

Cour des comptes



TROISIÈME CHAMBRE

S2024-1569

TROISIÈME SECTION

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

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

LA CINÉMATHÈQUE FRANÇAISE

Exercices 2016 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 20 novembre 2024.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE	4
RECOMMANDATIONS	8
INTRODUCTION	9
1 UNE DOUBLE MISSION EN EVOLUTION ET DES EFFORTS DE GESTION	13
1.1 Une mission de conservation marquée par le développement du numérique	13
1.1.1 Les collections film	14
1.1.2 Les collections non film	16
1.2 Une mission de diffusion tournée vers l'élargissement des publics.....	18
1.2.1 Une programmation de films plus resserrée mais plus ouverte	19
1.2.2 Des expositions temporaires destinées à attirer de nouveaux publics.....	21
1.2.3 Une action culturelle et éducative, levier de démocratisation.....	22
1.2.4 Un centre de ressources documentaires moins attractif	23
1.2.5 Une diffusion en région et à l'étranger à développer	24
1.2.5.1 La diffusion des collections et des expositions en France et à l'étranger	24
1.2.5.2 Un projet d'antenne à Marseille financé par France 2030.....	25
1.3 Des efforts de gestion budgétaire et comptable à poursuivre.....	26
1.3.1 Une situation financière assurée grâce aux subventions publiques.....	26
1.3.1.1 Des frais de structure importants	28
1.3.1.2 Une grande dépendance à la subvention publique, un potentiel de ressources propres non exploité	29
1.3.2 Des effectifs et une masse salariale maîtrisés, mais une augmentation des plus hauts salaires.....	31
1.3.3 Une gestion administrative et comptable plutôt bien encadrée.....	33
1.3.3.1 Des règles d'achats et de passations de marchés bien suivies	33
1.3.3.2 Des frais des dirigeants à surveiller.....	34
1.3.4 Une revue des missions à mener grâce à une comptabilité analytique renforcée	34
2 DES LIEUX DE RESERVES A REPENSER POUR LA CONSERVATION DES COLLECTIONS	37
2.1 Un lieu inadapté pour l'accueil des collections film	37
2.1.1 Des volumes qui progressent très fortement	37
2.1.2 Un site de stockage inadapté	38
2.2 Des collections non-film dont le stockage coûte de plus en plus cher.....	39

2.2.1 Des collections qui s'accumulent.....	39
2.2.2 Un coût de stockage en nette augmentation.....	41
2.2.3 Des frais de déménagement importants et une interrogation sur l'avenir	42
2.3 Les incertitudes persistantes autour du projet de Saint Remy l'Honoré	42
3 UNE MISSION MUSEALE QUI PATIT D'UN SITE PEU ADAPTE.....	44
3.1 L'absence de stratégie immobilière.....	45
3.1.1 Un site de Bercy vieillissant et contraignant.....	45
3.1.2 Un plan pluriannuel d'investissement 2024-2029 nécessaire mais insuffisant.....	45
3.2 La question d'un musée national du cinéma	46
3.3 Le projet de musée du cinéma en France	47
4 UN STATUT ASSOCIATIF A INTERROGER	50
4.1 Une gouvernance associative marquée par une forme d'« entre soi »	50
4.1.1 Une association de professionnels du cinéma	50
4.1.2 Un conseil d'administration en phase avec la direction.....	51
4.1.3 Un mandat sans limite de durée pour le directeur général	52
4.1.4 Une exigence et des attentes limitées de la part de la tutelle	52
4.1.4.1 Le CNC, un partenaire autant qu'une tutelle.....	52
4.1.4.2 Le COP : une projection prudente, centrée sur le court terme.....	53
4.2 Un cadre juridique à adapter aux missions et aux enjeux contemporains.....	55
4.2.1.1 Des statuts obsolètes.....	55
4.2.1.2 Les limites du statut associatif.....	55
CONCLUSION.....	59
ANNEXES.....	60
Annexe n° 1. Évolution des collections non-film cataloguées.....	61
Annexe n° 2. Indicateurs de l'activité de programmation.....	62
Annexe n° 3. Indicateurs des expositions temporaires.....	63
Annexe n° 4. Compte de résultat.....	64
Annexe n° 5. Bilan	65
Annexe n° 6. Fonds dédiés.....	66
Annexe n° 7. COP 2023-2025.....	67
Annexe n° 8. Organigramme.....	68

SYNTHÈSE

La Cinémathèque française, créée en 1936, est le fruit d'une histoire singulière liée à la personnalité de son fondateur, Henri Langlois, et aux relations mouvementées de ce dernier avec l'État. Cela explique son statut d'association loi 1901 à but non lucratif, revendiqué par les professionnels soucieux de leur indépendance. Cependant, cette association est subventionnée par l'État depuis 1963. Elle est désormais un opérateur de l'État, donc sous plafond d'emplois, vivant essentiellement, depuis les années soixante et par l'intermédiaire du CNC, d'une subvention représentant les trois quarts de son budget.

