
JACK LANG
Le Président

Monsieur Christian Charpy
Président de la Quatrième chambre
A l'attention du service du greffe
Cour des comptes
13 rue Cambon 75100 Paris Cedex 1

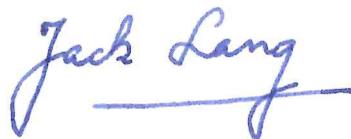
Paris, le 26 novembre 2024

Objet : Réponses de l’Institut du monde arabe aux observations définitives de la Cour des comptes

Monsieur le Président,

Pour faire suite à votre courrier du 31 octobre 2024, je vous prie de trouver ci-joint, en vue de sa publication, le texte de la réponse de l’Institut du monde arabe aux observations définitives de la Cour des comptes à son sujet.

Je vous souhaite bonne réception de ces éléments et vous prie d’agréer, Monsieur le Président, l’expression de mes sentiments les meilleurs.



REPONSE DE L'INSTITUT DU MONDE ARABE AUX OBSERVATIONS DEFINITIVES FORMULEES PAR LA COUR DES COMPTES

Les rapporteurs ont accompli leur mission dans un esprit de rigueur et d'échanges transparents. Leurs conclusions contribuent à nous éclairer.

L'IMA regrette d'être contraint de limiter à 5 pages ses réponses au rapport de la Cour développé sur 85 pages.

I. L'INSTITUT DU MONDE ARABE SE REJOUIT DES APPRECIATIONS LARGEMENT POSITIVES FORMULEES PAR LA COUR

En 2012, année du dernier contrôle effectué par la Cour, le journal *Le Monde* titrait sous la plume de Christophe Ayad : « L'IMA, un si joli champ de ruines ». Depuis lors, les équipes de l'IMA se sont battues avec énergie pour redonner vie à cette institution unique au monde. **L'IMA a repris des couleurs, de la force et de l'enthousiasme !**

1. La gouvernance de l'IMA s'est sensiblement améliorée

Selon la Cour, la longue expérience culturelle et politique du président et sa connaissance du monde arabe lui permettent d'« incarn(er) et d'inspire(r) les décisions » (p.5). C'est un facteur décisif de croissance et de dynamisme depuis 2012 (p.15).

La Cour se réjouit que le président assure la double présidence du conseil d'administration et du haut-conseil de l'IMA (p.23). Cette pratique sera actée dans les statuts, ainsi que la fonction de secrétaire général.

2. Les expositions sont, selon la Cour, une « vitrine inventive et rayonnante de l'IMA » (p.24)

Elles sont « efficaces par leurs retombées médiatiques et à fort impact diplomatique par leurs itinérances » (p.24). Leur **nombre** est élevé (124¹ expositions entre 2012 et 2023) et leur **fréquentation importante** (près de 400 000 visiteurs en 2023). La Cour souligne la **diversité des thématiques** abordées, du patrimoine (*Osiris, Sur les routes de Samarcande, Hajj...*) aux sujets de société (la culture Queer dans *Habibi*, les cultures urbaines dans *Hip-Hop*, la Palestine en 2023...) et à l'art contemporain (*Maroc contemporain, Algérie mon amour, Baya...*).

La Cour insiste sur leur **mode de financement original**. Il repose intégralement sur les recettes propres de l'IMA (mécénat et billetterie) : « c'est une performance que relativement peu d'institutions culturelles parviennent à réaliser sur des expositions temporaires et qu'il convient donc de saluer » (p. 26).

3. L'importance de la donation Lemand et l'évolution du projet du Nouveau musée sont saluées par la Cour

La Cour note la **modernisation** et la **professionnalisation** du **musée** de l'IMA depuis sa refonte en 2012 (p.30). Il reste innovant par **son approche originale et unique sur le dialogue des religions**.

La Cour souligne que la donation Lemand, « sans conteste inédite par son ampleur », « positionne l'IMA à la première place en art (moderne et contemporain arabe) » en Occident (p. 34). La qualité de la donation a été actée par un comité d'experts renommés². La Cour approuve le **projet revisité du Nouveau Musée** : désormais, l'IMA privilégie une solution scénographique plus souple, correspondant au demeurant à la subvention de six millions d'euros accordée par le Premier ministre via le ministère de la Culture.

