Cour des comptes

ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LE MINISTÈRE DE LA CULTURE : BILAN D'ÉTAPE ET DÉFIS

AUDIT FLASH

Septembre 2026

SOMMAIRE

6 CHIFFRES CLÉS

8 SYNTHÈSE

15 I - Les stratégies IA du ministère de la culture et de ses opérateurs : des niveaux de maturité hétérogènes, une appropriation variable

15 A - Une stratégie ministérielle en phase de structuration : une forte acculturation, un pilotage à consolider

18 B - Des opérateurs à des stades de développement variables

23 II - Des attentes communes insatisfaites : une mutualisation balbutiante, des outils de financement fragmentaires et à évaluer

23 A - Une demande convergente : « ne pas réinventer la roue » mais s'emparer des opportunités identifiées et anticiper les risques

27 B - Des outils de financement ministériels fragmentaires, un instrument interministériel aux effets encore peu évalués

31 CONCLUSION

33 ANNEXE

35 RÉPONSES DES ADMINISTRATIONS ET ORGANISMES CONCERNÉS

PROCÉDURES ET MÉTHODES

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques que comprend la Cour[1] 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.

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, aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Dans le rapport publié, leurs réponses sont présentées en annexe du texte de la Cour.

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.

⁂

Le présent audit flash a été conduit sur le fondement des articles L.111-3 et suivants du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L.143-6 du même code. Contrairement à d'autres publications de la Cour des comptes, il ne donne pas lieu à un rapport exhaustif sur un organisme ou une politique publique mais permet

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

de dresser dans un délai resserré un état des lieux factuel sur un dispositif public bien délimité.

Le présent contrôle a été notifié le 24 novembre 2025 au ministère de la culture et aux dirigeants d'un échantillon de 10 opérateurs et établissements publics, constitué de la Bibliothèque nationale de France (BnF), l'Institut national de l'audiovisuel (INA), le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), Radio France, France Télévisions, la Cité de l'architecture et du patrimoine (CAP), le Centre national du livre (CNL), le Centre national de la musique (CNM), l'École nationale supérieure des beaux-arts de Paris (ENSBA) et de l'École des chartes, qui ont tous été destinataires de questionnaires. Des entretiens ont été menés avec de nombreux acteurs de l'innovation dans le champ culturel.

Les observations provisoires de la Cour ont été délibérées par la troisième chambre le 26 mars 2026 et soumises à la contradiction des destinataires de la notification ainsi que du ministère de l'économie et des finances (direction générale des entreprises), du secrétariat général pour l'investissement (SGPI), du Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique (CSPLA) et du Conseil de l'intelligence artificielle et du numérique (CIAN).

⁂

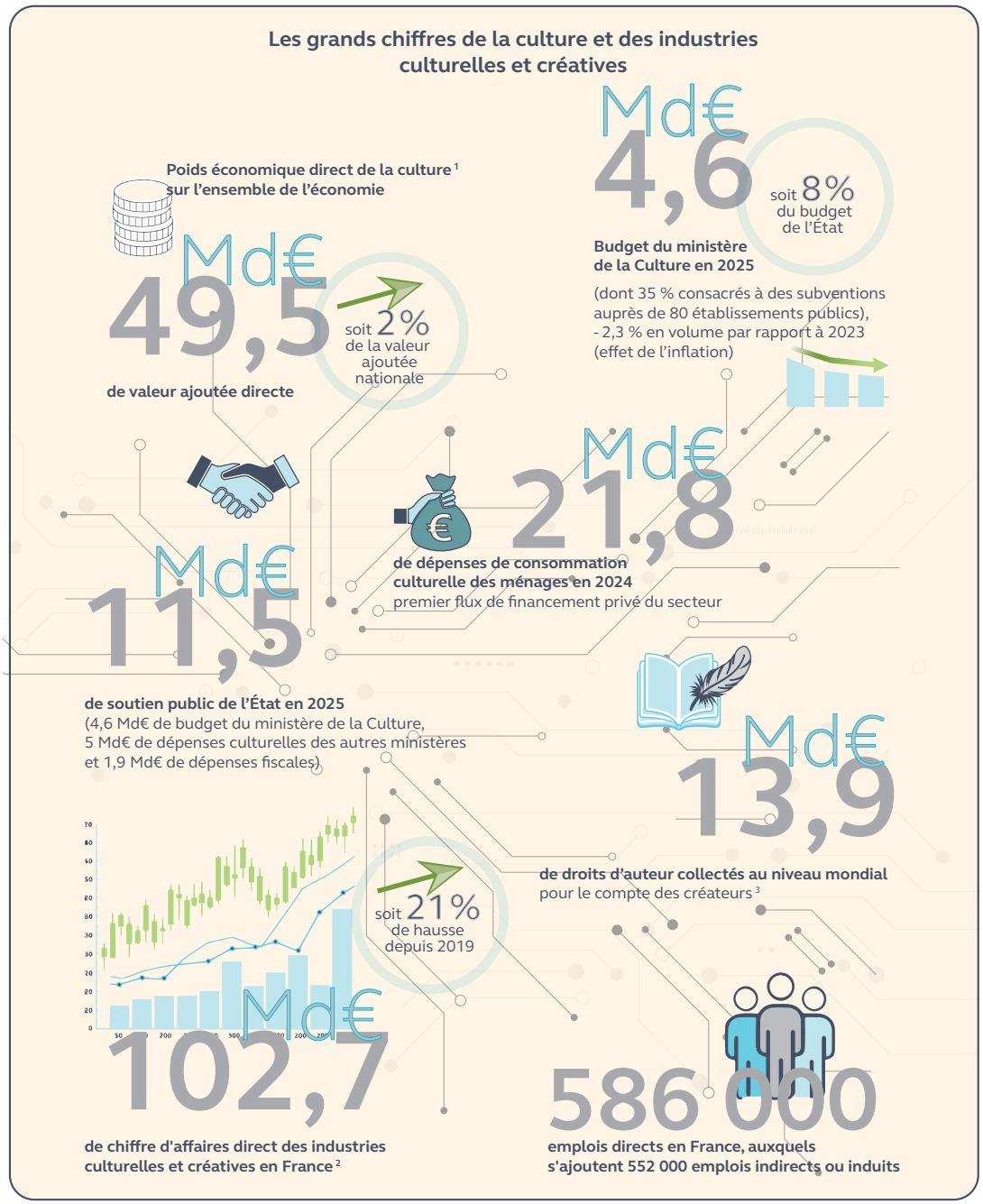
Après examen des réponses reçues, l'audit a été préparé, puis délibéré le 4 juin 2026 par la troisième chambre présidée par M. Meddah, président, et composée de Mme de Mazières, présidente de section, Mmes Oltra-Oro, Bergogne, M. Aubert, conseillers maîtres, Mme Haguenauer, conseillère maître en service extraordinaire, en tant que rapporteure, Mme Baldacchino, conseillère maître, en tant que rapporteure, ainsi que de M. Rolland, président de chambre maintenu, en tant que contre-rapporteur.

Il a été examiné et approuvé, le 7 juillet, par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de Mme de Montchalin, Première présidente, M Hayez, rapporteur général, Mme Camby, M. Meddah, Mme Mercereau, M. Lejeune, Mme Thibault, MM. Cazé et Glimet, présidentes et présidents de chambre de la Cour, MM. Albertini, Vught, Mmes Renet et Daam, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, et Mme Hamayon, Procureure générale, entendue en ses avis.

⁂

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

CHIFFRES CLÉS



Source : Cour des comptes

1. Ce chiffre et les quatre suivants proviennent des *Chiffres clefs 2025 de la culture et de la communication*, 16 juin 2026 (département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation du ministère de la culture – DEPS).
2. EY – We Are Creative, *Panorama des industries culturelles et créatives* 2025, décembre 2025. Les ICC constituent un périmètre marchand plus large et variable incluant par exemple mode, design, activités numériques ou créatives connexes, au-delà du périmètre DEPS précisément établi à partir des 34 codes de la nomenclature d'activités française (audiovisuel, spectacle vivant, livre, presse, agences de publicité, architecture, arts visuels, patrimoine et enseignement artistique et culturel, y compris activités non marchandes).
3. Confédération internationale des sociétés d'auteurs et compositeurs (CISAC), *rapport sur les collectes mondiales* 2024.

Les financements publics de l'IA culturelle

Des outils ministériels fragmentaires pour des projets à petite et moyenne échelle

- le Fonds de transformation numérique et de cybersécurité : 49 projets répartis sur six vagues entre 2023 et 2025, pour un montant total de 2,6 M€, avec une subvention moyenne d'environ 50 000 € par projet, a pour partie financé des projets comportant une dimension IA.
- le dispositif *Services numériques innovants* finance notamment la création de plateformes, d'outils de médiation ou de services exploitant les données culturelles, pour un montant maximum financé de 30 000 € par projet : depuis 2019, ce dispositif a soutenu 60 projets pour un total d'1,7 M€ (dont cinq ont comporté un volet IA, pour un total de 144 315 €).
- l'appel à projets *Soutien à la découvrabilité des contenus culturels francophones dans l'environnement numérique à l'ère de l'IA* vise à renforcer la visibilité des œuvres, des artistes et des contenus francophones sur internet dans le cadre de la stratégie France-Québec. Les précédentes éditions de l'appel à projets ont permis de soutenir 29 initiatives pour un montant total de 3,5 M€. La nouvelle vague d'octobre 2025 a permis de soutenir 10 projets issus de toutes les filières des industries culturelles et créatives pour un montant total de 950 000 €.

Un outil interministériel pour les projets structurants

L'appel à projets *Transition numérique de la culture et appropriation de l'IA* de *France 2030*, piloté par le secrétariat général pour l'investissement, opéré par Bpifrance pour les candidatures dont le chef de file est un acteur privé et par la banque des territoires pour les candidatures dont le chef de file est un acteur public ou un groupement d'acteurs publics et/ou privés (mettant en œuvre un projet d'intérêt général pour une filière), vise à soutenir l'expérimentation et l'industrialisation de projets mobilisant l'intelligence artificielle dans les secteurs culturels. Première vague de projets déposée à la fin de l'année 2025 : aucune communication sur les montants disponibles et la stratégie d'allocation des crédits (l'IA représente une part non encore déterminée du volet culture de *France 2030*, qui représenterait un montant total d'1 Md€ au service du huitième objectif « placer la France à nouveau en tête de la production des contenus culturels et créatifs »).

SYNTHÈSE

L'intelligence artificielle générative, rendue accessible au grand public à partir de 2022, transforme profondément les conditions de production, de diffusion et de valorisation des œuvres culturelles et audiovisuelles. Elle met en tension plusieurs objectifs de politique publique : amélioration de l'efficacité des administrations et de leurs opérateurs, préservation de la souveraineté technologique et maintien des équilibres du modèle français de propriété littéraire et artistique. Dans ce contexte, le ministère de la culture a engagé depuis plusieurs années une démarche visant à structurer l'appropriation de ces technologies par ses services et ses opérateurs, notamment à travers la publication à l'été 2025 d'une stratégie spécifique et la création d'une direction de projet chargée d'en coordonner la mise en œuvre.

Dans le prolongement de ses travaux récents sur la stratégie nationale pour l'intelligence artificielle, la Cour a réalisé un audit flash afin d'apprécier la capacité du ministère de la culture et de ses opérateurs à transformer cette dynamique en une politique publique opérationnelle conciliant innovation technologique et protection des droits des créateurs.

