d'affiliés)*

Année	2023 (réalisé)	2024	2025	2026	2027	2028
Total affiliés	6 560	<i>Le nombre d'affiliés est, a priori, encore susceptible de croître dans les années à venir. L'établissement s'efforcera plus particulièrement de créer les conditions pour que les structures se réaffilient d'année en année.</i>				
Type d'affiliés (structure juridique)	Associations : 2 562 SARL / SA : 1 871 P. physiques : 1 861 EP : 106 Collectivités terr : 90 Entrepreneur indiv : 56 Autres types : 14					

- *Indicateur : Taux de réaffiliation des personnes physiques et morales affiliées au CNM*

Année	2023 (réalisé)	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Taux de personnes réaffiliées en N vs N-1	72 %	≥ N-1				

- **Objectif opérationnel n° 4** : Accentuer le soutien aux transitions des acteurs de la filière : égalité femmes-hommes, transition écologique, transition économique / innovation

[Comme indiqué dans l'encadré supra, un ou des indicateurs relatif(s) à ces objectifs 3 et 4 seront définis en 2025, une fois le nouveau schéma d'intervention de l'établissement stabilisé]

- **Objectif opérationnel n° 5** : Assurer la qualité de gestion des crédits d'impôts

- *Indicateur de suivi : Temps de traitement des demandes d'agrèments provisoires (AP), dépenses fiscales et investissements générés in fine (AD), réalisation d'une évaluation triennale des trois crédits d'impôts (CI spectacle vivant, CI production phono, CI édition musicale)*

Année	2023 (réalisé)	2024	2025	2026	2027	2028
Temps de traitement <sup>11</sup> (agrément provisoire obtenu en année N)	<i>Données disponibles à partir de 2025 (après développement de LOUTIL). Le CNM continuera à être attaché à un traitement dans les meilleurs délais des dossiers complets reçus dont il assure la gestion pour le compte du ministère.</i>					
Dépense fiscale en année N / nb entreprises bénéficiaires <sup>12</sup>	CISV : 17 M€ (392 ent.) CIPP : 27 M€ (449 ent.) CIEM : 1 M€	<i>(prévis° PLF)</i> CISV : 17 M€ CIPP : 27 M€ CIEM : 6 M€	<i>L'impact des crédits d'impôts continuera à être évalué très régulièrement pour s'assurer, comme cela été fait en 2023, de la pertinence de ces dispositifs au soutien des investissements et de la prise de risque de la filière. Le CNM prévoit de conforter son accès</i>			

<sup>10</sup> Nombre de demandes validées par le CNM sur l'année.

<sup>11</sup> Une fois le dossier de demande d'agrément provisoire, constitué auprès du CNM et complet.

<sup>12</sup> Données issues du projet de loi de finances (PLF) – partie « Evaluation des voies et moyens – Tome II ».

Investissements générés en cumulé <sup>13</sup> (agrément définitif obtenu en année N)	CISV : 100,97 M€ CIPP : 83,4 M€		<i>aux données économiques et fiscales pertinentes pour assurer sa mission.</i>
Evaluation dispositifs CI	<i>Après une évaluation réalisée en 2023, la prochaine évaluation des crédits d'impôt sera réalisée dans le courant de l'année 2026 (cf. objectif opérationnel n°1).</i>		

## 2.2 Objectif stratégique : accompagner les professionnels au moyen d'une gamme de services de référence : information, conseil, formation professionnelle

- **Objectif opérationnel n° 6** : Accompagner les professionnels de la musique pour prendre en compte les enjeux de la filière et dans le développement de leur activité
  - *Indicateur : Nombre de stagiaires professionnels de la filière, formés par le CNM et de sessions (au CNM et extérieures en intra-entreprises).*

Le CNM souhaite développer en particulier à l'avenir les sessions extérieures (« intra-entreprises »), les partenariats avec les organismes de formation en région et servir tous les territoires, y compris la ruralité, à la faveur son offre en ligne.