4. La Cour ne tarit pas d'éloges sur la multiplicité des évènements culturels de l'IMA

Ils contribuent « grandement à sa notoriété » (p.43) et **attirent un public jeune** (p.43). L'IMA est à l'initiative d'évènements festifs (soirées 100% électro), de la création de plusieurs temps-forts comme le

¹ L'IMA recense non pas 74 mais 124 expositions organisées entre 2012 et 2023, dont : 50 expositions organisées par le service des expositions ; 43 expositions organisées par le service du musée ; 31 itinérances.

² Laurent Le Bon - actuellement président du Centre Pompidou, Sylvain Amic - actuellement président du Musée d'Orsay, Abdelkader Damani – ex-directeur d'un grand musée à Riyad, Yannick Lintz - actuellement présidente du Musée Guimet, Venetia Porter – alors directrice du département des arts islamiques du British Museum, etc.

premier Prix du Design du monde arabe³ depuis 2023. L'IMA orchestre des évènements liés à la littérature et la poésie⁴. Les rencontres et débats sur des thèmes d'actualités sont omniprésents. L'IMA est aussi le lieu d'une riche programmation cinématographique. Ses **six séries de podcasts**, dont 2 séries sur les piliers de l'Islam et les trois monothéismes avec Barbara Cassin, cumulent plus de 25 000 écoutes en un an. L'IMA publie également, depuis 2024, des ouvrages en sciences humaines et sociales traduits de l'arabe vers le français avec les éditions de l'Atelier.

5. La langue arabe occupe une place centrale dans l'action de l'IMA

Son président est un fervent défenseur du plurilinguisme. Consécration du travail accompli par les équipes : **la langue arabe sera mise à l'honneur au prochain festival d'Avignon.**

L'IMA est une des seules institutions à délivrer un **enseignement laïc de l'arabe** (p.47) aux côtés du ministère de l'Education nationale. **La Cour salue la création et le succès du certificat de maîtrise de la langue arabe, CIMA, le TOEFL de la langue arabe** (p.48). A ce titre, le président de l'IMA a reçu en octobre 2024 le prestigieux prix de l'institution Bin Rashed à Dubaï récompensant le CIMA. La Cour préconise judicieusement **sa plus large diffusion dans le monde** (recommandation n°8).

6. La Cour salue le principe de précaution appliqué par l'IMA à la gestion de son fonds placé⁵

Il est « issu de la consolidation pour solde de tout compte des arriérés des pays arabes » et complété par les apports de l'Irak et de la Libye obtenus par l'actuel président (p.37). La Cour indique que « **l'IMA doit conserver la possibilité d'utiliser le fonds pour des grands travaux**⁶ » (p.67). Elle note que « ses revenus sont devenus significatifs avec la hausse des taux d'intérêts » et « contribuent à équilibrer la gestion courante⁷ » (p.37).

II. LES REPONSES DE L'IMA A CERTAINES RESERVES DE LA COUR

1. Le président n'est pas entouré d'un « cabinet étoffé » (p.5) mais d'une équipe restreinte

Cette observation, exacte si elle porte sur les premiers mois de la présidence actuelle, **ne repose désormais sur aucune réalité durable**. Lors de son accession à la tête de l'IMA en 2013, le nouveau président avait souhaité s'entourer informellement d'un certain nombre de personnalités compétentes qui pourraient l'éclairer sur le fonctionnement de l'IMA, ses originalités, et les réformes éventuelles à y apporter. Il est étrange que le seul nom cité en-dehors de Claude Mollard soit celui de l'épouse du président, active pendant quelques mois à titre bénévole. Depuis 2013, elle s'est totalement éloignée des activités de l'IMA. A l'inverse, d'autres personnalités, étrangement non citées et bénévoles, ont accompagné les premiers pas du président : l'ambassadeur et traducteur de l'immense écrivain égyptien Al Aswany, Gilles Gauthier, le conseiller d'Etat Thierry Le Roy. **C'est à tort qu'aujourd'hui l'expression « cabinet » est utilisée par la Cour.**

Le président réunit à raison de deux fois par semaine, non pas un cabinet qui n'existe pas, mais la secrétaire générale, les chefs de service, la conseillère diplomatique et le directeur général.