En effet, le développement des systèmes d'intelligence artificielle repose sur un facteur désormais identifié comme central : l'accès à des volumes massifs de données. Les contenus culturels (textes, images, œuvres audiovisuelles, enregistrements musicaux ou bases de données) constituent à cet égard un intrant stratégique, indispensable à l'entraînement et à l'amélioration des modèles génératifs. Tous les travaux académiques soulignent que les données issues de la création humaine jouent un rôle déterminant dans la qualité des modèles[2]. Les systèmes d'intelligence artificielle les plus performants reposent en effet sur l'exploitation de corpus culturels d'une richesse exceptionnelle, constitués au fil du temps par des auteurs, artistes, journalistes, chercheurs, éditeurs, producteurs ou institutions patrimoniales. Ces contenus sont le résultat d'investissements créatifs, intellectuels et financiers considérables. Dans ce contexte, la protection de la propriété intellectuelle et en particulier du droit d'auteur ne constitue pas seulement une exigence juridique ou éthique ; elle devient également un enjeu économique et stratégique. Une économie de l'intelligence artificielle qui organiserait une captation non rémunérée de la valeur créée par les titulaires de droits risquerait, à terme, d'affaiblir les mécanismes mêmes qui assurent la production des contenus dont elle dépend. En fragilisant les conditions économiques de la création, elle contribuerait à réduire la diversité, la qualité et la fiabilité des corpus disponibles pour les générations futures de modèles.

2. Voir notamment les travaux fondateurs de Jared Kaplan e*t al., Scaling Laws for Neural Language Models* (2020), ainsi que ceux de Jordan Hoffmann, Sebastian Borgeaud, Arthur Mensch *et al., Training Compute-Optimal Large Language Models* (2022), qui mettent en évidence l'existence de lois d'échelle reliant les performances des modèles de langage à la taille des modèles, à la quantité de données d'entraînement et aux ressources de calcul mobilisées. Ces travaux montrent notamment que l'accroissement du volume et de la diversité des données d'apprentissage constitue un facteur déterminant de l'amélioration des performances des réseaux neuronaux.

Cette préoccupation dépasse largement le cadre français. Au Royaume-Uni, les débats relatifs à l'intelligence artificielle et au droit d'auteur occupent désormais une place centrale dans la stratégie nationale de croissance. Dans un rapport publié en mars 2026[3], la commission « Communications and Digital » de la Chambre des Lords souligne que la compétitivité de long terme du secteur de l'IA ne saurait être obtenue au prix d'un affaiblissement des industries créatives. À l'échelle européenne, une étude de la commission des affaires juridiques du Parlement européen de décembre 2025[4] souligne que la véritable question économique concerne le maintien d'un flux continu de créations nouvelles et de haute qualité, dont dépend la valeur future des systèmes d'intelligence artificielle. Dans une économie où les données culturelles deviennent une ressource stratégique, protéger la création revient aussi à protéger la qualité future de l'innovation, la souveraineté économique et l'équilibre des finances publiques.

C'est dans ce cadre que s'inscrit aujourd'hui la stratégie du ministère de la culture, à la recherche du juste équilibre entre incitation à l'innovation et préservation de la création humaine, dans un cadre légal et réglementaire encore instable, sujet à des contestations juridiques et objet de négociations entre acteurs privés comme de nombreuses réflexions portant par exemple sur des mécanismes de licence légale, de marquage des œuvres et de traçabilité des requêtes donnant lieu à des microcompensations, ainsi que sur les dispositifs de règlement des différends entre ayants droits et auteurs.

Des stratégies encore inégalement structurées selon les opérateurs

La prise en compte de l'intelligence artificielle dans les politiques culturelles s'est d'abord traduite par une phase d'acculturation marquée par une multiplication d'études, de groupes de travail et d'expérimentations. Ces travaux ont permis d'identifier les principaux enjeux : transformation des métiers créatifs, accès aux données culturelles, protection du droit d'auteur ou impacts économiques sur les filières. Ils n'ont cependant pas encore débouché sur une stratégie hiérarchisée et pleinement opérationnelle.

Le ministère a toutefois engagé plusieurs initiatives structurantes : élaboration d'une stratégie ministérielle publiée en 2025, rédaction d'une charte interne, mise en place de formations et de programmes d'expérimentation et création d'une direction de projet chargée de la coordination des actions. Cette démarche témoigne d'une volonté d'organiser la transition numérique du secteur culturel mais demeure encore largement programmatique.

3. « *AI, Copyright and the creative industries* », HL Paper 67, 6 mars 2026.

4. Parlement européen, *L'économie du droit d'auteur et de l'intelligence artificielle. Données empiriques et politique optimale*, étude de Christian Peukert pour la commission des affaires juridiques (JURI), PE 778.859, décembre 2025

La maturité stratégique des opérateurs apparaît contrastée. Certains établissements disposent de feuilles de route structurées et de moyens identifiés, notamment la Bibliothèque nationale de France, l'Institut national de l'audiovisuel ou les entreprises de l'audiovisuel public, pour lesquelles l'intelligence artificielle constitue déjà un levier d'industrialisation des traitements de données et de valorisation des contenus. À l'inverse, d'autres institutions culturelles ou établissements d'enseignement artistique se situent encore dans une phase exploratoire, faute de moyens humains, techniques ou budgétaires suffisants.

Une demande forte de mutualisation et de pilotage opérationnel

Au-delà de cette hétérogénéité, les opérateurs expriment des attentes convergentes. Tous soulignent la nécessité de disposer d'un cadre commun d'utilisation des outils d'intelligence artificielle incluant des garanties en matière de sécurité, de souveraineté technologique et de protection des données.

Les opérateurs identifient plusieurs risques structurels liés au développement de l'IA : dépendance à des solutions technologiques étrangères, consommation croissante de ressources informatiques et énergétiques ou captation de la valeur économique des contenus culturels par les grandes plateformes numériques.

Les acteurs interrogés appellent également à un renforcement de la mutualisation des outils et à des retours d'expérience. Des initiatives de coopération déjà existantes, notamment dans le secteur audiovisuel, demeurent sectorielles et peinent à se traduire par des infrastructures ou services communs à l'ensemble du champ culturel.

Cette absence de mutualisation limite la diffusion des innovations et conduit chaque opérateur à développer ses propres solutions, parfois au prix d'investissements redondants. Dans ce contexte, la mise en place d'une plateforme de services mutualisés – intégrant outils, référentiels techniques, accompagnement et dispositifs de financement – apparaît comme un levier essentiel pour permettre un passage à l'échelle des expérimentations engagées.

Des financements publics dispersés et peu évalués

Le déploiement de l'intelligence artificielle implique des investissements significatifs, notamment pour moderniser les systèmes d'information, développer des capacités de calcul ou recruter des compétences spécialisées. Plusieurs opérateurs soulignent ainsi le coût élevé des infrastructures nécessaires et la difficulté à attirer ou retenir des profils techniques recherchés sur le marché du travail.

En dehors des financements privés, les financements publics mobilisables sont ponctuels, principalement à travers les appels à projets du programme *France 2030*, dédié au soutien, en phase d'amorçage, de grands projets structurants.

Le pilotage de ces fonds relève toutefois du secrétariat général pour l'investissement. L'évaluation à mi-parcours des impacts des premières vagues des appels à projet gagnerait à être menée en étroite association avec le ministère de la culture, afin de garantir l'efficacité de ces dispositifs et d'en limiter les effets d'aubaine potentiels.

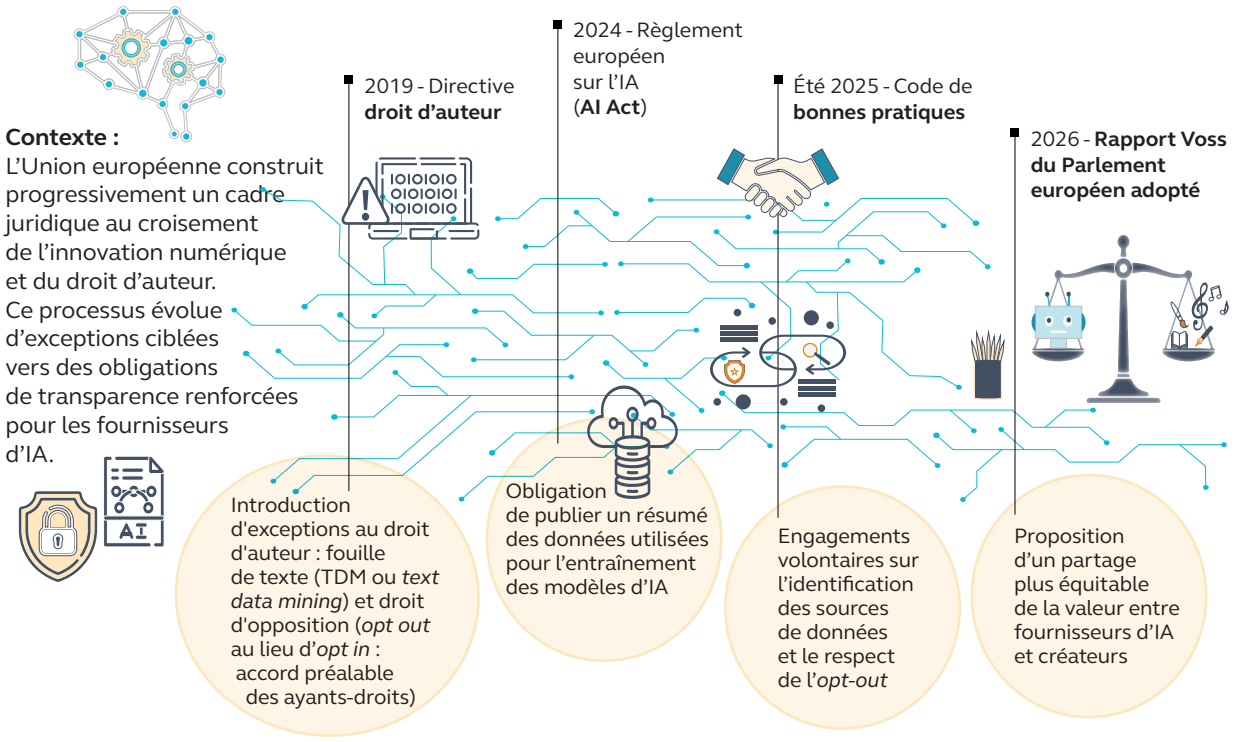
La stratégie du ministère s'inscrit dans un contexte où le principal enjeu concerne la recherche d'un équilibre pertinent entre innovation et régulation afin de garantir que l'essor de l'intelligence artificielle s'inscrive dans un cadre préservant la capacité de création et la soutenabilité économique des filières culturelles.

Le présent audit met en évidence une dynamique réelle d'acculturation et d'expérimentation, encore insuffisamment traduite par des mesures de pilotage et de mutualisation. Les écarts de maturité entre opérateurs, la dépendance à des financements ponctuels et l'absence d'outils souverains partagés font peser un risque de dispersion des moyens et de « décrochage » des structures les moins dotées.

La définition d'une stratégie publique plus structurée apparaît en effet comme une condition essentielle pour préserver la souveraineté culturelle, soutenir l'innovation et garantir la protection des droits des créateurs.

À court terme, l'enjeu est de transformer la cartographie actuelle en stratégie priorisée et budgétée, adossée à une plateforme de services et à des instruments de veille pertinents. La direction de projet IA du ministère de la culture offre un point d'appui solide pour répondre à ces défis. Il s'agit désormais de la mettre politiquement, institutionnellement et budgétairement en situation de transformer une stratégie d'intention en stratégie d'exécution.

— Chronologie : IA, données et droit d'auteur en Europe —



Source : Cour des comptes

INTRODUCTION

Dans son rapport public thématique de novembre 2025 consacré à la *stratégie nationale pour l'intelligence artificielle*[5], la Cour des comptes a relevé que la politique française de l'IA est entrée dans une phase de changement d'échelle, après deux étapes successives centrées sur la recherche puis sur la diffusion des technologies dans l'économie. Cette nouvelle phase appelle un renforcement du pilotage public, la mise en place d'outils opérationnels mutualisés et une clarification de la gouvernance.

Le secteur culturel et audiovisuel concentre de manière particulièrement aiguë ces enjeux. L'intelligence artificielle générative intervient désormais à de nombreux stades de la chaîne culturelle – écriture, traduction, composition, indexation, archivage, recommandation ou médiation – et peut affecter l'organisation des métiers et des modèles économiques. Pour la première fois dans une transformation technologique d'ampleur, des professions à forte valeur intellectuelle, telles que les auteurs, traducteurs, journalistes ou graphistes, figurent parmi les plus exposées à l'automatisation partielle des tâches.

