



MINISTÈRE DE LA CULTURE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La Ministre

Références à rappeler :
TR/MC/2024/D/5754/ABU
Vos réf. : S2024-0015

Paris, le **23 FEV. 2024**

Monsieur le Premier président,

Vous avez bien voulu me transmettre, par courrier en date du 22 janvier 2024, le relevé d'observations définitives relatif aux comptes et à la gestion de l'établissement public et commercial Institut national de l'audiovisuel (INA), au cours des exercices 2015 à 2023.

Je tiens en premier lieu à remercier la Cour pour ce travail d'analyse, précieux dans le contexte d'élaboration du contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'établissement qui couvrira la période 2024-2028. La direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), qui assure pour le ministère de la Culture la tutelle de l'INA, s'efforcera, en lien avec la direction du budget ainsi que l'établissement, de répondre aux recommandations de la Cour dans le cadre de la finalisation de sa négociation.

Je tiens ensuite à souligner que je partage les constats formulés par la Cour.

Comme elle, je salue la professionnalisation de la gouvernance et de la gestion internes de l'INA au cours de la période sous contrôle. L'établissement a fait preuve sur ces sujets d'un volontarisme certain, particulièrement s'agissant du contrôle des frais de ses dirigeants.

S'agissant de l'offre de formation de l'INA, elle demeure une référence dans le secteur, ainsi que le souligne la Cour. Je serai toutefois attentive à ce que l'INA, comme la Cour l'invite, poursuive l'adaptation de son offre à l'évolution de l'environnement technologique et numérique, notamment dans le cadre du COM 2024-2028.

Je serai plus généralement attentive à la transformation des activités de l'INA.

Cette transformation, qui s'incarne notamment par le renforcement de la dimension technologique des activités de l'INA, se traduit par la réalisation d'investissements importants en matière numérique et informatique. Elle appelle, comme le souligne à juste titre la Cour, une structuration de la gouvernance de ces investissements, compte tenu des enjeux stratégiques et financiers associés.

Monsieur Pierre MOSCOVICI
Premier président
Cour des Comptes
13, rue Cambon
75001 PARIS

Conscient de ces enjeux, partagés par ses tutelles et ses instances de gouvernance interne, l'établissement a fait approuver au mois de janvier dernier une modification du règlement intérieur de son comité audit et stratégie (CAS), afin qu'il puisse se réunir dans un format élargi à des experts indépendants pour débattre de projets d'investissements structurants.

La transformation de l'INA implique par ailleurs que ses tutelles veillent particulièrement à l'évolution de ses charges d'exploitation (notamment de personnel) compte tenu de leur forte rigidité, ainsi qu'au développement de ses ressources propres, à travers l'identification de relais de croissance indispensables pour assurer la soutenabilité de son modèle économique.

À ce titre, les ministères de tutelle veilleront à ce que le COM 2024-2028 comporte un objectif de maîtrise des charges de personnel - comme plus généralement d'ailleurs des charges d'exploitation de l'établissement. Elles s'assureront également, notamment en lien avec la Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP), que l'INA poursuive le renforcement de sa politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

Les travaux menés par les tutelles avec l'établissement en amont de l'arbitrage du Gouvernement sur la trajectoire de dotations publiques 2024-2028 qui sera inscrite dans le prochain COM ont d'ores et déjà permis de mener une expertise précise sur les dépenses et les ressources de l'établissement.

Je souhaite rappeler que ces travaux reflètent le souci constant des tutelles de l'INA de s'assurer du caractère optimal de l'allocation de la ressource publique de l'établissement et de la robustesse de ses prévisions budgétaires. À cet égard, je tiens à souligner que le budget initial pour 2023, approuvé par le conseil d'administration de l'établissement en décembre 2022, retenait une cible de ressources propres raisonnablement volontariste, ainsi que les représentants de l'État au sein de cette instance ont pu le souligner.

Je tiens par ailleurs à signaler que la crise de liquidités qu'a connue l'INA en fin d'année 2023 résulte essentiellement de facteurs structurels, liés à la forte mobilisation de la trésorerie de l'établissement en raison de l'important projet immobilier qu'il a autofinancé sur son site de Bry-sur-Marne. La fragilité de la trésorerie de l'Institut constitue un point d'attention majeur des tutelles depuis plusieurs exercices. Aussi, c'est sur la base du suivi rapproché réalisé par ses tutelles et d'une note relative à l'exécution budgétaire 2023 de l'INA présentée au cours de la réunion de son conseil d'administration du 28 septembre 2023, que le Gouvernement a proposé d'octroyer à l'INA, dans le cadre du projet de loi de finances de fin de gestion pour 2023, une dotation complémentaire pour 2023 de 5 M€, que les parlementaires ont décidé de porter à 6,3 M€.

Pour ce qui concerne la politique immobilière de l'INA, je note que l'établissement a rationalisé ses implantations immobilières depuis 2015, aboutissant au recentrage de toutes les fonctions de l'INA sur son site historique de Bry-sur-Marne, à l'abandon de deux sites en location et à la libération d'un bâtiment dont l'Institut est propriétaire (Bry 2).

S'agissant de l'avenir de Bry 2, je souhaite nuancer le propos de la Cour qui recommande de le céder. Dans un premier temps, plusieurs scénarios d'utilisation de ce bâtiment pourraient être élaborés. Dans ce cadre, il conviendra que l'établissement puisse confirmer la viabilité du scénario qu'il privilégie, consistant à rénover le bâtiment en cause en vue de le louer à des écoles ou entreprises audiovisuelles.

Concernant par ailleurs l'avenir des délégations régionales de l'Institut, je partage l'avis de la Cour quant à la nécessité d'engager leur rationalisation puisqu'elles ne sont qu'imparfaitement parvenues à atteindre les objectifs qui leur avaient été fixés, notamment pour en faire des relais de la politique culturelle et éducative de l'INA. Des discussions ont été engagées en ce sens entre l'établissement et les ministères de tutelle dans le cadre de la négociation du COM 2024-2028.

Concernant enfin le projet de création de réserves mutualisées entre l'INA, le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) et la Cinémathèque française (CF) et l'INA, je souhaite réaffirmer sa pertinence compte tenu du besoin d'espaces de réserves des trois institutions, de la vétusté des bâtiments du site actuel du CNC et de sa cohérence avec la stratégie immobilière globale de gestion des réserves du ministère de la Culture, conformément à la politique immobilière de l'État qui incite à regrouper, reloger et densifier les implantations. Aussi, je souhaite que l'INA continue d'explorer différents scénarios de financement, les trois institutions n'ayant pour l'heure pas rassemblé les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier président, l'expression de ma haute considération.



Rachida DATI