Si incontestablement la Cinémathèque française est une institution de renommée internationale, dépositaire de collections du patrimoine cinématographique remarquables, ayant su agréger des compétences rares et appréciables dans les différents domaines de son action, elle se heurte toutefois à des problèmes bien identifiés, récurrents, sur lesquels la Cour avait pour partie déjà attiré l'attention dans son précédent rapport.

Ces problèmes concernent aussi bien sa mission de conservation que sa mission de diffusion et conduisent à s'interroger pour savoir si le moment n'est pas venu qu'en concertation avec ses tutelles, la Cinémathèque française ouvre une nouvelle page de son histoire pour mieux répondre aux défis qui sont les siens. Une ambition nouvelle devant permettre de mieux remplir ses missions, de répondre aux évolutions technologiques de la modernité et de rationaliser sa gestion, suppose sans doute d'accepter des évolutions majeures.

Une mission de conservation à rationaliser et à améliorer

La première mission de la Cinémathèque française est de collecter, sauvegarder et restaurer le patrimoine cinématographique mondial. Elle dispose d'une collection de plus de 50 000 films et de plus d'un million d'objets et documents d'archives, dont chacun s'accorde à considérer qu'elle est une des plus belles collections du monde. Ces collections s'enrichissent constamment, par le dépôt ou le don plus que par les acquisitions, sans que soient clairement établies des règles claires et précises de sélection. Cela entraîne évidemment des questions d'archivage, de stockage, de traitement, de numérisation et de restauration.

Outre le siège principal de Bercy, ces collections sont réparties sur cinq sites, le fort Saint-Cyr, le fort de Bois d'Arcy et la société IMES pour la collection de films, un hangar à Orly et les réserves dites « Chenue » dans le XIX^{ème} arrondissement de Paris pour les autres collections. Cela pose de nombreux problèmes : des problèmes de conservation, en particulier au fort Saint-Cyr ; des problèmes de commodité avec de nombreux déplacements des personnels et des œuvres ; des problèmes de coût, puisque la Cinémathèque française n'est propriétaire d'aucun de ces locaux et consacre des sommes importantes et croissantes à leur location ; des problèmes de pérennisation comme ont pu le montrer les récents déménagements opérés dans l'urgence et l'absence de garanties de pouvoir rester sur ces sites dans le long terme.

Le développement depuis 2011 de la plateforme Garance, qui réunit les bases de données films et non film du CNC, des cinémathèques de Toulouse, de Grenoble et de Corse, et de l'Institut Jean Vigo, ne doit ainsi pas conduire à sous-estimer les difficultés que rencontre la Cinémathèque française dans ses missions premières de conservation. Surtout, une politique

plus restrictive est nécessaire pour limiter le volume des collections que la CF peut accepter au regard de ses moyens de stockage.

Une mission de diffusion à amplifier

Parmi les missions fondatrices de la Cinémathèque française, outre la conservation et la restauration, figure la mise à disposition du public, cinéphiles, chercheurs, mais aussi grand public, des archives, films et non films, de la cinématographie. Le projet d'un Musée de la Cinématographie était d'ailleurs inscrit dans les statuts de l'association dès sa création en 1936.

Force est de constater que malgré les efforts déployés autour des expositions, des itinérances, des publics scolaires et jeunes, de la programmation, le nombre de visiteurs reste modeste et, malgré quelques belles réussites, plutôt en légère diminution. Si l'on peut se féliciter d'un rajeunissement des publics et d'une plus grande ouverture vers des publics moins captifs, ainsi que de la réalisation rapide de la plateforme numérique « Henri » mise en ligne en avril 2020 permettant de visionner des films des collections de la Cinémathèque, ces différentes actions et innovations n'ont pas permis d'augmenter sa fréquentation.

Le projet d'antenne délocalisée à Marseille dans le cadre du plan France 2030 et « Marseille en grand » vise à élargir les publics. On peut regretter toutefois qu'il ait été engagé alors même que le projet, plus prioritaire, de construction de silos pour mettre en sécurité la collection de films, ne l'est toujours pas et qu'il n'ait pas été réfléchi en même temps que le projet ancien et récurrent d'un musée national du cinéma.