Les effets attendus, qu'il s'agisse de productivité ou d'emploi, demeurent incertains : ils pourraient à la fois favoriser l'émergence de nouvelles formes de création fondées sur la complémentarité entre l'humain et la machine et accentuer les déséquilibres existants entre acteurs culturels et grandes plateformes technologiques. Cette question présente également une dimension de risque pour les finances publiques. Le droit d'auteur ne constitue pas uniquement un mécanisme de protection des créateurs ; il représente un instrument économique permettant de maintenir les incitations à investir dans la création et, par conséquent, de financer la production culturelle par le marché plutôt que par la dépense publique.

Lorsque les auteurs, artistes, éditeurs ou producteurs peuvent tirer une rémunération de l'exploitation de leurs œuvres, une partie significative du coût de la création est prise en charge par les utilisateurs et les acteurs économiques qui en retirent de la valeur. À l'inverse, si les mécanismes de propriété intellectuelle deviennent insuffisants pour assurer cette rémunération, la baisse des revenus privés risque de se traduire par une défaillance de marché susceptible d'appeler des revendications en faveur d'interventions publiques accrues, sous forme de subventions, d'aides sectorielles, de dispositifs fiscaux ou de soutien renforcé aux filières culturelles.

À l'ère de l'intelligence artificielle, l'enjeu est aussi celui de la répartition internationale de la valeur. Les contenus culturels produits par les auteurs européens constituent une matière première essentielle à l'entraînement des modèles

5. Cour des comptes, *La stratégie nationale pour l'intelligence artificielle – Consolider les succès de le politique publique de l'IA, élargir son champ*, rapport public thématique, novembre 2025.

génératifs. En l'absence de mécanismes efficaces de rémunération ou de valorisation des droits, la richesse créée par ces contenus tend à être transférée vers les développeurs de modèles et les plateformes numériques. Un double déplacement risque alors de s'opérer : des créateurs vers les opérateurs technologiques, mais aussi des industries culturelles nationales vers quelques acteurs mondiaux dominants. Dans un secteur caractérisé par d'importants effets de réseau et de concentration, ce transfert peut bénéficier à des entreprises situées hors d'Europe, en particulier américaines ou chinoises. Le droit d'auteur, au-delà de la préservation d'une tradition juridique historique et singulière au service des créations de l'esprit, constitue alors un outil de souveraineté économique et de soutenabilité budgétaire, en permettant de préserver sur le territoire européen une partie de la valeur créée par les contenus qui alimentent l'économie de l'intelligence artificielle.

L'avantage compétitif des systèmes d'intelligence artificielle ne repose plus seulement sur la puissance de calcul ou sur le volume de données mobilisées. À mesure que ces ressources se diffusent et se banalisent, la qualité des données d'entraînement devient un facteur de différenciation essentiel. La richesse linguistique, la diversité culturelle, la fiabilité informationnelle ou encore la qualité éditoriale des contenus apparaissent comme des actifs stratégiques dont dépend directement la performance des modèles. L'enjeu dépasse ainsi la seule protection des intérêts des ayants droits. Il touche à la soutenabilité de l'économie de l'innovation, à la capacité de l'Europe à préserver sa souveraineté culturelle et numérique, ainsi qu'au maintien d'un cercle vertueux entre création humaine et progrès technologique.

Le présent audit flash, tout en prenant acte de ce contexte technologique et juridique fortement évolutif, s'est concentré sur les premiers éléments de mise en œuvre de la stratégie du ministère qui concernent pour l'essentiel ses enjeux de déploiement interne. Il vise à apprécier la capacité du ministère de la culture et de ses opérateurs à transformer cette dynamique en une ingénierie publique opérationnelle : pilotage stratégique, mutualisation d'outils, dispositifs économiques évaluables, tous conditions d'une articulation soutenable entre innovation technologique et protection des droits des créateurs.

Face à ces transformations, le ministère de la culture a en effet engagé une démarche structurante. À l'été 2025, il a rendu publique une stratégie consacrée à l'intelligence artificielle, issue de plusieurs années de travaux et d'expérimentations. Il anime une communauté numérique de ses opérateurs, s'est doté d'une charte interne d'usage et a mis en place, à la fin de l'année 2025, une direction de projet chargée d'assurer la coordination des initiatives conduites par les directions et les opérateurs.

La Cour examine d'abord les orientations stratégiques et le cadre de gouvernance mis en place par le ministère pour structurer l'action publique en matière d'IA (chapitre I). Elle analyse ensuite le niveau de maturité et les usages effectifs de l'intelligence artificielle au sein des principaux opérateurs culturels et audiovisuels (chapitre II).

I - LES STRATÉGIES IA DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE SES OPÉRATEURS : DES NIVEAUX DE MATURITÉ HÉTÉROGÈNES, UNE APPROPRIATION VARIABLE

L'élaboration d'une stratégie ministérielle propre a été précédée de longs tâtonnements et n'a pas joué le rôle d'un catalyseur transversal qui aurait pu conduire à articuler une vision collective. En l'état, la feuille de route du ministère constitue un recensement de nature cartographique des enjeux existants, qui ne permet pas d'établir des priorités d'action ni de budgétiser ces priorités. Le niveau de réflexion stratégique des opérateurs publics du champ culturel est lui-même variable en fonction de leur histoire et du degré d'implication des équipes dirigeantes. La création d'une direction de projet IA au sein du ministère peut constituer l'occasion de mettre en place une dynamique de gouvernance plus coopérative et efficace au service d'intérêts souvent convergents, malgré la diversité sectorielle des enjeux.

A - Une stratégie ministérielle en phase de structuration : une forte acculturation, un pilotage à consolider

L'intelligence artificielle générative grand public a provoqué, depuis 2023, une prise de conscience rapide mais encore partielle des transformations à l'œuvre. L'abondance des diagnostics a toutefois contrasté avec la faiblesse des traductions opérationnelles et la difficulté persistante à structurer une politique publique lisible, hiérarchisée et dotée d'outils de suivi.

Les premiers travaux d'ampleur, conduits à l'automne 2023 par un groupe d'experts réuni par le ministère, avaient pourtant permis d'identifier des chantiers structurants : formation des professions créatives, accès licite et organisé aux données culturelles, effectivité du droit d'opposition à l'entraînement des modèles, analyse des impacts sur l'emploi et les chaînes de valeur. Ces travaux, confortés par des contributions académiques, convergent vers un constat désormais partagé : la culture est l'un des secteurs les plus exposés à l'IA générative, non parce qu'elle serait périphérique, mais parce qu'elle concentre des activités à forte intensité intellectuelle, symbolique et créative.

Leur production, se présentant sous la forme d'un rapport au cabinet de la ministre intitulé *Regards culturels sur l'IA*, articulé autour de cinq parties qui constituaient l'esquisse d'une véritable stratégie, dotée de 22 préconisations précises et opérationnelles, n'a toutefois jamais été rendue publique et ne semble pas avoir servi de feuille de route aux services, pour des raisons qui n'ont pu être explicitées par le ministère.

À partir de 2024, de nombreuses études sectorielles – majoritairement qualitatives – ont insisté sur une transformation « par tâches » plutôt que « par métiers ». Elles décrivent un risque d'accroissement des écarts entre les professionnels capables d'intégrer les outils d'IA à leurs pratiques et ceux dont certaines activités plus standardisées sont les plus facilement automatisables. Elles soulignent aussi un effet potentiellement déstabilisant sur l'entrée dans les carrières culturelles, dans des secteurs déjà marqués par la discontinuité des revenus, la pluriactivité et la fragilité des statuts.

Faute de données consolidées et de dispositifs pérennes d'observation, ces travaux n'ont cependant pas permis de quantifier précisément les impacts économiques et sociaux ni de

dégager des trajectoires stabilisées. Il n'existe toujours pas d'ailleurs d'observatoire transversal consacré aux effets de l'IA sur les industries culturelles et créatives, même si des initiatives sectorielles se développent, à l'image de l'Observatoire de l'IA du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), créé en mars 2024, ou d'un Observatoire des métiers à l'heure de l'IA dans les industries culturelles et créatives (créé en mars 2026, conjointement par Audiens, l'AFDAS et le CNC).

Cette phase d'acculturation et de mobilisation progressive des acteurs publics ne s'est pas accompagnée, dans un premier temps, d'une structuration stratégique pleinement opérationnelle. La vision stratégique s'est dès lors construite à tâtons :

- en novembre 2023, une première « feuille de route numérique et données » du ministère, pilotée par le service du numérique, annonçait un document de stratégie numérique culturelle pour la fin de l'année 2023 - il ne verra pas le jour avant 2025 - tout en fixant des objectifs de transition numérique dans les usages internes du ministère et de création de « projets emblématiques » (observatoire des données culturelles, base patrimoniale de référence, …) ;
- en mars 2024, le rapport *IA, Notre ambition pour la France du comité pour l'intelligence artificielle présidé par Philippe Aghion et Anne Bouverot contenait trois propositions sur 25 sur la culture :*
  - formation des professions créatives à l'IA (investissement estimé à 20 M€),
  - création d'une infrastructure d'accès aux données culturelles « *favorisant la mise en relation entre les développeurs d'IA et les détenteurs de données culturelles patrimoniales », notamment en créant un registre national des contenus, en désignant un tiers de confiance public et en mettant en place une plateforme mutualisée d'accès licite aux corpus culturels publics et privés (investissement de 35 M€),*
  - mise en œuvre et évaluation des obligations de transparence prévues par le règlement européen sur l'IA (*AI Act*) encourageant le développement de standards et de moyens de contrôle afin de rendre effectif le droit d'opposition (« *opt-out* ») prévu par la directive européenne (cf. *infra*) ;
- il a fallu attendre l'été 2025 pour que soit mise en forme une « stratégie d'action pour l'intelligence artificielle » du ministère publiée comme telle. Ce document qui témoigne d'une volonté réelle d'embrasser l'ensemble des enjeux, s'apparente davantage à une cartographie des initiatives existantes qu'à une feuille de route stratégique au sens strict. Les 62 actions recensées, de nature hétérogène, réparties en cinq axes, ne font l'objet ni d'une hiérarchisation claire, ni d'un calendrier de mise en œuvre, ni d'un fléchage budgétaire identifiable. Les responsabilités de pilotage y sont également peu explicites, ce qui limite la capacité du document à orienter les opérateurs et les filières confrontés à des transformations rapides.

En l'état, cette stratégie constitue ainsi davantage un panorama des actions engagées ou envisagées qu'un véritable instrument de conduite de politique publique.

Parallèlement, les initiatives publiques se sont multipliées sous forme de concertations et de groupes de travail, sans qu'un dispositif structuré de suivi ou d'évaluation de leur mise en œuvre ait été mis en place.

La concertation engagée en 2025 entre plateformes et ayants droit, comme les nombreux travaux confiés au Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique, témoignent d'une volonté de dialogue, mais aussi d'une politique des « petits pas », prudente et fragmentaire, dont la lisibilité demeure limitée.

Le ministère a en revanche engagé un effort d'acculturation notable, passant par la rédaction d'une charte interne pour l'IA et par la mise en œuvre d'ateliers de sensibilisation et de journées de formation, ainsi que par des expérimentations d'outils et de cas d'usage[6]. Plusieurs projets portés par l'Atelier numérique, après appels à projet, illustrent cette dynamique : cette structure composée d'agents publics devenus pour six mois à deux ans « intrapreneurs » et chargée de résoudre un problème de politique publique culturelle en mobilisant les leviers offerts par le numérique, participe au programme *beta.gouv.fr* de la direction interministérielle du numérique[7]. Cet espace d'incubation concerne environ cinq projets par an, utilisant les technologies numériques, notamment l'intelligence artificielle, au service des politiques culturelles. Parmi les projets soutenus, certains ont acquis une notoriété importante, tels que *COMPAR:IA* (comparer les résultats de différents modèles d'IA conversationnelles) ou *Science infuse ADA* (construire des contenus pédagogiques interactifs à partir des contenus d'Universcience) et d'autres, prometteurs, sont en phase d'accélération, comme *Archeolog :IA* (assistance à la détection de sites archéologiques sur imagerie aérienne par intelligence artificielle.)