Autre originalité de l'actuelle présidence : de très nombreuses nominations de chefs de service sont le fruit d'une **promotion interne** (actions éducatives, expositions, bâtiment, bibliothèque...). Certains directeurs ont par ailleurs été recruté dans le cadre de jury indépendants (CLCA, Musée / Expositions). Les équipes agissent dans un climat de confiance mutuelle et de transparence.

³ Autres exemple : l'« IMA Comedy Club », les festivals « Arabofolies », « L'IMA fait son festival » ou encore « Felfel » avec la Fondation Cartier.

⁴ Par exemple : le « Prix de la littérature du monde arabe » (créé en 2013) et le « Prix des lycéens » (depuis 2023) ; la « Nuit de la poésie » (depuis 2015) ; les « Rencontres littéraires » (depuis 2018) ; les « Samedis de la poésie » (depuis 2023) à la bibliothèque ; *Falsafa, Les rdv de la philosophie arabe* : cycle de conférences organisées par le professeur Jean-Baptiste Brenet, etc.

⁵ *Nota bene* : doté de 60 M€ et non pas 51 M€.

⁶ *Nota bene* : L'IMA privilégie l'utilisation du terme « fonds placés » plutôt que « fonds de réserve » : un fonds de réserve peut être utilisé sans restriction, ce qui n'est pas le cas pour l'IMA.

⁷ Il est à noter que le rendement du fonds placé varie en fonction des taux d'intérêts.

2. « La raison d'être politique de l'IMA » ne s'est aucunement « émuossée en quarante ans, tant du côté arabe (...) que pour la France » (p.85)

Tout au contraire, l'institution remplit et amplifie chaque jour, ici ou ailleurs, avec force et créativité ses missions : établir des liens solides et durables entre le monde arabe, la France et l'Europe, « en bonne intelligence » avec le Quai d'Orsay (p.5). En témoigne la prolongation, à la demande du MEAE, de près de deux mois de l'exposition *Ce que la Palestine apporte au monde* (2023) et le soutien apporté par lui à hauteur de 100 000 euros. La Cour reconnaît que « **la diplomatie joue un rôle de premier plan dans la vie de l'IMA** » (p. 21). L'IMA est le cadre de **nombreuses rencontres politiques et diplomatiques**⁸. Dernier exemple en date, le **Sommet international des pensées arabes** (novembre 2024) : événement parrainé par Edgar Morin et pensé en lien étroit avec la cellule diplomatique de la présidence de la République et le ministère des affaires étrangères qui fut un immense succès.

L'IMA entretient des **relations régulières et privilégiées avec le président de la République et l'Elysée** : en témoignent la participation du président de l'IMA aux voyages d'Etat dans les pays arabes, l'invitation aux dîners d'Etat offerts aux chefs d'Etat arabes et l'inauguration par les présidents Hollande et Macron des expositions de l'IMA (*L'Orient-Express*, *Cités millénaires*, *Chrétiens d'Orient*, *Sur les routes de Samarcande. Merveilles de soie et d'or*...).

3. Le souhait de la Cour que l'IMA collabore avec le Centre Pompidou, l'Inalco et AFALULA est déjà exaucé

Dès sa prise de fonctions en 2013, le président de l'IMA a souhaité instaurer des relations d'échanges et de **partenariats avec de nombreuses institutions culturelles** rompant ainsi avec plusieurs années de repli sur soi de l'Institut. L'IMA entretient d'excellentes relations avec le Centre Pompidou, collaborant sur des projets tels que la donation Lemand, le réseau Eurêkoi, et échangeant pour accueillir certaines activités du Centre pendant sa fermeture. L'Inalco coopère avec la bibliothèque (le projet MISTARA, les rencontres professionnelles, l'organisation de colloques) et la direction des actions culturelles de l'IMA. Une convention associera prochainement l'IMA, la Fondation Inalco et Anwar Gargash Diplomatic Academy.

L'IMA rejoint la Cour sur l'utilité de **renforcer les liens entre l'IMA, AFALULA et les financements de l'agence** (recommandation n°4).