Année	2023 (réalisé)	2024 (prévu)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Nb de stagiaires	1 090	1 150	1 200	1 250	1 300	1 350
Nb sessions au CNM et intra-entreprises / (heures formation)	123 sessions (1 979 h)	130	135	140	145	150

- *Indicateur : Rendez-vous professionnels (conseils et informations lors des grands événements professionnels)*

Le CNM poursuivra son action de conseil et d'information auprès des professionnels, à destination d'une diversité d'acteurs et de territoires, notamment à travers le déploiement de journées portes ouvertes à Paris et de journées portes ouvertes régionales rassemblant les principaux acteurs locaux et lors des grands événements professionnels.

Année	2023 (réalisé)	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Rdv professionnels (total)	964 rdv de conseils + 405 « speed meetings »	≥ N-1				
par territoires <sup>14</sup>	IDF : 56 % Sud Est : 13 % Sud-Ouest : 12 %					

<sup>13</sup> Les dépenses correspondantes à l'agrément définitif obtenu en année N sont, dans la plupart des cas, rattachées à plusieurs exercices fiscaux des années précédentes.

<sup>14</sup> Rendez-vous de conseils par grandes zones géographiques : Ile de France, Sud Est (AURA, PACA, Corse), Sud-Ouest (Occitanie, Nouvelle Aquitaine), Nord-Ouest (Centre Val de Loire, Pays de la Loire, Bretagne, Normandie), Nord Est (Hauts de France, Bourgogne FC, Grand Est), Outre-mer.

[indicateur de suivi]	Nord-Ouest : 12 % Nord-Est : 5 % Outre-mer : 2 %					
-----------------------	--	--	--	--	--	--

### 2.3. Objectif stratégique : soutenir le développement à l'international de la filière musicale française

- **Objectif opérationnel n° 7** : Accompagner le développement de l'activité des professionnels de la musique à l'international

➤ *Indicateur : Opérations du CNM pour le développement à l'international*

La création, début 2024, de la direction aux affaires européennes et du développement international (DAEDI), s'appuyant notamment sur une stratégie internationale élaborée en étroite concertation avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et l'Institut français, est de nature à conforter ces actions du CNM et à favoriser le travail en « Equipe France ».

Année	2023 (réalisé)	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Nb opérations organisées <sup>15</sup>	30	35	35	40	40	40
Nb artistes / professionnels concernés [indicateur de suivi]	143 artistes 835 profs (dont 473 internationaux)					
Marchés concernés [indicateur de suivi]	15 pays sur 4 continents					

➤ *Indicateur : Développement de la filière à l'international.*

Le CNM poursuivra le suivi annuel des certifications export en créant, par son action en matière de développement international, un essor des succès et du développement global de la filière.

Année	2023 (réalisé)	2024 (réalisé)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Certifications export albums <sup>16</sup> (au titre de N-1)	<u>Nouveautés</u> (14) 4 Platine, 10 Or <u>Catalogue</u> (33) 2 Diamant 18 Platine 13 Or	<u>Nouveautés</u> (9) 1 Diamant, 4 Platine, 4 Or <u>Catalogue</u> (34) 2 Diamant, 16 Platine, 16 Or				

<sup>15</sup> Cette progression, sur la période du COP 24 - 28, du nombre d'opérations à l'international est conditionnée aux capacités des équipes du CNM et à un accompagnement financier adapté du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Le CNM organise certaines opérations internationales dans les territoires en France, permettant ainsi à des délégations internationales de découvrir la programmation française et de favoriser des collaborations durables avec les professionnels locaux.

<sup>16</sup> Or (50 k équivalent ventes), Platine (100 k, 200 k (double) 300 k équivalent ventes (triple)), Diamant (500 k équivalent ventes).



<p>Certifications export singles<sup>17</sup> (au titre de N-1)</p>	<p><u>Nouveautés (49)</u> 10 Diamants, 12 Platine, 27 Or</p> <p><u>Catalogue (230)</u> 59 Diamant 61 Platine 110 Or</p>	<p><u>Nouveautés (67)</u> 5 Diamants, 17 Platine, 45 Or</p> <p><u>Catalogue (314)</u> 97 Diamant 62 Platine 155 Or</p>	<p><i>Cible d'augmentation du nombre total de certifications export (albums + singles) de + 5 % / an en N vs N-1</i></p>
<p>Volume économique de la filière à l'international</p>	<p><i>Données disponibles à compter de 2025<sup>18</sup> utiles pour mesurer les résultats de la filière dans son ensemble (spectacle vivant et musique enregistrée). Cible d'augmentation de + 5 %/ an en N vs N-1</i></p>		

<sup>17</sup> Or (15 M. équivalent streams), Platine (30 M. équivalent streams), Diamant (50 M. équivalent streams).