Cette montée en compétence est réelle. Elle ne suffit toutefois plus : l'enjeu n'est plus seulement de faire connaître, mais de hiérarchiser, d'outiller et de mutualiser. À cet égard, la création au sein du secrétariat général du ministère, à la fin de l'année 2025, d'une direction de projet IA vise précisément à franchir un seuil de maturité : assurer la cohérence du déploiement, coordonner les directions et les opérateurs, structurer une observation prospective (métiers, économie, aides à la création) et intégrer les exigences de transparence et de respect des droits des créateurs.

Le directeur de projet IA a ainsi pour vocation de suivre la mise en œuvre de la stratégie ministérielle et de coordonner celles des acteurs de la sphère culturelle publique. Il peut s'appuyer sur un groupe de travail mis en place avec des référents IA dans les établissements publics et participe lui-même au réseau interministériel des référents IA. Sa mission constituera un levier de consolidation à condition de dépasser la logique de recensement et de déboucher sur une véritable capacité d'action permettant de mutualiser des briques, partager des référentiels (données, modèles, doctrine d'usage), et définir des trajectoires de déploiement compatibles avec les contraintes sectorielles.

Toutefois, rattaché au secrétaire général, il n'a pas autorité sur le service du numérique et ne dispose ni d'une équipe, ni d'un budget en propre. Sa feuille de route prévoit notamment l'élaboration d'un cadre de référence pour l'usage de l'IA dans l'instruction des aides, la création d'un portail des financements, la réflexion sur un observatoire des usages et un premier bilan de la stratégie IA du ministère en 2026. Son rôle en matière d'essaimage et de diffusion des bonnes pratiques sera crucial, étant donné qu'il est le seul à disposer à ce jour d'une visibilité transversale et multi sectorielle sur le sujet au sein du ministère, aux côtés du

6. Ainsi d'une expérimentation de *l'assistant IA*, agent conversationnel généraliste auprès de 1 000 agents sur une solution souveraine et sécurisée ; ou d'*Expert IA* pour tester 20 cas d'usage courants.

7. Sur les *start-ups* d'État, voir Cour des comptes, *Le pilotage de la transformation numérique de l'État par la DINUM*, observations définitives, juillet 2024.

nouveau pôle d'expertise consacré à l'IA depuis 2025 au sein de la direction générale des média et des industries culturelles (DGMIC), impliqué dans l'élaboration des appels à projet *ICC* du secrétariat général pour l'investissement (cf. *infra*) et, pour les aspects juridiques, du bureau de la propriété intellectuelle au sein du service des affaires juridiques et internationales, désormais doté d'une chargée de mission IA.

La stratégie ministérielle de l'été 2025, en l'état, a une vertu cartographique : elle décrit des enjeux nombreux et réels. Elle ne joue pas encore pleinement un rôle de catalyseur transversal permettant de prioriser, de budgétiser et de programmer. L'enjeu, pour la période 2026-2027, est précisément de transformer cette cartographie en pilotage : définir des priorités réalistes, distinguer ce qui relève de la mutualisation (données, référentiels, infrastructures, doctrine) de ce qui relève des spécificités sectorielles, et installer un dispositif de suivi et d'évaluation permettant de passer d'une phase d'exploration à une phase de déploiement.

Cette structuration suppose également de mieux distinguer les enjeux relevant respectivement de la transformation interne des administrations et opérateurs culturels, de l'accompagnement économique des filières culturelles et créatives, et de la régulation juridique des usages de l'IA en matière de propriété intellectuelle et de circulation des données culturelles, tout en assurant leur coordination d'ensemble.

En outre, il est indispensable d'anticiper les effets potentiels de substitution partielle de certains métiers culturels ou artistiques, notamment lorsque des activités techniques ou commerciales annexes à la création peuvent être automatisées à moindre coût. Cette évolution pourrait conduire les pouvoirs publics à renforcer les dispositifs d'accompagnement, de formation ou de reconversion professionnelle, mais également à clarifier les conditions dans lesquelles certaines aides publiques à la création peuvent continuer à privilégier des œuvres reposant principalement sur une contribution humaine identifiable.

La nouvelle direction de projet « intelligence artificielle » devrait, par conséquent, être mise en situation de piloter une révision réaliste de la stratégie, dès 2026, comportant des priorités, un calendrier et une allocation de moyens spécifiques au service de l'ensemble des acteurs culturels.

B - Des opérateurs à des stades de développement variables

1 - Des acteurs largement autonomes : médias publics, INA, BnF

Le niveau de conception stratégique des opérateurs du champ culturel, au-delà du ministère, apparaît hétérogène. Une première catégorie d'acteurs, disposant d'une culture industrielle des données et d'une gouvernance outillée, a engagé des démarches structurées et largement autonomes. Les opérateurs audiovisuels publics, en particulier, se caractérisent par une approche plus systématique, sous l'effet conjugué de leurs volumes, de leurs contraintes éditoriales de la nécessité d'outils de production à l'échelle et de la compétition informationnelle.

Des stratégies atteignant un haut niveau de maturité

Au sein de Radio France, la stratégie *CorT-Ex* repose sur une gouvernance au plus haut niveau, avec un comité stratégique présidé par la présidente-directrice générale, une *core team* et un réseau d'experts. La démarche se veut multi-champs et adaptative, et l'opérateur documente des outils déjà déployés (transcription, aide à l'édition, recherche interne, *open source intelligence* ou *OSINT* recouvrant l'exploitation de sources ouvertes, lutte contre la désinformation, etc.). L'établissement annonce un budget IA 2026 de 2,6 M€. Il existe également enjeu de doctrine interne : des usages « enthousiastes » hors cadre (graphisme, anonymisation de voix, pages générées) imposent une gouvernance, qui n'est pas seulement technologique, mais aussi sociale et culturelle, compte tenu des craintes de remplacement et de la transformation des métiers.

France Télévisions dispose, pour sa part, d'une stratégie validée en 2025, adossée à des comités de pilotage stratégique et opérationnel. L'opérateur prévoit la création d'une direction de l'IA rattachée à la présidence, traduisant un choix d'intégration au plus haut niveau. Les moyens identifiés combinent une plateforme, plus d'une vingtaine d'emplois à temps plein, et un budget annuel de l'ordre de 500 000 € pour les développements et la maintenance externalisés. Un effort massif de sensibilisation (*IA pour tous*) complète ce dispositif, confirmant la volonté de diffuser les usages tout en les encadrant.

L'INA place l'IA et la donnée au cœur de sa stratégie depuis 2022, avec un objectif explicitement lié à la « découvrabilité »[8] et à la valorisation d'un fonds d'environ 30 millions d'heures. Une cinquantaine d'ETP est affectée aux sujets IA (interne et prestations), des capacités de calcul ont été internalisées et le choix de recourir à des modèles *open-source* est assumé pour des raisons économiques, de sécurité et de souveraineté. Cet ensemble traduit une logique d'industrialisation : les usages sont pensés à l'échelle sur des chaînes de traitement et des actifs documentaires massifs et non comme une juxtaposition d'expérimentations.

La Bibliothèque nationale de France se distingue également par une maturité avancée, liée à des investissements anciens dans la numérisation, l'indexation automatique ou la fouille d'images, notamment à travers *Via Gallica*. Cette base permet d'inscrire l'IA moins comme une rupture que comme une extension de chaînes déjà structurées. Les champs d'application envisagés sont cohérents avec ses missions : aide au catalogage, exploration et accès aux collections, médiation et éditorialisation, gestion patrimoniale et aide à la décision. La BnF identifie cependant plusieurs défis : faible proportion de collections numérisées à ce stade, risques de biais historiques et culturels contenus dans les *corpus*, incertitudes juridiques et éthiques liées à l'entraînement des modèles sur des gisements patrimoniaux, mur d'investissements à venir (cf. *infra*).

8. La notion de « découvrabilité » désigne la capacité à être repéré dans une base de données lors d'une recherche, enjeu important d'accessibilité et de visibilité.

Ces opérateurs « locomotives » partagent plusieurs caractéristiques : gouvernance explicite, articulation entre stratégie et outillage, ressources spécifiques et capacité à inscrire l'IA dans des objectifs métiers. Ils démontrent que l'action publique peut produire des trajectoires robustes lorsque les prérequis sont réunis : données gouvernées, systèmes d'information stabilisés, moyens humains qualifiés, et doctrine interne clarifiée.

Ils illustrent aussi une limite : ces dynamiques demeurent, pour l'essentiel, portées par chaque opérateur, selon son histoire et ses moyens, même si des comités numériques à destination des établissements publics ont été constitués à partir de 2021 pour rassembler ponctuellement des acteurs des services techniques chargés de ces sujets. En l'absence d'une priorisation ministérielle et d'un cadre commun suffisamment opérationnel, le risque est celui d'une juxtaposition de stratégies performantes mais peu mutualisées, et donc plus coûteuses, moins interopérables et difficilement transposables aux opérateurs de taille plus modeste.

2 - Des établissements au milieu du gué : patrimoine, enseignement et opérateurs de filières

À l'autre extrémité, plusieurs opérateurs se situent encore dans une phase amont, où l'IA ne peut être abordée que comme un sujet de cadrage, tant les prérequis numériques demeurent incomplets. Cette situation tient à une contrainte récurrente : l'IA apparaît souvent comme une « brique terminale », dont l'efficacité dépend entièrement de la qualité et de la gouvernance des données en amont (inventaires, référentiels, thésaurus, métadonnées, formats d'échange, interopérabilité). Là où ces fondations sont fragiles, la transformation par l'IA ne peut être ni robuste, ni mutualisable, ni évaluée.

Cette hétérogénéité de maturité n'est pas neutre : elle conditionne la capacité des opérateurs à absorber des financements, à piloter des programmes et à pérenniser d'éventuels gains de productivité. Elle accentue également un risque de « décrochage » entre opérateurs dotés et opérateurs fragiles, au moment même où la pression à l'industrialisation des usages s'accroît. Les établissements d'enseignement et de formation culturelle illustrent ces difficultés. L'École nationale supérieure des beaux-arts (ENSBA) a mené plusieurs expérimentations en matière d'IA dans ses divers domaines d'intervention (formation, édition, collections, administration). Les réflexions relatives aux enjeux de l'IA sur le plan éthique, écologique et artistique (l'ENSBA formant des artistes et non des acteurs des industries culturelles) sont désormais intégrées dans la formation des étudiants et régulièrement explorés par les programmes de conférences de l'école. Pour autant, l'établissement ne dispose pas encore de stratégie IA, ni d'une stratégie numérique formalisée, en raison d'un sous-dimensionnement marqué des moyens informatiques (chef de service et assistant). Afin de mieux structurer la réflexion et les usages malgré des moyens budgétaires et humains extrêmement limités, un comité de pilotage informatique rattaché à la direction adjointe a été mis en place en janvier 2026.

Au-delà de la question des usages internes en gestion, et des enjeux économiques, juridiques et technologiques qu'elle soulève, l'intelligence artificielle risque d'influer sur les conditions mêmes de la création, de la transmission artistique et de la singularité des œuvres. Les établissements d'enseignement et de création culturelle seront ainsi amenés à jouer un rôle essentiel pour préserver la capacité d'invention, d'expérimentation et de regard critique qui

demeure au fondement de la vie artistique. Or, en l'état, les transformations pédagogiques induites par l'intelligence artificielle ne font pas encore l'objet d'une réflexion stratégique coordonnée à l'échelle du ministère et des établissements d'enseignement culturel.

L'École nationale des chartes (composante de l'université Paris Sciences et Lettres) présente une dynamique plus structurée : séminaires de cadres, constitution d'un groupe de travail, préparation d'une charte et d'une gouvernance ; mais les usages restent en phase de cadrage et le budget n'est pas consolidé, ce qui limite le passage à l'échelle.