4. L'IMA est une institution singulière et ne peut en aucun cas être comparé aux autres institutions

L'IMA n'a jamais été conçu pour être un rival du Centre Pompidou, du Quai Branly ou du musée Guimet. C'est un institut unique, au croisement du politique et du culturel, résolument tourné vers la recherche et la mise en valeur des cultures arabes en France. Sa raison d'être et ses missions ne sont aucunement comparables à celles des autres institutions. Il n'est ni de premier rang ni de second rang, il est autre et unique au monde.

5. Le public de l'IMA s'est diversifié depuis 2013

En 10 ans, le public s'est élargi et rajeuni. L'IMA regroupe une pluralité d'activités qui s'entrelacent et s'entre-nourrissent continuellement.

L'Institut a ainsi reçu, à travers son président, le prestigieux prix Bin Zayed des Emirats Arabes Unis en 2018.

⁸ Par exemple :

Algérie : les réunions de la Commission mixte franco-algérienne d'historiens, co-présidée par Benjamin Stora en avril 2023 et en novembre 2024 à l'IMA, à la demande du président Macron.

Syrie : la rencontre de la société civile Madaniya (2023) organisée avec le MEAE, en présence de l'ambassadrice de France pour la Syrie.

Soudan : les rencontres autour de la transition politique (2023) ; la journée de dialogue inter-soudanais en avril 2024 (en marge de la conférence internationale humanitaire sur le Soudan).

Maroc : le colloque organisé avec MGH-Partners sur la relation France/Europe-Maroc (2023) ; la mobilisation des intervenants stratégiques en faveur d'une amélioration de la relation bilatérale France/Maroc à un moment délicat dans cette relation, consacrée par le voyage d'Etat accompli récemment par le président Macron.

Gaza : la mission du président à Gaza en juillet 2023 ; la levée de fonds via la Veillée pour Gaza au profit de MSF-Gaza.

Liban : la manifestation Paris-Beyrouth, 24h pour le Liban (2020) suivie de plusieurs événements organisés en 2020/2021 après l'explosion du port de Beyrouth, dont un dîner de levée de fonds pour l'ONG libanaise Change Lebanon ; l'organisation d'une série d'événements sur Tripoli, capitale de la culture arabe (2024) ; le voyage du président à Beyrouth (octobre 2024).

La Cour indique que l'offre de l'IMA « s'adresse principalement à un public parisien et francilien (à 83%), dont de nombreux scolaires ». Il est indéniable que le public francilien connaît une croissance constante. Parallèlement, des visiteurs affluent de toute la France et de nombreux pays. Une étude récente montre que les publics de l'IMA viennent de 510 lieux en France⁹. En 2023, la fréquentation des 18-30 ans a enregistré une augmentation notable de près de 12 %. S'y ajoute **l'importante fréquentation des expositions en itinérances** en France et dans les autres pays¹⁰.

6. Les activités éducatives et de médiation : un pilier central et original de l'IMA

On comprend mal qu'elles soient absentes du rapport de la Cour. Elles sont **déterminantes**. Plusieurs initiatives méritent d'être mises en avant : le programme « culture(s) en partage », développé avec le Musée d'Art et d'Histoire du Judaïsme, permettant de découvrir trois religions monothéistes qui coexistent dans le monde arabe, les conventions signées avec les ministères de l'Éducation nationale et de la Justice ainsi qu'avec de nombreuses villes et académies en Île-de-France et en région (Versailles, Paris, Créteil, Lille, Lyon, etc.). L'IMA est également un membre actif du Réseau Micro-Folies (plus de 400 villes) et collabore avec les Grandes écoles et les universités¹¹.

7. Loin d'être un « maillon historique en déclin » (p.38), la bibliothèque est un lieu vivant

Depuis 2013, la bibliothèque enregistre une importante fréquentation, notamment les samedis et dimanches, pour lesquels elle fut l'une des premières à ouvrir ses portes. Les multiples animations s'y tenant ont fait entrer la poésie, l'histoire, les sciences, l'art contemporain à l'IMA et s'adressent à un public large. Elle répond ainsi aux usages d'une bibliothèque du XXI^e siècle : **un lieu culturel vivant, ouvert, créatif et imaginatif interagissant avec toutes les activités proposées**. L'IMA revendique l'accès libre à sa bibliothèque.