<sup>18</sup> Le CNM prévoit de relancer l'étude économique de la filière à l'international sous réserve de la décision de ses instances.



## AXE 3 – Conforter et servir

### Parachever la maison commune de la musique et des variétés

Créé le 1<sup>er</sup> janvier 2020, le CNM s'est construit progressivement au cours des années 2020 - 2022, dans un contexte particulièrement complexe, marqué par la crise sanitaire survenue six semaines après la naissance de l'établissement et ses conséquences directes pour ses équipes et le secteur qu'elles accompagnent.

Sur le plan administratif et organisationnel, les dix premiers mois de 2020 ont été en particulier consacrés à la préparation de la fusion du CNM, établissement succédant au CNV, avec le FCM, le Bureau Export, l'IRMA et le CALIF ; fusion effective le 1<sup>er</sup> novembre 2020. Élaboration d'une nouvelle organisation et d'un nouvel organigramme, inventaire des biens et des engagements juridiques des cinq structures, préparation de l'intégration des quatre associations dans le cadre de gestion des ressources humaines et de gestion budgétaire et comptable de l'établissement, négociation des conventions et traités de fusion, dénonciation des baux en cours, recherche d'une nouvelle implantation immobilière destinée à réunir toutes les équipes, lancement de la négociation d'un nouvel accord d'entreprise.

Le secrétariat général et l'ensemble des équipes du CNM comme des quatre associations ont accompli pendant cette période charnière un travail considérable, tout en assurant le traitement administratif et comptable le plus réactif possible des très nombreux dispositifs d'urgence lancés dès la fin du mois de mars 2020, qui plus est dans un temps marqué par les contraintes inhérentes aux périodes de confinement.

Après la fusion, l'établissement a poursuivi sa construction et a passé de nouvelles étapes clés. Ce fut le cas de la signature le 11 décembre 2020 du bail du 151 - 157 avenue de France (13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris), nouvelle implantation moderne, claire et répondant aux normes de qualité environnementale et aux besoins professionnels des équipes, dans laquelle elles ont pu être à pied d'œuvre dès mai 2021, avant d'accueillir les réunions des instances, des groupes de travail et des commissions professionnelles. Ce fut également le cas de la signature, fin mars 2021, de l'accord d'entreprise unifiant le cadre social applicable à tous les salariés de l'établissement, notamment sur le plan de la rémunération et du temps de travail et visant à créer les conditions d'un environnement sécurisant pour les salariés, et suffisamment agile pour être adapté à l'exercice des missions de l'établissement et à leur évolution.

En dépit des difficultés, l'établissement a engagé sans délai des chantiers indispensables à la sécurisation de son fonctionnement et de sa gestion, comme le déploiement d'une feuille de route de ses systèmes d'information et de son infrastructure informatique, la mise en place d'une politique achats, la création d'une commission d'appel d'offres, la formalisation de comptes-rendus de gestion infra-annuels et l'élaboration de divers guides et instructions internes pour la gestion de son activité. Le CNM a pris soin d'adapter, après ses premières années d'existence, son organisation interne pour exercer au mieux ses missions (création de la direction aux affaires européennes et internationales et de l'unité transitions et innovation fin 2023 – début 2024).

L'établissement entend encore progresser dans la formalisation de ses processus, tant administratifs et financiers que RH, pour donner à ses équipes les meilleurs standards de l'action publique (outils de

pilotage et de contrôle interne, déontologie, RGPD...) et des référentiels clairs pour travailler sereinement et garantir la sécurité, la fiabilité et l'optimum de sa gestion.