Il est en effet dommage que des collections uniques au monde ne soient pas accessibles au public. À cet égard, la puissance publique n'a pas suffisamment engagé son expertise et sa réflexion stratégique et le CNC a trop attendu des collectivités territoriales, alors même qu'il a les moyens, de par sa trésorerie et les fonds France 2030 qu'il a su mobiliser, de porter lui-même le projet.

Une situation financière confortable

La Cinémathèque française fonctionne avec un budget stable, autour de 27 M€, financé à 75 % par la subvention publique du CNC. Sa gestion apparaît sérieuse, mais son modèle économique est fondé sur une forte dépendance aux subventions publiques. De fait, le niveau élevé de la subvention n'incite pas à évoluer et à développer davantage de ressources propres. Ses efforts pour augmenter ces dernières sont insuffisants.

La crise sanitaire a été surmontée grâce au soutien du CNC. Malgré l'inflation, les dépenses ont été maîtrisées, et les adaptations ont été financées par des redéploiements. Même si les plus hauts salaires ont augmenté beaucoup plus vite que la moyenne, la masse salariale a été globalement contenue et il faut mettre au crédit de l'actuelle direction d'avoir réussi à renégocier la grille conventionnelle des salaires. Les règles d'achat et des passations de marché sont formalisées et respectées. La Cour attire l'attention toutefois sur la nécessité de réévaluer le dispositif d'incitation concernant l'un des directeurs. À terme, si la Cinémathèque française respecte au mieux son plafond d'emplois, on peut s'interroger sur une structure qui compte 26 directeurs et directrices pour environ 200 ETP.

Il est également nécessaire de réactualiser la cartographie des risques et surtout, ce que la Cour avait déjà recommandé en 2014, de se doter d'une comptabilité analytique en coûts complets, ce qui permettra d'opérer une revue des missions devenue absolument nécessaire.

Un manque de stratégie immobilière coûteux

Outre la question des réserves, de la multiplicité des lieux et de leurs coûts, ainsi que celle des investissements liés à l'antenne de Marseille et au projet de Musée du Cinéma, la Cinémathèque française se trouve confrontée à une problématique immobilière qui n'a pas été convenablement anticipée et formalisée.

Le site de Bercy, mis gratuitement à disposition par l'État – qui a investi 34 M€ pour sa rénovation –, souffre de nombreux défauts. Non seulement sa surface est insuffisante pour accueillir les différentes activités, mais sa disposition est en grande partie inadaptée, par exemple pour les expositions. Construit en 1993, réhabilité et occupé en 2005, le bâtiment est mal isolé et subit des infiltrations.

Après des années sans schéma stratégique immobilier, la Cinémathèque française vient d'initier, avec le CNC, un plan pluriannuel d'investissement 2024-2029 pour un montant estimé à 17,6 M€. Ce plan n'est toutefois ni financé, ni intégré à une stratégie immobilière plus générale intégrant les problèmes de localisation des stockages. Le projet inabouti de regroupement avec le CNC et l'INA sur un site situé à Saint Rémy l'Honoré et les projets de développement externe marquent fortement ses limites.

Une stratégie globale, prenant en compte toutes ses variables, doit être mise en place avec les tutelles et de ce point de vue on peut regretter que le COP 2023-2025 ne se contente que d'une vision à court terme sans fixer d'objectifs de long terme.

Une gouvernance à interroger

En définitive, la Cinémathèque se trouve aujourd'hui confrontée à deux enjeux principaux.

Le premier est son modèle économique. Il apparaît que la Cinémathèque, dans l'exercice de ses missions, fait face à des défis anciens qui n'ont toujours pas trouvé de réponse : fréquentation décevante, faible part des jeunes, musée peu attractif, problème des lieux de stockage, difficultés de gestion des entrées en collection non-film (baisse du nombre de notices réalisées, retard de l'inventaire), site documentaire en ligne non mis à jour, baisse du nombre de projections, chute de moitié de la fréquentation de la bibliothèque, manque de mutualisations avec les autres cinémathèques.

Or, la Cinémathèque Française bénéficie d'un niveau de moyens publics très confortable : près de 20 M€ de subventions reconduites chaque année et la mise à disposition d'un lieu rénové à grands frais (34 M€) par l'État. La Cinémathèque Française doit à l'évidence relever un certain nombre de défis organisationnels.