Dans le champ patrimonial, l'hétérogénéité est particulièrement marquée. Les bibliothèques et les archives sont les plus directement concernées, du fait de la dématérialisation massive des collections et du déplacement des usages vers le numérique. Les musées sont moins exposés, leurs missions reposant davantage sur le contact direct avec les œuvres, même si des usages cruciaux se développent (médiation, inventaires, conservation préventive, gestion des flux). La Cité de l'architecture et du patrimoine développe, quant à elle, une réflexion qui se situe encore dans la continuité de sa stratégie numérique globale et engage de premiers usages ciblés en interne, mais explore encore les moyens d'optimiser son offre culturelle, notamment en améliorant la « découvrabilité » de ses ressources en ligne, enjeu majeur pour de nombreux établissements dont le sites Internet constitue le principal outil de visibilité. De manière générale, la transformation par l'IA sera d'autant plus rapide que les données sont disponibles, structurées et gouvernées.

Une responsabilité particulière pèse, en outre, sur les institutions patrimoniales : leurs collections contiennent des biais historiques et culturels susceptibles d'être amplifiés par des modèles statistiques. La question n'est donc pas seulement celle de l'efficacité, mais celle de l'intégrité scientifique, de l'éthique de traitement et de la qualité des référentiels. La maîtrise de ces enjeux suppose des compétences rares (dans des domaines tels que l'exploitation de la donnée, le droit ou plus spécifiques à certains métiers) et plaide pour des dispositifs mutualisés.

Entre les opérateurs « locomotives » (audiovisuel public et BnF) et les établissements encore en phase de structuration, certains organismes occupent une position intermédiaire : ils n'exploitent pas directement des volumes massifs de données culturelles mais jouent un rôle déterminant dans l'organisation, la régulation et l'accompagnement de filières économiques entières. C'est notamment le cas du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), du Centre national de la musique (CNM) et du Centre national du livre (CNL).

Le CNC a engagé une démarche structurée, centrée sur l'accompagnement de la filière de l'image animée face aux transformations induites par l'intelligence artificielle. Sa stratégie repose sur quatre axes principaux : informer les professionnels, encadrer les usages, former les acteurs et expérimenter des cas d'usage internes. Elle s'appuie notamment sur un observatoire de l'intelligence artificielle, sur des travaux d'études consacrés aux métiers de la filière et sur plusieurs dispositifs expérimentaux, comme des résidences de création consacrées à l'IA. Parallèlement, l'établissement intègre progressivement ces technologies dans la modernisation de ses systèmes d'information, notamment à travers une stratégie « *data* et IA » visant à améliorer l'exploitation des données et

certains processus d'instruction des aides. Les moyens engagés restent toutefois mesurés et reposent largement sur des expérimentations ciblées et des travaux d'étude, l'établissement privilégiant une approche progressive.

Le CNM se situe à un stade plus exploratoire. L'établissement ne dispose pas encore d'une stratégie IA formalisée mais a engagé des travaux préparatoires qui devraient aboutir à cette formalisation en 2026. Les usages envisagés concernent principalement l'amélioration du traitement des données internes, l'automatisation de certaines tâches administratives ou encore l'amélioration du parcours des professionnels bénéficiaires des dispositifs d'aide. Le CNM envisage la mise en place de dispositifs de formation professionnelle sur l'IA, la création d'un comité de suivi « innovation » afin de mener une concertation avec les professionnels, en particulier sur l'encadrement des usages de l'IA pour l'accès aux dispositifs de soutien financier et la poursuite de ses travaux d'observation des effets sociaux, environnementaux et économiques du déploiement de l'IA générative sur la filière musicale.

Le CNL a, quant à lui, inscrit en 2025 la question des usages de l'IA dans sa feuille de route et a mis en place deux groupes de travail en interne, l'un consacré aux usages de ces outils par les agents, l'autre à leurs implications pour les acteurs de la filière du livre. Ces travaux ont notamment conduit à l'élaboration d'une charte d'usage de l'IA et à une réflexion sur la compatibilité de certains usages avec la protection du droit d'auteur et la défense de la création littéraire, notamment en distinguant les enjeux propres aux métiers de la traduction et ceux de la création. À ce stade, l'établissement ne dispose ni d'une ligne budgétaire spécifique, ni d'agents affectés à ces questions, l'IA étant abordée principalement sous l'angle de la sensibilisation des équipes, de l'incitation à la formation et du dialogue avec les professionnels de la filière.

Ces trois opérateurs illustrent ainsi une configuration particulière : l'intelligence artificielle y apparaît autant comme un levier d'optimisation interne que comme un enjeu d'accompagnement des mutations économiques et professionnelles des industries culturelles. Leur action se situe à l'interface entre politique publique, régulation sectorielle et transformation des métiers, ce qui suppose un dialogue avec les organisations professionnelles et une articulation étroite avec le cadre juridique applicable au droit d'auteur. Dès lors, le ministère pourrait confier une mission complémentaire d'animation et d'accompagnement des réflexions par filière aux centres nationaux sectoriels.

II - DES ATTENTES COMMUNES INSATISFAITES : UNE MUTUALISATION BALBUTIANTE, DES OUTILS DE FINANCEMENT FRAGMENTAIRES ET À ÉVALUER

Si les opérateurs culturels présentent des niveaux de maturité différents face à l'intelligence artificielle, leurs analyses convergent largement sur les défis à relever. Les opportunités et les risques sont désormais bien identifiés mais les outils disponibles sont encore insuffisamment calibrés pour permettre un passage à l'échelle. La plupart des établissements soulignent ainsi un décalage entre l'ampleur des transformations technologiques et la faiblesse des dispositifs de mutualisation et d'accompagnement.

Au-delà des expérimentations en cours, l'enjeu apparaît ainsi moins technologique qu'organisationnel : faire émerger les principes d'une gestion commune et mutualisée, c'est-à-dire des briques techniques, des référentiels et des infrastructures sécurisés et partagés entre opérateurs. En particulier, l'absence de moyens financiers pérennes et spécifiquement pilotés par le ministère de la culture, l'essentiel des crédits utilisables relevant de flux extra-budgétaires (*France 2030*), présente des risques en termes de souveraineté alors qu'une stratégie maîtrisée dans la durée doit être mise en place.

A - Une demande convergente : « ne pas réinventer la roue » mais s'emparer des opportunités identifiées et anticiper les risques

L'ensemble des acteurs du secteur culturel souhaite disposer d'un cadre opérationnel permettant d'éviter la dispersion des initiatives et la duplication des investissements. Plusieurs établissements évoquent explicitement la nécessité de « ne pas réinventer la roue ». Cette demande se traduit par deux attentes principales.

1 - L'attente d'un cadre d'usage clair et sécurisé

Les établissements souhaitent pouvoir s'appuyer sur une doctrine commune concernant l'utilisation des outils d'intelligence artificielle, notamment en matière de :

- sécurité et confidentialité des données ;
- localisation des infrastructures et souveraineté technologique ;
- traçabilité et auditabilité des traitements ;
- réversibilité des solutions et portabilité des données ;
- auditabilité des impacts environnementaux de l'IA.

Ce cadre permettrait d'atténuer des risques perçus comme importants :

- dépendance technologique vis-à-vis des grandes plateformes ;
- perte de contrôle sur les données culturelles ;
- captation de la valeur par les moteurs de réponse et les plateformes d'IA ;
- fragilisation potentielle des modèles économiques des filières culturelles.

Dans ce contexte, plusieurs établissements estiment que la coordination interministérielle demeure insuffisamment structurée. Certains opérateurs évoquent même un sentiment de dépassement face à la rapidité des évolutions technologiques, en particulier dans l'enseignement supérieur culturel.

Les opérateurs les plus récemment crées ou nouvellement arrimés au sujet, ne disposant que de peu de moyens, soulignent ainsi

l'absence de « boîte à outils » et un déficit de communication qui les conduisent à élaborer seuls leurs premières orientations sans pouvoir recourir à des outils labellisés comme conformes et souverains, ni sécuriser l'utilisation de données sensibles relatives aux professionnels de la filière. Plusieurs briques de mutualisation et d'accompagnement sont déjà en cours de structuration, notamment en lien avec les dispositifs interministériels portés par la DINUM ; toutefois, ces initiatives demeurent encore perçues par de nombreux opérateurs comme insuffisamment intégrées dans une stratégie globale et lisible à l'échelle du champ culturel.

2 - Un besoin d'identification et de partage des opportunités technologiques

Les opérateurs identifient de nombreux gisements de transformation liés à l'IA :

- exploitation des données culturelles (indexation massive des collections, par exemple plus de 2,6 millions d'heures déjà transcrites à l'INA ; amélioration de la « découvrabilité » des contenus face aux plateformes globales ; valorisation potentielle de jeux de données culturelles) ;
- efficience des métiers (automatisation partielle de tâches administratives ou documentaires ; aide au catalogage dans les institutions patrimoniales ; analyse de premier niveau des dossiers d'aides (CNC, CNM).
- services aux publics : médiation culturelle augmentée ; dispositifs de lutte contre la désinformation, comme la cellule « Les Révélateurs » de France Télévisions.

Les opportunités de l'intelligence artificielle pour la valorisation des archives de l'INA

Face à l'augmentation continue de ses collections — près d'1,5 million d'heures supplémentaires chaque année pour un fonds d'environ 30 millions d'heures — l'INA mobilise l'intelligence artificielle pour améliorer la description et l'exploitation de ses archives. Les technologies de transcription automatique, de reconnaissance des visages et des locuteurs, d'extraction d'entités nommées ou de classification thématique permettent d'enrichir massivement les métadonnées et d'accroître la « découvrabilité » des contenus. Ces traitements, impossibles à produire à grande échelle par des moyens humains, constituent également un levier de valorisation économique en élargissant les perspectives de diffusion, notamment grâce aux outils de traduction automatique.

Plusieurs réalisations ont déjà été engagées : transcription intégrale du fonds professionnel (2,6 millions d'heures) et transcription en cours du dépôt légal audiovisuel, dont 12 millions d'heures ont déjà été traitées. Depuis octobre 2024, la plateforme *data.ina.fr* propose également une offre d'analyse des médias audiovisuels fondée sur l'IA. Par ailleurs, les technologies de restauration d'image — notamment la super-résolution ou la colorisation assistée — ouvrent de nouvelles perspectives de valorisation éditoriale des archives.

Certaines institutions expérimentent également des approches innovantes, comme le concept de « *citizen coding* » à la Bibliothèque nationale de France, visant à permettre aux agents métiers de développer eux-mêmes des outils simples à partir de briques techniques existantes.

À ce titre, l'objectif fixé dans la lettre de mission adressée le 7 novembre 2025 par la directrice de cabinet de la ministre au directeur de projet IA du ministère d'intervenir en « *sponsor de l'élaboration et du déploiement d'une offre de services et de produits innovants en matière d'IA, de l'identification des besoins de mutualisation et d'investissements technologiques associés, en tenant compte des enjeux culturels, techniques, juridiques et organisationnels associés et des impératifs de sobriété et de maîtrise de l'inflation numérique* » apparaît prioritaire et passera notamment par la mise à disposition d'une offre de services mutualisés distinguant les besoins propres des administrations et opérateurs publics de ceux des filières culturelles et créatives, pour lesquelles l'État pourrait principalement jouer un rôle d'accompagnement, de référencement, de mise en réseau et de diffusion des bonnes pratiques. Au-delà d'un rôle d'orientation vers les guichets existants, une telle plateforme pourrait avoir vocation à recenser voire labelliser les meilleurs outils, solutions et pratiques afin de les rendre plus aisément réplicables.