De manière générale, l'établissement souhaite continuer à structurer sa politique RH en confortant la qualité de vie au travail et en développant les compétences et les expertises de ses équipes. Elle s'appuiera sur un dialogue social de qualité et la mise en œuvre d'actions résolues et concrètes à destination des salariés (politique soutenue de formation continue, communication interne et événements collectifs d'échanges et de cohésion, politique salariale...). En tant qu'établissement de filière, le CNM entend s'engager pleinement dans la voie de l'exemplarité en matière de responsabilité sociétale des entreprises (égalité entre les femmes et les hommes, transition écologique, politique inclusive).

Enfin, s'agissant de la gestion de ses moyens, l'établissement souhaite répondre aux impératifs de la gestion publique et rester garant du bon recouvrement des recettes et du bon emploi des deniers publics auprès des ministères de tutelle et des organismes qui le contrôlent, en toute transparence vis-à-vis des professionnels de la musique, parties prenantes de ses instances (commissions d'aides, conseil professionnel, conseil d'administration).

Du point de vue des dépenses, le CNM poursuivra son travail de contrôle interne et de contrôle des aides attribuées dont les résultats lui permettent de s'assurer du meilleur emploi des ressources vers la filière. Elle prévoit de prolonger ses investissements stratégiques, en particulier en matière de systèmes d'information, pour renforcer la qualité et la maîtrise des risques dans le pilotage de ses activités et l'exercice de ses missions au service des acteurs de la filière, présents dans tous les territoires.

Du point de vue des recettes, notamment s'agissant des ressources qu'il recouvre en propre au sens large (recettes fiscales, ressources propres, contributions des organismes de gestion collective, collectivités territoriales...), le CNM entend déployer une stratégie efficiente et ambitieuse concourant pleinement au financement de ses missions au service de la filière musicale française. S'agissant des ressources commerciales, l'établissement entend approfondir son offre de formation continue et sa démarche de diffusion de ses éditions professionnelles qui concourent également à la structuration et à la professionnalisation des acteurs de la filière.

S'agissant de son action en matière de fiscalité, le CNM a pris soin d'organiser au mieux son action de gestion des dispositifs de crédits d'impôts (cf. *supra*) avec des résultats très structurants pour la filière, incitant à une meilleure prise de risque. Cette action a vocation à être prolongée. Les équipes du CNM continueront d'œuvrer au renforcement de la qualité du recouvrement et de contrôle de la taxe sur les spectacles (par l'établissement) et de la taxe streaming (par les services de la direction générale des Finances publiques - DGFIP), pour en optimiser le produit destiné aux soutiens aux acteurs de la musique. Cette action va être poursuivie dans les mois à venir, notamment grâce aux progrès apportés dans le développement et l'enrichissement des données de ses systèmes d'information.

**3.1 Objectif stratégique : consolider l'organisation de l'établissement en adoptant les meilleurs standards de la gestion publique et en le plaçant sur la voie de l'exemplarité en matière de responsabilité sociétale des organisations**

- **Objectif opérationnel n° 8** : Aligner le CNM sur les standards de la gestion publique

➤ *Indicateur : Pilotage et optimisation de la gestion (ETPT et exécution budgétaire)*

Année	2023 (réalisé)	2024 (prévu)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Suivi ETPT/plafond	108,16/111	121 ETPT Entre 95 % et 100 %	L'établissement s'efforcera de piloter au mieux son plafond d'emplois par une politique RH dynamique. Cible de réalisation du plafond d'emplois entre 95 % et 100 %			
Taux d'exécution budgétaire	99 % (AE) 98 % (CP)	> 95 %	> 95 %	> 95 %	> 95 %	> 95 %

- **Objectif opérationnel n° 9** : Conforter les progrès en matière de responsabilité sociétale des organisations

➤ *Indicateur : Index égalité professionnelle femmes – hommes<sup>19</sup>*

Année	2023 (réalisé)	2024 (réalisé)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Index égalité F-H	96/100	98/100	≥ 96/100	≥ 96/100	≥ 96/100	≥ 96/100

➤ *Indicateurs : Mise en œuvre de la feuille de route interne en matière de transition écologique / Suivi des consommations énergétiques*