Le second enjeu, qui n'est pas sans lien avec le premier, est la gouvernance. Le ministère de la culture, est sensé exercer sa tutelle via le CNC, qui est cependant plus un partenaire qu'une véritable tutelle. Rien ne justifie que le ministère de la culture soit absent du conseil d'administration d'un de ses opérateurs et le CNC n'y a au demeurant qu'une voix consultative.

Ce défaut de pilotage ministériel est d'autant plus fâcheux que l'association a des progrès à faire en matière de gestion et peine à mener une véritable stratégie sur la durée, comme l'illustrent l'absence de stratégie immobilière et un contrat d'objectifs et de performance (COP) intermittent et en trompe l'œil.

Toutes ces difficultés structurelles ne sont pas sans lien avec le mode de gouvernance de l'institution. Les statuts de l'association sont devenus obsolètes, car ils ne font pas droit à ses nouvelles missions, comme sa mission d'intérêt général de sauvegarde du patrimoine, reconnue par un avis du Conseil d'État du 8 mai 2004. Il conviendrait également de revoir les modalités permettant d'être membre de l'association comme celles du conseil d'administration, ainsi que la durée du mandat du directeur général, aujourd'hui sans limite de temps.

D'autres formes juridiques, celle d'un établissement public ou d'une fondation reconnue d'utilité publique, pourraient aussi être expertisées. En fin de compte, compte tenu des vastes défis organisationnels et financiers auxquels la Cinémathèque Française se trouve confrontée, il convient de se poser sérieusement la question d'une intégration au CNC, en laissant demeurer à ses côtés une association des amis de la Cinémathèque,

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (CF) : Mettre en place sans délais une comptabilité analytique permettant un suivi des activités en coûts complets.

Recommandation n° 2. (CF, CNC, MC) : Réaliser d'ici 2026, à partir de l'analyse en coûts complets, un inventaire des actions poursuivies et en tirer les conséquences dans le cadre d'un dialogue stratégique avec le ministère et le CNC.

Recommandation n° 3. (CF) : Adopter d'ici 2026 une politique plus sélective et mieux définie en matière d'enrichissement (dons, dépôts, acquisitions) dans une perspective de valorisation des collections.

Recommandation n° 4. (CF, CNC) : Accélérer le rapprochement physique des collections film de la Cinémathèque Française et du CNC et de leur traitement d'ici 2026, en prolongeant la mutualisation des lieux de stockage, des matériels et des équipes.

Recommandation n° 5. (CF, CNC) : Faire aboutir dans les meilleurs délais le projet de réserves à Saint-Rémy l'Honoré pour les collections film, en identifiant le périmètre envisagé pour la Cinémathèque Française, le coût de location et les modalités de sa prise en charge.

Recommandation n° 6. (CF, CNC, MC) : Arrêter prioritairement et sans délai un schéma global, opérationnel et pluriannuel de stratégie immobilière pour la période 2025-2030, intégrant les besoins en espaces de réserves, les travaux du site de Bercy, ainsi que les options retenues pour les projets d'antenne de Marseille et de musée national du cinéma.

Recommandation n° 7. (CF, CNC, MC) : Travailler sans délai à la refondation statutaire de la Cinémathèque Française notamment pour porter le projet annoncé de musée national du cinéma, autour d'une gouvernance renouvelée intégrant pleinement le CNC et le ministère de la culture, et permettant le développement d'une stratégie de long terme mieux partagée.

INTRODUCTION

« Indépendamment de la collection, pour moi, une cinémathèque c'est un musée avec une salle de projection ; dans ce musée, il faut pouvoir initier les masses et pouvoir également donner satisfaction aux cents personnes qui s'intéressent passionnément au patrimoine cinématographique. C'est aussi une bibliothèque où il faudra pouvoir mettre à la disposition des chercheurs une copie 16 mm de tous les films pour vision. C'est aussi un foyer, un centre de rayonnement partout présent sous forme de manifestations temporaires, partout où il est possible de contribuer à l'expansion de la culture cinématographique. Mais tout cela, c'est l'idéal »¹.

Créée le 2 septembre 1936 par Henri Langlois, Georges Franju et Paul Auguste Harlé, la Cinémathèque française (CF) est une association loi 1901. Aux termes de ses statuts, elle a pour but *« d'assurer dans l'intérêt de l'art et de l'histoire, la constitution en France des Archives et du Musée de la Cinématographie, et leur utilisation la plus complète (...) »*.