3 - Des mutualisations sectorielles et incomplètes

Plusieurs initiatives de mutualisation déjà mises en place restent pour l'essentiel sectorielles et peinent à produire des effets à l'échelle de l'ensemble du ministère. Le secteur audiovisuel public constitue à cet égard l'exemple le plus avancé. Les échanges entre acteurs se structurent notamment autour de clubs et de réseaux professionnels internationaux permettant un partage d'expériences et une veille technologique active. Les coopérations les plus productives se situent au sein d'un même secteur (par exemple audiovisuel), davantage qu'entre institutions. Cette situation met en évidence un défi structurel : la mutualisation à l'échelle du ministère doit composer avec des univers techniques et organisationnels différents.

Par ailleurs, les initiatives existantes souffrent d'un manque de capillarité. Les opérateurs regrettent de manière générale :

- le manque de retours d'expérience plus systématique ;
- l'insuffisance de visibilité sur les expérimentations susceptibles d'être étendues et les mécanismes de mutualisation et de réutilisation des solutions développées en propre par certains établissements ;
- l'absence de prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage « sur étagère » et de conseils financés par l'État pour les projets de systèmes d'information intégrant des briques d'IA.

La question budgétaire accentue ces difficultés. Le déploiement de l'IA s'inscrit dans un cadre financier marqué par une dualité entre financements ponctuels (cf. *infra*) destinés à soutenir l'amorçage de l'innovation et financements récurrents, assurés par les subventions pour charges de service public, mais non fléchés sur des enjeux d'IA.

Cette architecture crée un risque de discontinuité, les opérateurs s'interrogeant sur leur capacité à maintenir les infrastructures et les compétences développées une fois les

financements exceptionnels épuisés. Les coûts associés au déploiement de l'IA sont en effet significatifs même pour les institutions les plus avancées dans leur approche stratégique et numérique, dès lors que l'IA impose une modernisation des systèmes d'information, des investissements en infrastructures de calcul et les coûts énergétiques afférents, ainsi qu'une augmentation des coûts des licences et solutions logicielles à « briques IA ».

La modernisation du système d'information de la BnF : un besoin d'investissement structurant

Depuis plus de trois décennies, la Bibliothèque nationale de France a engagé une politique ambitieuse de constitution et de valorisation d'un patrimoine numérique souverain. Avec la création de *Gallica* en 1997 et la structuration progressive d'un vaste réservoir de données patrimoniales - aujourd'hui riche de plusieurs pétaoctets[9] de contenus et de centaines de milliards de mots océrisés[10] - l'établissement dispose d'une base documentaire exceptionnelle, qui l'a conduit à intégrer très tôt les enjeux de traitement automatisé des données et, plus récemment, d'intelligence artificielle dans sa stratégie.

Trente ans après sa création, le système d'information de l'établissement repose sur plus de 1 000 applications et près de 300 serveurs, dont une part importante est aujourd'hui obsolète. Sur un budget informatique d'investissement d'environ 10 M€ par an, plus de 90 % sont absorbés par le maintien en condition opérationnelle des infrastructures et des chaînes de production numérique. Dans ce contexte, la BnF estime à 22 M€ sur six ans l'effort nécessaire pour moderniser son système d'information (renouvellement du SI métier, des applications administratives et des infrastructures de stockage), condition préalable à l'intégration de technologies d'intelligence artificielle et à l'amélioration de l'efficience de l'établissement.

9. Unité de stockage numérique massive, correspondant à 1 000 téraoctets ou 1015 octets.

10. Traités par un processus de reconnaissance optique de caractère, dit OCR, qui permet de convertir des images en format texte

En outre, il est indispensable d'anticiper les effets potentiels de substitution partielle de certains métiers culturels ou artistiques, notamment lorsque des activités techniques ou commerciales annexes à la création peuvent être automatisées à moindre coût. Cette évolution pourrait conduire les pouvoirs publics à renforcer les dispositifs d'accompagnement, de formation ou de reconversion professionnelle, mais également à clarifier les conditions dans lesquelles certaines aides publiques à la création peuvent continuer à privilégier des œuvres reposant principalement sur une contribution humaine identifiable.

À défaut d'une structuration de cet appui transversal indispensable, le risque est que chaque opérateur public développe isolément ses propres solutions, au prix d'investissements redondants et d'une dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs technologiques, ou demeure incapable de les développer. Ces besoins s'inscrivent dans un contexte de contrainte budgétaire croissante, créant un effet de ciseaux entre ambitions technologiques et ressources disponibles, alors même que les opérateurs expriment un sentiment d'urgence.

B - Des outils de financement ministériels fragmentaires, un instrument interministériel aux effets encore peu évalués

Plusieurs dispositifs publics visent aujourd'hui à soutenir la transformation numérique des opérateurs culturels. Leur efficacité réelle demeure toutefois difficile à apprécier, faute d'évaluation consolidée. Ils relèvent tous d'une logique de guichet ponctuelle, destinée à financer, par appels à projets, des initiatives variées. Il convient toutefois de distinguer trois outils ministériels, aux capacités limitées de l'essentiel des crédits disponibles, relevant de *France 2030*. Cette stratégie interministérielle globale, articulée avec des priorités européennes, échappe au circuit habituel de la dépense publique[11] et finance, par nature, de l'innovation ponctuelle plutôt qu'elle n'accompagne dans la durée des transitions sectorielles lourdes.

1 - Le Fonds de transformation numérique et cybersécurité (FTNC) et le dispositif *Services numériques innovants* (SNI)

Le Fonds de transformation numérique et de cybersécurité (FTNC) est destiné à soutenir les projets de modernisation et de mutualisation de directions du ministère ou d'établissements publics. Depuis sa création, ce fonds a soutenu 49 projets répartis sur six vagues entre 2023 et 2025, pour un montant total de 2,6 M€, avec une subvention moyenne d'environ 50 000 € par projet.

Le Fonds de transformation numérique et de cybersécurité

Mis en place en 2023 par le ministère de la culture, le FTNC vise à accélérer la modernisation numérique des opérateurs culturels, à soutenir l'innovation et à encourager la mutualisation des solutions entre établissements. Les projets éligibles concernent notamment les études stratégiques numériques, la modernisation des systèmes d'information, la cybersécurité ou encore le déploiement de services numériques valorisant les contenus culturels.

Plusieurs projets financés mobilisent directement l'intelligence artificielle, par exemple : *Philharmonie des savoirs* (Philharmonie de Paris) : indexation automatique de conférences et archives sonores par apprentissage profond – 65 000 € ; *PlatO* (INA) : plateforme d'observabilité des algorithmes et des données générées par IA – 50 000 € ; *TORNE-H* (Musée des arts décoratifs / ENC) : analyse d'images par IA pour le traitement des collections – 130 000 € ; Projet IA générative de l'OPPIC : cadrage des usages et formation des agents ; plateforme de récits documentaires (Théâtre national de Strasbourg) utilisant l'IA pour le traitement des témoignages – 75 000 €. Ces projets illustrent la diversité des usages de l'IA dans les institutions culturelles, allant de la valorisation des archives à l'amélioration des outils internes.

11. Il s'agit de crédits d'investissements sur lesquels le Parlement se prononce par un vote unique, quel que soit le cycle de consommation budgétaire des autorisations d'engagement, par dérogation au principe d'annualité budgétaire.

Par ailleurs, le dispositif *Services numériques innovants* soutient le développement de nouvelles solutions valorisant des contenus et/ou favorisant l'émergence d'usages numériques innovants dans le secteur culturel. Il finance notamment la création de plateformes, d'outils de médiation ou de services exploitant les données culturelles et peut inclure des projets en intelligence artificielle, pour un montant maximum financé de 30 000 € par projet. Il s'adresse aux entreprises, aux jeunes pousses, aux associations ainsi qu'aux laboratoires de recherche, en partenariat avec au moins un acteur culturel.

Depuis 2019, ce dispositif a soutenu 60 projets pour un total d'1,7 M€, dont cinq seulement ont comporté un volet IA, pour un total de 144 315 € (par exemple, restauration automatique de films par l'IA, automatisation d'analyse de corpus d'archives numériques, etc.)

En 2024, il a par exemple financé une quinzaine de projets parmi lesquels un prototypage de casques à conduction osseuse permettant de travailler sur des acoustiques doubles en réalité sonore augmentée géolocalisable, un simulateur carbone pour les tournages cinématographiques, un dispositif d'assistance virtuelle à la rénovation de mécanismes horlogers, une application ludo-éducatives de valorisation de fonds d'architecture ou encore une plateforme de financement de projets artistiques à travers la technologie *blockchain*.

Les effets économiques à moyen terme de ces investissements restent peu documentés. Ce guichet de financement ne constitue pas non plus une plateforme de services mutualisés, les outils financés n'ayant pas nécessairement vocation à être utilisés par des opérateurs publics.

2 - L'appel à projets *Soutien à la découvrabilité des contenus culturels en ligne*

L'appel à projets *Soutien à la découvrabilité des contenus culturels francophones dans l'environnement numérique à l'ère de l'IA*, dont la troisième édition a été lancée en octobre 2025, s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie *France-Québec 2025-2030* pour la diversité des contenus culturels dans l'environnement numérique. Centré sur les nouveaux défis soulevés par les récents développements de l'intelligence artificielle, cet appel à projets répondait à plusieurs objectifs : valorisation de la création humaine ; mutualisation et valorisation de projets IA favorisant la « découvrabilité » ; soutien aux initiatives des entreprises et des organismes culturels. Il a permis de soutenir 10 projets issus de toutes les filières des industries culturelles et créatives pour un montant total de 950 000 €.

3 - L'appel à projets *Transition numérique de la culture et appropriation de l'IA* de *France 2030*

Le principal instrument financier d'ampleur demeure aujourd'hui l'appel à projets de *France 2030 Transition numérique de la culture et appropriation de l'IA*, piloté par le secrétariat général pour l'investissement. Ce dispositif, opéré par Bpifrance pour les candidatures dont le chef de file est un acteur privé et la Banque des Territoires pour les candidatures dont le chef de file est un acteur public ou un groupement d'acteurs publics et/ou privés (mettant en œuvre un projet d'intérêt général pour une filière), vise à soutenir l'expérimentation et l'industrialisation de projets mobilisant l'intelligence artificielle dans les secteurs culturels.

Il constitue, à ce stade, le seul levier financier d'envergure spécifiquement orienté vers ces enjeux. Il cible trois enjeux : le développement de nouveaux outils contribuant à la production de nouveaux contenus culturels ou aux nouvelles expériences culturelles et artistiques, fondés notamment sur l'IA ; le développement de solutions de partage et de valorisation de données ; le développement de solutions permettant de sécuriser l'exploitation des contenus et la juste rémunération des ayants droit. La première vague de projets ayant été déposée à la fin de l'année 2025, les éléments spécifiques d'évaluation issus de l'instruction ne sont pas encore disponibles à la date du présent audit.

Toutefois, plusieurs constats peuvent d'ores et déjà être établis :

- un manque de visibilité sur les montants disponibles et la stratégie d'allocation des crédits : ces éléments ne sont pas publics, au-delà d'un montant annoncé d'1Md€ pour le volet *Culture* ; en particulier, le niveau d'activation et de consommation de cette enveloppe globale n'est pas connu des acteurs, pas plus que le montant alloué pour cet appel à projet spécifique, sur lequel ni le ministère ni le SGPI n'ont communiqué ;
- des délais d'instruction et de versement parfois jugés longs, qui peuvent freiner la mise en œuvre des projets : le SGPI annonce un « *objectif cible d'entrée en instruction approfondie au bout de 5 mois d'analyse* » et de détermination d'un montant final au bout de huit mois ;
- un financement ponctuel, ne couvrant pas les coûts de maintenance, d'infrastructure ou de recrutement nécessaires au fonctionnement durable des solutions développées : cette logique d'amorçage est au demeurant assumée et confirme qu'elle ne participe pas d'une politique publique d'accompagnement et de soutien au long cours ;
- une forte complexité du montage attendu, favorisant les structures disposant déjà d'une capacité d'ingénierie de projet et de cofinancement,: les projets, souvent collaboratifs et proposés par des consortiums rassemblant partenaires industriels et de recherche, doivent disposer d'une assiette éligible de dépenses de 400 000 € minimum, avoir un niveau initial de *Technology Readiness Level* (TRL[12]) au moins égal à 4 et viser un niveau de TRL en fin de projet au moins égal à 7. Ce choix peut conduire à une concentration des financements sur un nombre limité d'acteurs, sans nécessairement produire un effet de diffusion à l'ensemble du secteur.