8. L'évaluation financière de la donation Lemand et le fonds de dotation associé sont à l'étude

L'IMA a inscrit dans les comptes financiers, le montant de 32 M€ (et non pas 30,5 M€) au titre de la première et de la deuxième **donation Lemand** (1 642 œuvres). L'IMA réexamine cette écriture à l'actif du bilan. Le troisième complément (170 œuvres), toujours en cours, n'a pas fait l'objet d'une évaluation à ce stade. L'IMA souhaite préciser que la « collection Lemand » (p.33) n'existe plus. L'acte notarial indique explicitement que toutes les œuvres de la donation Claude et France Lemand doivent fusionner pour ne former plus qu'une seule et unique collection, appelée la **collection du musée de l'IMA**. La dissolution du fonds de dotation est à l'étude par les conseils juridiques respectifs de l'IMA et des époux Lemand.

9. Les ressources humaines : un climat social apaisé

Depuis la nomination de M. Jack Lang le climat social est apaisé : **pas un seul jour de grève**.

Des postes stratégiques ont été pourvus : en juin 2024, la nouvelle directrice des ressources humaines a succédé à un manager de transition gérant les affaires courantes depuis février 2024. Le directeur de la communication est engagé depuis septembre 2024. L'IMA tente de trouver des solutions palliatives pour combler l'absence du directeur du mécénat. Les prochains départs à la retraite des responsables du service informatique (2025) et de la bibliothèque (2026) sont préparés dans des délais raisonnables.

Concernant le conseiller spécial du président, ses contrats sont très hétérogènes¹², difficilement transformables en emploi de salarié et plus de deux fois moins coûteux. Le CBCM ne signerait pas un CDI avec la perspective d'un mandat du président qui cessera fin 2026. Un CDD de plusieurs années ne répondrait pas aux dispositions légales avec un risque de contentieux et/ou de requalification. Il générerait un risque supplémentaire en cas de cessation anticipée des fonctions du président. Par ailleurs, il est exagéré de considérer

⁹ Voir à ce sujet la brochure « Transmission, médiation, inclusion » disponible sur le site de l'IMA.

¹⁰ Plus de 200 000 visiteurs pour l'exposition « AlUla » à Pékin ; plus de 120 000 visiteurs de l'exposition Baya à Marseille à la Vieille Charité ; plus de 116 000 visiteurs pour l'exposition « Divas » à Amsterdam ; plus de 60 000 visiteurs de l'exposition « Depardon / Daoud » sur la guerre d'Algérie à Villeurbanne, etc.

¹¹ L'ENS Louis Lumière (depuis 2019) ; l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (depuis 2019) ; l'Université Paris 3, Master 2 Musée et nouveaux médias (depuis 2020) ; l'Université Paris 8 (depuis 2021) ; l'INALCO (depuis 2022) ; l'École du Louvre (depuis 2023), Sciences Po, etc.

¹² L'homogénéité invoquée pour assujettir les contrats de commissariat d'expositions à la concurrence ne vaut que pour 8 expositions sur les 15 contrats du conseiller spécial pour un montant très éloigné du plafond d'obligation de recours à des appels d'offres. Le nombre réel des contrats de commissariat n'est pas de 15 mais de 9 seulement pour 8 expositions, soit moins de 10 % du total des expositions organisées pendant la période.

que la mise à disposition du directeur de cabinet, régularisée depuis, fut « illégale » (p. 18), l'IMA n'ayant pas été notifié par le ministère de la Culture au terme de cette période.

L'IMA souscrit à l'analyse de la Cour portant sur la **révision de l'accord collectif de 1992** et de ses avenants sous réserve d'une condition essentielle : la capacité de son financement.

10. Les notes de frais

L'IMA rejoint la Cour sur la nécessité d'une validation des notes de frais par la secrétaire générale (p.73). C'est chose faite. Le président de l'IMA a renoncé, depuis l'origine, à une voiture de fonction. Sa rémunération n'a jamais été réévaluée. Ses déplacements hors de France ne sont jamais pris en charge par l'IMA¹³.