De fait, la CF poursuit deux missions :

- Collecter, sauvegarder et restaurer le patrimoine cinématographique mondial. Elle conserve une collection de plus de 50 000 films et de plus d'un million d'objets et documents d'archives (affiches, appareils, costumes, photos...). Cette collection, fruit de dons, de dépôts et d'acquisitions est l'une des plus riches au monde ;
- Contribuer au développement de la culture cinématographique, en proposant aussi bien à un public cinéphile qu'au grand public, des projections, des expositions, des actions culturelles et éducatives en lien avec le cinéma.

Cette double mission est celle décidée, depuis l'origine, par son co-fondateur, Henri Langlois, mu alors par la volonté de sauver de la destruction les films muets, puis parlants, et enfin l'ensemble des trésors du cinéma (les costumes, les décors, les appareils, les affiches, etc.). S'il fut l'un des premiers à considérer le cinéma comme un art à conserver, à restaurer et à montrer, il a permis à l'association de rassembler au fil des ans une impressionnante collections de films, d'archives et d'appareils.

L'héritage d'Henri Langlois, son souhait de tout conserver, de ne rien détruire et de montrer les collections, quelles que soient les conditions de conservation, les moyens, parfois même les droits dont il disposait, et sans permettre à l'État une quelconque ingérence, expliquent largement la politique menée par ses successeurs et la situation dans laquelle se trouve aujourd'hui l'association.

Ainsi en est-il de l'enrichissement constant de ses collections. C'est le cas également de sa gouvernance et de l'attachement de ses membres à son statut associatif. La relation entre la CF et l'État (via le Centre national du cinéma et de l'image animée – CNC), aujourd'hui apaisée, n'a de fait pas toujours été simple. Ainsi, elle a connu d'importants moments de crispation, notamment à l'occasion de l'« affaire Langlois », en janvier 1968². Cette volonté

¹ Henri Langlois dans *Les Cahiers du Cinéma*, 1962

² André Malraux, alors ministre de la culture, souhaitait reprendre la main sur la gestion discutable de la CF et demanda la démission de son fondateur. La constitution d'un comité de défense, composés de cinéastes et d'intellectuels, et l'organisation de manifestations de soutien eurent raison du ministre : Henri Langlois fût réintégré à la tête de l'association dès le mois d'avril.

d'indépendance doit en effet se conjuguer avec le fait que, depuis 1963, la Cinémathèque tire la majorité de ses revenus de subventions de l'État.

De même, la situation immobilière est en partie liée à cet héritage (cf. encadré). Trop heureuse de se voir mettre à disposition un bâtiment permettant d'accueillir l'ensemble de ses activités destinées au public, au 51 rue de Bercy, la CF ne semble pas aujourd'hui envisager d'autres options – alors même que le bâtiment constitue en lui-même un frein pour son développement. C'est aussi pour des raisons budgétaires évidentes et parce que l'État met à sa disposition un site, le fort Saint-Cyr, même imparfait, lui permettant d'abriter ses collections de films, qu'elle n'a jamais cherché d'autre lieu pour leur conservation.

Du Palais de Chaillot au 51, rue de Bercy

Après plusieurs déménagements, la CF s'est installée au Palais de Chaillot (Paris 16^{ème}) en 1963, date à laquelle elle a commencé à recevoir des subventions publiques. Elle y est restée jusqu'au 22 juillet 1997 : un incendie embrasait le toit du Palais ce soir-là, provoquant des infiltrations d'eau et l'effondrement de gravats qui atteignaient les étages où se trouvait le musée du Cinéma. Les films et les costumes ne subirent que peu de dégâts. La salle de projection, en revanche, fut inondée et la CF dut déménager.

Le projet ambitieux envisagé depuis 1984 au Palais de Tokyo (Paris 16^{ème}) fut écarté par la ministre de la culture, laquelle annonçait, le 30 juin 1998, sa décision d'installer une « Maison du cinéma » dans l'ancien *American Center* situé au 51, rue de Bercy (Paris 12^{ème}).

En 2002, un groupement d'intérêt public (GIP) regroupant les archives françaises du film (AFF) du CNC, la CF et la Bibliothèque du film (BiFi) fut créé pour mener à bien le projet. Le rapport de Serge Toubiana, *Toute la mémoire du Monde*, remis en janvier 2003, saluait ce travail préparatoire mais estimait que le regroupement des trois institutions autonomes, sous la coordination du GIP, ne leur permettrait pas d'assurer correctement leurs missions. Le GIP fut dissout en juillet 2004, ses missions transférées à la CF et la fusion entre la CF et la BiFi effective à compter du 1^{er} janvier 2007. Après d'importants travaux, d'un coût de 34 M€ pour l'Etat, le nouveau bâtiment fut ouvert au public le 28 septembre 2005.