Dans ces conditions, les acteurs culturels estiment qu'ils ne peuvent pas fonder leur stratégie de transformation sur ce seul dispositif et cherchent, lorsque cela est possible, à mobiliser des financements privés ou des partenariats industriels. Cette situation peut conduire à un effet d'éviction des projets les plus structurants, certains acteurs préférant s'appuyer sur des financements privés jugés plus rapides ou plus flexibles, voire à un effet d'aubaine, la subvention venant alors principalement alléger le coût d'investissements déjà envisagés.

Le fait que les représentants du ministère de la culture n'assistent au comité de sélection composé d'« *experts indépendants chargés d'analyser les dossiers* » qu'en tant qu'observateurs et sans droit de vote, bien que conforme aux textes, pose question en termes de principes. Certes, le ministère est impliqué,

12. Il s'agit d'une échelle utilisée pour évaluer la maturité technologique d'un projet. Ce système de classification initialement développé par la NASA dans les années 1970 est désormais très largement adopté par des organisations comme la Commission européenne, chargées de structurer les programmes de soutien à la recherche.

à travers le comité de pilotage ministériel, dans les phases de présélection des dossiers et d'avis préalables à la validation finale des financements, mais il ne joue pas de rôle central dans l'instruction des dossiers, assurée par BPI France ou la Banque des territoires. Le SGPI a assuré, dans le cadre de la contradiction du présent audit, qu'aucune décision prise sur le volet *Culture* de *France 2030* ne l'a été sans validation expresse du ministère de la culture. Ce principe d'externalisation de la décision dans un secteur relevant directement des compétences du ministère de la culture a des conséquences en termes de maîtrise des leviers de l'action publique, qui plus est lorsqu'il s'agit des seuls financements d'envergure disponibles pour des projets « structurants » au-delà des enveloppes limitées des rares dispositifs précités.

La Cour a déjà recommandé, concernant les crédits exceptionnels à la culture mobilisés dans le cadre des programmes d'investissement d'avenir [13], un renforcement des évaluations, de la concertation sur les objectifs et le périmètre des interventions, ainsi de la place accordée au ministère comme chef de file de la politique culturelle.

Il conviendrait donc au moins que la stratégie IA révisée du ministère de la culture puisse intégrer une capacité d'évaluation en propre de l'impact des premières vagues de l'appel à projet sur la structuration des industries culturelles et créatrices en matière d'innovation IA, notamment en vérifiant qu'une répartition des fonds par secteurs potentiellement concernés[14] s'opère sans captation de valeur par quelques grands acteurs ; que la question de la souveraineté est correctement prise en considération (maintien des innovations dans le giron européen, contrôle de la sous-traitance étrangère et de ses risques en termes de contrôle de la propriété intellectuelle) ; et, plus généralement, que les effets de cette dépense correspondent aux attentes des filières et aux besoins identifiés comme stratégiques par le ministère et ses opérateurs.

13. Cour des comptes, *Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives*, mars 2024, voir en particulier recommandations n°1, 2, 4, 5, 7.

14. Il s'agit de l'audiovisuel, du cinéma, du spectacle vivant dans toutes ses disciplines, de la musique dans toutes ses composantes, des musées et du patrimoine, des arts visuels, du design, de l'architecture, des métiers d'art, de la création de mode, du jeu vidéo, de l'édition et de la presse.

CONCLUSION

Au total, les acteurs culturels expriment des attentes convergentes vis-à-vis de l'État en matière d'IA : passer d'une coordination principalement informative à une mutualisation opérationnelle des outils et des retours d'expérience, soutenir les compétences techniques dans un contexte de forte concurrence pour les talents et stabiliser le cadre juridique et réglementaire de soutien à l'innovation et de protection de la création.

À court terme, l'enjeu n'est plus tant d'identifier les opportunités offertes par l'intelligence artificielle que de transformer une dynamique encore largement exploratoire en une politique publique cohérente, priorisée et durable. Les constats établis par le présent audit montrent que le ministère de la culture et ses opérateurs ont franchi une première étape importante d'acculturation, de sensibilisation et d'expérimentation. Ils révèlent également la persistance de fragilités structurelles : hétérogénéité des niveaux de maturité, dispersion des initiatives, insuffisante mutualisation des outils et dépendance à des financements ponctuels. Sans inflexion de cette trajectoire, le risque est celui d'un développement à plusieurs vitesses, dans lequel seuls les opérateurs les mieux dotés seraient en mesure de tirer pleinement parti des potentialités offertes par l'intelligence artificielle.

Au-delà des enjeux de modernisation administrative, la question posée est celle de la place que la France entend occuper dans l'économie culturelle de demain. L'intelligence artificielle transforme simultanément les modes de création, les conditions de diffusion des œuvres, les chaînes de valeur des industries culturelles et la circulation des connaissances. La politique publique ne peut donc se limiter à accompagner l'adoption d'outils nouveaux ; elle doit également préserver les conditions économiques, juridiques et culturelles qui rendent possible la production continue d'œuvres, de savoirs et de patrimoines. L'enjeu touche ainsi à la souveraineté culturelle, à la compétitivité économique et, à terme, à la soutenabilité même du modèle français de soutien à la création.

Dans cette perspective, la direction de projet IA du ministère de la culture constitue un point d'appui particulièrement précieux. Sa réussite se mesurera moins à sa capacité à produire de nouveaux diagnostics qu'à son aptitude à faire émerger des priorités partagées, à organiser les mutualisations nécessaires, à diffuser les bonnes pratiques et à inscrire l'action publique dans une logique de déploiement à l'échelle. Il s'agit désormais de passer d'une stratégie d'intention à une stratégie d'exécution, capable de concilier innovation technologique, souveraineté numérique, incitation à la création et préservation de la diversité culturelle.

ANNEXE

Annexe n°1. Moyens spécifiques alloués à l'IA par 10 opérateurs du champ culturel

Annexe n° 1
Moyens *spécifiques* alloués à l'IA par 10 opérateurs du champ culturel

Organisme	Moyens Financiers (Lignes budgétaires/ Crédits)	Moyens Humains/RH (ETP/Temps consacré)	Actions de Formation
BnF	7,65 M€ sur 3 ans (incluant 2,2 M€ *France 2030*).	250 000 € (ETP Mission IA) + 600 000 € (coût caché : 75 agents cat. A à 10 % de leur temps).	Plan 2026 : Modules *IA dans la culture* et *Prompting* généralisés.
INA	5,45 M€ (2025) ; prévision 5,87 M€ (2026).	49 ETP (22 internes, 27 prestataires/CDD).	2 450 heures en 2025 ; 2 800 heures prévues en 2026.
Radio France	2,6 M€ notifiés pour 2026.	Équipe *CorT-Ex* : ingénieurs, *data scientists*, référents métiers.	Plan d'acculturation (2023) ; formations Université d'entreprise (2024).
FranceTV	500 000 € / an (développements/ maintenance externe).	> 20 personnes (internes/ externes) affectées à la plateforme IA.	Programme *L'IA pour tous* ; modules vidéo et formations expertes.
CNC	320 000 € (Résidences IA) + 71 000 €/an (Études) + 10 000 € (*Copilot*).	Fraction d'ETP (direction des études) ; pilotage par la dir. du numérique.	Expérimentations *Microsoft Copilot* (30 licences) et *Mistral*.
CNM	120 000 € / an (incluant 80 000 € d'études d'impact en 2026).	32 500 € / an (masse salariale veille/ innovation).	Matinée de sensibilisation (janvier 2026) ; catalogue ministériel.
ENC	Budget non consolidé (licences *Copilot*/ *ChatGPT*).	Parts d'ETP (informaticiens, enseignants-chercheurs).	Modules mutualisés avec l'université PSL (sensibilisation).
ENSBA	Pas de ligne spécifique ; 11 016 € (expérimentation estampes).	Parts d'ETP (informaticiens, enseignants-chercheurs).	Initiation cadres (2025) ; 12 h d'enseignement obligatoire élèves.
Cité de l'architecture et du patrimoine	8 300 € HT / an (abonnement).	Pilotage transverse sans poste affecté (direction du numérique).	Formation du comité de direction (2025).
CNL	Pas de ligne spécifique.	Participation à des groupes de travail sur temps de travail (non chiffré).	15 stagiaires sur le cycle du ministère en 2025.

Source : Cour des comptes, d'après les établissements
Nota : cette vision est nécessairement partielle dès lors que la question posée était celle des moyens spécifiquement et explicitement affectés à l'IA ; en pratique, les acteurs ne sont pas toujours en capacité d'identifier des quotités d'emplois et coûts cachés, inclus dans leur masse salariale ou leurs frais informatiques, liés aux enjeux d'IA.

RÉPONSES DES ADMINISTRATIONS ET ORGANISMES CONCERNÉS

SOMMAIRE

36 Réponse du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique

39 Réponse de la ministre de la culture

RÉPONSE DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE, ÉNERGÉTIQUE ET NUMÉRIQUE

Par courrier en date du 28 juillet 2026, vous avez fait parvenir à mes services l'audit flash *Intelligence artificielle et ministère de la culture : bilan d'étape et défis* et je vous en remercie. Cette instruction approfondie éclaire utilement les défis qui se posent pour le ministère et l'ensemble de ses opérateurs au regard de l'essor de l'intelligence artificielle générative. Cet audit flash reconnaît la dynamique d'acculturation et la démarche entreprise par le ministère afin de structurer son action sur l'intelligence artificielle, notamment à travers la publication en juillet 2025 de sa stratégie d'action sur l'IA et la création d'une direction de projet IA rattachée au secrétariat général.

La Cour rappelle l'enjeu économique et stratégique que revêt la protection de la propriété intellectuelle et le risque de fragilisation des conditions économiques de la création. Le ministère est pleinement mobilisé pour engager rapidement des négociations entre les titulaires de droits et les fournisseurs de modèles. Le ministère de la Culture, par l'intermédiaire du Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique (CSPLA), est à l'initiative de recherches dans les domaines économique et juridique sur l'adaptation du droit d'auteur à l'IA générative. Le CSPLA a notamment produit des rapports sur la transparence des données d'entraînement, sur la rémunération des contenus culturels et sur la loi applicable aux modèles d'intelligence artificielle entraînés hors de l'UE. Ces rapports ont permis de faire émerger différentes pistes d'évolution du cadre existant, dont certaines ont été reprises par les parlementaires. Son dernier rapport concernant le statut juridique des contenus générés avec le recours à l'IA sera en outre particulièrement utile en vue de l'élaboration d'un cadre référentiel de l'usage de l'IA dans les aides à la création, actuellement en cours d'instruction.

La Cour rappelle dans son audit flash les attentes de convergence des opérateurs du ministère et appelle à la mise en place d'une « plateforme de services mutualisés ». Sur ce sujet, un groupe de travail, rassemblant initialement les directions générales du ministère, s'est élargi depuis mai 2026 et réunit désormais près d'une cinquantaine d'opérateurs sur un rythme mensuel. Pilotée par la direction de projet IA, cette instance permet de partager les actualités du ministère et participe de la mutualisation des outils et des retours d'expérience. Par ailleurs, le service du numérique du ministère anime depuis quatre ans une communauté numérique des opérateurs du ministère au sein de laquelle des retours d'expérience sont régulièrement organisés sur les enjeux de l'IA. L'offre de services de conseil et de financement permet par ailleurs d'orienter et de conseiller les établissements sur les éventuels partages de technologies entre établissements. Ce potentiel de mutualisation est bien identifié par le ministère, qui a fait le choix dans un premier temps, de s'appuyer sur l'offre interministérielle de la direction interministérielle du numérique (DINUM) pour les besoins les plus généralistes, afin de concentrer les efforts de mutualisation sur des technologies à forte valeur ajoutée « culturelle » (et notamment sur le traitement et la valorisation des collections).