Année	2023 (réalisé)	2024 (prévu)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Feuille de route interne CNM transition écologique	Création Unité transitions et innovations	Élaboration de la feuille de route	Mise en œuvre de la feuille de route	Mise en œuvre de la feuille de route	Labellisation (si opportunité)	Labellisation (si opportunité)
Suivi des consommations énergétiques	22 141 kWh	≤ 25 000 kWh <sup>20</sup>	≤ 25 000 kWh	≤ 25 000 kWh	≤ 25 000 kWh	≤ 25 000 kWh

<sup>19</sup> Cet indicateur est défini par la loi n° 2018 – 771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. L'index comporte quatre paramètres pour les structures de moins de 250 salariés : l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes à poste égal et âge comparable, l'écart de taux d'augmentations individuelles entre les femmes et les hommes, le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé de maternité, le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les salariés ayant perçu les dix plus hautes rémunérations.

<sup>20</sup> La consommation énergétique cible prend en compte à compter de 2024 l'ouverture du nouvel espace lié au Café Culture du CNM.

3.2 Objectif stratégique : conforter l'action du CNM et ses résultats en matière de fiscalité, développer ses ressources et sa stratégie partenariale pour lui permettre d'intervenir dans tous ses champs de compétence.

- **Objectif opérationnel n° 10** : Développer les ressources recouvrées en propre par l'établissement

➤ *Indicateur : Evolution des ressources recouvrées en propre par le CNM (hors subvention pour charges de service public), par catégories (taxes, ressources commerciales, concours publics divers dont ceux des collectivités et des autres ministères, contributions OGC...)*

L'établissement s'efforcera de développer ses ressources pour assurer les conditions d'exercice de ses missions au soutien de la filière, notamment à travers des actions d'optimisation du recouvrement des taxes<sup>21</sup> et de développement des activités commerciales.

En M€	2023 (réalisé)	2024 (prévu)	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
<b>Taxes</b>	<b>49,3</b>	<b>47</b>	<b>71,5</b>	<b>76,1</b>	<b>81,2</b>	<b>86,9</b>
<i>dont taxe spectacles vivants</i>	49,3	32	53,2 <sup>22</sup>	54,9	56,6	58,5
<i>dont taxe streaming</i>	-	15	18,3 <sup>23</sup>	21,2	24,6	28,4
<b>Commerciales</b>	<b>0,455</b>	<b>0,64</b>	<b>0,67<sup>24</sup></b>	<b>0,71</b>	<b>0,74</b>	<b>0,78</b>
<b>Autres concours financiers (OGC, collectivités territoriales / DRAC, autres ministères, ressources diverses dont remboursement d'aides)</b>	<b>13,5</b>	<b>7,875</b>	<b>8,9</b>	<b>9,9</b>	<b>10,9</b>	<b>10,9</b>
<i>dont OGC</i>	2,85 (+ 0,83)	3	4 <sup>25</sup>	5	6	6
<b>Total ressources (hors subvention pour charges de SP)</b>	<b>63,255</b>	<b>55,515</b>				

<sup>21</sup> En lien et avec le concours des services fiscaux de la DGFIP.

<sup>22</sup> Conformément au II de l'article 156 de la loi de finances n° 2023 – 1322 du 29 décembre 2023 de finances pour 2024, le produit de la taxe sur les spectacles vivants, affecté au CNM, est plafonné à 50 M€ en 2024.

<sup>23</sup> Conformément au II de l'article 156 de la loi de finances n° 2023 – 1322 du 29 décembre 2023 de finances pour 2024, le produit de la taxe streaming, affecté au CNM, est plafonné à 18 M€ en 2024.

<sup>24</sup> L'hypothèse prise pour la trajectoire d'augmentation des recettes commerciales est de 5 % / an à compter de 2025.

<sup>25</sup> L'hypothèse de travail retenue, qui ne constitue en aucun cas un engagement pour les OGC, est celle d'une augmentation progressive pour atteindre, à horizon 2027, le montant de 6 M€ conformément aux traités de fusion à la création du CNM.



Centre national  
de la musique

**Mme Rachida DATI**  
*Ministre de la Culture*

**M. Jean-Philippe THIELLAY**  
*Président du CNM*

*Fait à Paris, en deux exemplaires, le 21 juin 2024*