11. La situation financière de l'IMA : une capacité d'autofinancement positive

Trois anomalies structurelles nées lors de la création de l'IMA voici 60 ans vident son fonctionnement :

1. **Une étrange règle comptable a été retenue à la naissance de l'IMA** : seules les dotations aux amortissements relatives à la construction du bâtiment sont inscrites au compte de résultat, sans y affecter la provision initiale inscrite à l'actif.
L'indicateur financier le plus pertinent pour appréhender les comptes de l'IMA est donc sa **capacité d'autofinancement**.
2. A la différence des autres institutions, **l'IMA ne bénéficie d'aucune subvention d'investissement** (hormis la subvention du ministère de la Culture pour le nouveau Musée) **ni d'équipement**. L'entretien du bâtiment est donc supporté sur le budget de fonctionnement de l'IMA. **Aucun accompagnement** n'est intervenu au titre du **cadrage salarial** ou de **l'augmentation exponentielle du coût de l'énergie**.
3. **La subvention de l'Etat n'a pas été augmentée depuis plus de 15 ans**, oscillant depuis 2007 autour de 12 M€. **Aucune autre institution n'y aurait survécu**. Pour compenser l'évolution de l'inflation, elle devrait s'élever à environ 16 M€, contre 12,354 M€ actuellement. **Ainsi serait assurée la pérennité de l'IMA**.

Par ailleurs, il est illusoire d'espérer un retour à une contribution régulière des Etats arabes fondateurs. Certains pays arabes apportent ponctuellement des fonds dédiés (ALC d'Abu Dhabi au titre de la promotion de la langue arabe) ou des aides spécifiques (Gouvernement du Qatar, travaux des mouscharabiehs et de la bibliothèque à hauteur de 5 millions d'euros financés par l'Arabie Saoudite, l'Irak plus récemment...).

Malgré ces 3 handicaps, **la capacité d'autofinancement de l'IMA est constamment restée positive** depuis l'accession à la présidence de M. Jack Lang. **L'IMA affiche un résultat positif sur les trois derniers exercices**. Dans le même temps, il s'efforce de **diversifier et d'optimiser ses ressources propres** (mécénat, élargissement de l'offre de la librairie-boutique, location des espaces, nouvelles technologies, etc.).

III. CONCLUSION

L'IMA se réjouit globalement des appréciations de la Cour.

L'IMA des lumières doit se battre, plus que jamais, pour rester une ruche ardente, un lieu de vie et d'intelligence, un phare de bouillonnement et d'effervescence. Nul doute que les volontés conjointes des pouvoirs publics, des pays arabes, des intellectuels, des créateurs et des personnalités arabes ainsi que des amis de l'IMA dans le monde garantiront la pérennité d'une institution à laquelle ils sont profondément attachés. **La Cour aura contribué à éclairer les chemins de son avenir.**

¹³ A la page 73 du rapport la Cour mentionne des informations erronées au sujet d'un voyage effectué par Monsieur et Madame Lang. Le déplacement initialement prévu non pas au Qatar mais en Palestine (territoire palestinien et Gaza) du 10 au 15 juillet a été reporté à la demande de l'Ambassadrice de Palestine en France aux dates du 23 au 27 juillet. Ce report tombait exactement pendant la période durant laquelle le président prenait un court repos avec son épouse au Maroc. Compte tenu des nouvelles dates proposées par l'Ambassade de Palestine en France ainsi que par le poste diplomatique à Jérusalem, Jack Lang et son épouse se sont vus contraints de revenir à Paris pour reprendre un vol pour Tel-Aviv ; vol qui ne pouvait s'effectuer qu'à partir de Paris. L'Ambassadrice de Palestine s'était, à l'époque, engagée à rembourser l'extension de vols (Marrakech/Paris aller/retour) engendrée par le changement de dates. Ce qui n'a finalement pas été le cas, car l'échéance passant, les dramatiques événements du 7 octobre n'ont pas permis ce remboursement. S'il s'avère que l'Ambassade de Palestine n'assure pas ce remboursement, le président de l'IMA se propose évidemment de verser la somme correspondante.