Le ministère de la culture participe, en interministériel, au déploiement auprès de ses agents de l'*Assistant IA*, un outil conversationnel souverain développé par la DINUM avec *Mistral AI*, afin d'offrir une alternative sécurisée aux IA grand public tout en garantissant la confidentialité des

données. Tous les agents du ministère y ont accès depuis juin 2026 et, à date, 1 700 en sont des utilisateurs réguliers. Plusieurs expérimentations sont par ailleurs en cours pour doter les agents du ministère de solutions d'IA souveraines, spécifiques à certaines fonctions (juridiques, de communication et de transcription) avec le même objectif de renforcer la souveraineté des outils mis à disposition et d'éviter le développement de solutions distinctes. Enfin, le ministère souhaite encourager l'utilisation de l'offre de services de la DINUM (notamment *AlbertAPI*) par les opérateurs pour la construction de leurs propres systèmes d'IA : des temps d'échange et de travail en commun sont prévus à la rentrée.

Pour accompagner ce déploiement, le ministère a formalisé une offre de services à destination de l'ensemble des agents. Cette offre intègre, outre la mise à disposition d'outils d'IAG souverains et sécurisés, un parcours de formation et des ateliers de sensibilisation, un accompagnement interne des opérateurs sur leurs projets, le financement de projets, l'animation de communautés. Par ailleurs, la Cour relève que les établissements souhaitent pouvoir s'appuyer sur une doctrine commune concernant l'utilisation des outils d'intelligence artificielle. Le cadre d'usage de l'IA au sein du ministère a, dans cette même perspective, été réactualisé avec la publication en juin 2026 d'une nouvelle charte interne et d'un guide pratique d'usage de l'IA. L'objectif est désormais de renforcer l'animation de la communauté numérique pour décliner ce cadre sur des cas d'usage concrets et des systèmes d'IA plus spécifiques (standard MCP, GEO/SEO, modèles de vision, utilisation des agents, etc.).

La Cour appelle à anticiper les effets potentiels de substitution partielle de certains métiers culturels ou artistiques. Un des axes de travail pour 2026 est de doter le ministère d'un observatoire des impacts de l'IA sur les métiers et les chaînes de valeur. Une telle instance permettra d'impliquer l'ensemble des secteurs pour anticiper les impacts économiques, identifier les professions les plus concernées, mener des études prospectives et orienter la décision de la puissance publique. Diverses initiatives sectorielles ont d'ores et déjà été lancées pour améliorer les connaissances sur l'impact économique de l'IA : des groupes de travail se sont constitués dans les domaines des arts visuels, de l'enseignement supérieur, de la presse, de la musique, du livre ou du cinéma. Afin d'engager un travail de cartographie des travaux existants, un centre de ressources et de veille sur l'IA est en cours de création pour rassembler les rapports, analyses et études existants sur l'impact économique de l'IA.

La Cour souligne à juste titre la nécessité d'évaluer l'efficacité des outils de financement ministériel dédiés à la transformation numérique des opérateurs culturels. S'agissant de l'appel à projets *France 2030 « Transition numérique de la Culture et appropriation de l'IA* », en cours de déploiement, une évaluation rigoureuse et *ex post* est prévue selon la méthodologie *France 2030*, en lien avec le secrétariat général pour l'investissement (SGPI) et les opérateurs (Bpifrance et Banque des territoires). Cet appel à projets favorise les montages solides et/ou en consortium, exigeant des capacités d'ingénierie et de cofinancement, afin de soutenir des projets structurants et de favoriser la fédération des acteurs autour d'initiatives conjointes et mutualisables. Les opérateurs du dispositif accompagnent activement les porteurs de projets en amont du dépôt des dossiers, pour clarifier les attentes et réduire les risques de non-conformité. L'outil de financement que représente cet appel à projets envoie un signal fort aux acteurs culturels en proposant un guichet

de financement accessible aux structures culturelles et technologiques de toute taille, dans le but d'encourager les coopérations transsectorielles et de faire émerger des champions nationaux. Véritable levier transformationnel pour la filière des industries culturelles et créatives, il apparaît essentiel, dans le contexte de reprogrammation actuel de *France 2030*, de le pérenniser et d'en amplifier la portée, en sécurisant les investissements futurs.

En conclusion, le ministère est pleinement mobilisé pour appréhender les enjeux d'intelligence artificielle dans un cadre préservant la capacité de création et la soutenabilité économique des filières culturelles, conformément à sa stratégie d'action.

RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE

Par courrier en date du 28 juillet 2026, vous avez fait parvenir à mes services l'audit flash *Intelligence artificielle et ministère de la culture : bilan d'étape et défis* et je vous en remercie. Cette instruction approfondie éclaire utilement les défis qui se posent pour le ministère et l'ensemble de ses opérateurs au regard de l'essor de l'intelligence artificielle générative. Cet audit flash reconnaît la dynamique d'acculturation et la démarche entreprise par le ministère afin de structurer son action sur l'intelligence artificielle, notamment à travers la publication en juillet 2025 de sa stratégie d'action sur l'IA et la création d'une direction de projet IA rattachée au secrétariat général.

La Cour rappelle l'enjeu économique et stratégique que revêt la protection de la propriété intellectuelle et le risque de fragilisation des conditions économiques de la création. Le ministère est pleinement mobilisé pour engager rapidement des négociations entre les titulaires de droits et les fournisseurs de modèles. Le ministère de la culture, par l'intermédiaire du Conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique (CSPLA), est à l'initiative de recherches dans les domaines économique et juridique sur l'adaptation du droit d'auteur à l'IA générative. Le CSPLA a notamment produit des rapports sur la transparence des données d'entraînement, sur la rémunération des contenus culturels et sur la loi applicable aux modèles d'intelligence artificielle entraînés hors de l'UE. Ces rapports ont permis de faire émerger différentes pistes d'évolution du cadre existant, dont certaines ont été reprises par les parlementaires. Son dernier rapport concernant le statut juridique des contenus générés avec le recours à l'IA sera en outre particulièrement utile en vue de l'élaboration d'un cadre référentiel de l'usage de l'IA dans les aides à la création, actuellement en cours d'instruction.

La Cour rappelle dans son audit flash les attentes de convergence des opérateurs du ministère et appelle à la mise en place d'une « plateforme de services mutualisés ». Sur ce sujet, un groupe de travail, rassemblant initialement les directions générales du ministère, s'est élargi depuis mai 2026 et réunit désormais près d'une cinquantaine d'opérateurs sur un rythme mensuel. Pilotée par la direction de projet IA, cette instance permet de partager les actualités du ministère et participe de la mutualisation des outils et des retours d'expérience. Par ailleurs, le service du numérique du ministère anime depuis quatre ans une communauté numérique des opérateurs du ministère au sein de laquelle des retours d'expérience sont régulièrement organisés sur les enjeux de l'IA. L'offre de services de conseil et de financement permet par ailleurs d'orienter et de conseiller les établissements sur les éventuels partages de technologies entre établissements. Ce potentiel de mutualisation est bien identifié par le ministère, qui a fait le choix dans un premier temps, de s'appuyer sur l'offre interministérielle de la direction interministérielle du numérique (DINUM) pour les besoins les plus généralistes, afin de concentrer les efforts de mutualisation sur des technologies à forte valeur ajoutée « culturelle » (et notamment sur le traitement et la valorisation des collections).

Le ministère de la culture participe, en interministériel, au déploiement auprès de ses agents de l'*Assistant IA*, un outil conversationnel souverain développé par la DINUM avec *Mistral AI,* afin d'offrir une alternative sécurisée aux IA grand public tout en garantissant la confidentialité des données. Tous les agents du ministère y ont accès depuis juin 2026 et, à date, 1 700 en sont des utilisateurs

réguliers. Plusieurs expérimentations sont par ailleurs en cours pour doter les agents du ministère de solutions d'IA souveraines, spécifiques à certaines fonctions (juridiques, de communication et de transcription) avec le même objectif de renforcer la souveraineté des outils mis à disposition et d'éviter le développement de solutions distinctes. Enfin, le ministère souhaite encourager l'utilisation de l'offre de services de la DINUM (notamment *AlbertAPI*) par les opérateurs pour la construction de leurs propres systèmes d'IA : des temps d'échange et de travail en commun sont prévus à la rentrée.

Pour accompagner ce déploiement, le ministère a formalisé une offre de services à destination de l'ensemble des agents. Cette offre intègre, outre la mise à disposition d'outils d'IAG souverains et sécurisés, un parcours de formation et des ateliers de sensibilisation, un accompagnement interne des opérateurs sur leurs projets, le financement de projets, l'animation de communautés. Par ailleurs, la Cour relève que les établissements souhaitent pouvoir s'appuyer sur une doctrine commune concernant l'utilisation des outils d'intelligence artificielle. Le cadre d'usage de l'IA au sein du ministère a, dans cette même perspective, été réactualisé avec la publication en juin 2026 d'une nouvelle charte interne et d'un guide pratique d'usage de l'IA. L'objectif est désormais de renforcer l'animation de la communauté numérique pour décliner ce cadre sur des cas d'usage concrets et des systèmes d'IA plus spécifiques (standard MCP, GEO/SEO, modèles de vision, utilisation des agents, etc.).

La Cour appelle à anticiper les effets potentiels de substitution partielle de certains métiers culturels ou artistiques. Un des axes de travail pour 2026 est de doter le ministère d'un observatoire des impacts de l'IA sur les métiers et les chaînes de valeur. Une telle instance permettra d'impliquer l'ensemble des secteurs pour anticiper les impacts économiques, identifier les professions les plus concernées, mener des études prospectives et orienter la décision de la puissance publique. Diverses initiatives sectorielles ont d'ores et déjà été lancées pour améliorer les connaissances sur l'impact économique de l'IA : des groupes de travail se sont constitués dans les domaines des arts visuels, de l'enseignement supérieur, de la presse, de la musique, du livre ou du cinéma. Afin d'engager un travail de cartographie des travaux existants, un centre de ressources et de veille sur l'IA est en cours de création pour rassembler les rapports, analyses et études existants sur l'impact économique de l'IA.

La Cour souligne à juste titre la nécessité d'évaluer l'efficacité des outils de financement ministériel dédiés à la transformation numérique des opérateurs culturels. S'agissant de l'appel à projets *France 2030* « Transition numérique de la Culture et appropriation de l'IA », en cours de déploiement, une évaluation rigoureuse et *ex post* est prévue selon la méthodologie *France 2030*, en lien avec le secrétariat général pour l'investissement (SGPI) et les opérateurs (Bpifrance et Banque des territoires). Cet appel à projets favorise les montages solides et/ou en consortium, exigeant des capacités d'ingénierie et de cofinancement, afin de soutenir des projets structurants et de favoriser la fédération des acteurs autour d'initiatives conjointes et mutualisables. Les opérateurs du dispositif accompagnent activement les porteurs de projets en amont du dépôt des dossiers, pour clarifier les attentes et réduire les risques de non-conformité. L'outil de financement que représente cet appel à projets envoie un signal fort aux acteurs culturels en proposant un guichet de financement accessible aux structures culturelles et technologiques de toute taille,

dans le but d'encourager les coopérations transsectorielles et de faire émerger des champions nationaux. Véritable levier transformationnel pour la filière des industries culturelles et créatives, il apparaît essentiel, dans le contexte de reprogrammation actuel de *France 2030*, de le pérenniser et d'en amplifier la portée, en sécurisant les investissements futurs.

En conclusion, le ministère est pleinement mobilisé pour appréhender les enjeux d'intelligence artificielle dans un cadre préservant la capacité de création et la soutenabilité économique des filières culturelles, conformément à sa stratégie d'action.

Le présent rapport

est disponible sur le site internet

de la Cour des comptes : www.ccomptes.fr

AUDIT FLASH

Septembre 2026