La CF est aujourd'hui répartie sur cinq sites :

- Son bâtiment principal (Bercy), siège de l'association, signé Frank Gehry, est mis à disposition par le ministère de la culture. Sur 16 451 m², il accueille l'ensemble des activités dédiées au public (2 679 personnes maximum) et une grande partie des bureaux (185 personnes).
- Une annexe de bureaux (143 m²), que la CF loue pour y accueillir sa direction de l'audiovisuel et du numérique (4 personnes).
- Le site de conservation des collections film : le fort Saint-Cyr, (4 083 m², 20 personnes), mis à disposition par le CNC.
- Le site du conservatoire des techniques et de stockage des collections d'appareils à Orly : un hangar loué, livré en 2020-2021 (1 503 m² dont 870 m² au sol).
- Le site de conservation des collections « non-films » (réserves Chenue), à Paris (19^{ème}), également en location : 1 892 m² occupés.

La centralisation en un même lieu des activités de diffusion contraste ainsi avec l'éparpillement des réserves et des collections. D'un côté, la CF espère attirer un public plus large, notamment par le biais des expositions ; de l'autre, elle compense l'éloignement des sites par des navettes ponctuelles avec son site central. Au final, la CF n'étant propriétaire d'aucun

des sites qu'elle occupe, elle n'est ni contrainte ni incitée à mener une véritable politique immobilière. Aussi engage-t-elle des frais sans cesse croissants pour le stockage de ses réserves.

La CF fait également face à de nouveaux défis, au premier rang desquels figure le développement du numérique dont l'impact sur l'activité de l'association est multiple, qu'il s'agisse des conditions de conservation et de restauration des films ou encore des débats qui entourent la projection de films argentiques.

Pour les relever, l'association, opérateur du ministère de la culture rattaché au programme 334 « Livre et industries culturelles » de la mission « Médias, livre et industries culturelles », bénéficie d'une subvention publique annuelle relativement stable du CNC, comprise entre 19,2 à 19,8 M€ au cours de la période sous revue, ce qui représente une part essentielle de ses recettes (autour de 27 M€), soit un taux de subvention proche de 75 %.

Dans un environnement en mutation, la CF doit faire face à quatre enjeux principaux :

- La nécessité de faire évoluer son modèle économique pour s'adapter au développement du numérique et aux attentes du public sans solliciter de moyens publics supplémentaires ;
- La dimension et la dispersion des réserves, aujourd'hui problématiques, notamment au regard de la croissance des collections ;
- L'insuffisante mise en œuvre jusqu'à présent d'un musée du cinéma à la hauteur des collections qu'abrite la CF ;
- L'inadaptation de son statut associatif.

CHIFFRES CLES EN 2023

Création	1936
Statut	Association loi 1901 975 membres
Collections	Plus de 50 000 films Près d'un million de documents : 800 000 photographies, 24 000 affiches, 16 000 dessins, 20 000 ouvrages, 33 000 dossiers d'archives, etc. 6 000 appareils, 25 000 plaques de lanterne magique, 3 800 costumes et 3 200 objets et éléments de décors
Fréquentation	Salles de cinéma : 195 605 Expositions : 71 255 Musée : 39 375 Bibliothèque : 9 889 Action éducative (hors visites et projections) : 17 192
Personnel	204 CDI (plafond d'emplois de 213 ETPT) 26 directeurs 14,9 M€ de masse salariale
Finances	26,9 M€ de recettes ³ : - Dont 20,5 M€ de subventions publiques (CNC) - Dont 5,5 M€ de ressources propres - Dont 866 K€ de fonds dédiés (subventions d'investissement non encore utilisées) Un résultat positif de 54 K€
Immobilier	Un bâtiment principal à Bercy, site dédié au public - 16 451 m ² Cinq lieux de réserves : les forts Saint-Cyr (4 083 m ²) et de Bois d'Arcy (78) et la société IMES pour les collections de films, Orly (94) pour les collections d'appareils (1 503 m ²) et les réserves Chenue (75) pour les autres collections non-film (1 892 m ²).

³ Recettes hors quote-part de reprise de subvention d'investissement au titre des amortissements (2,4 M€) et hors valorisation des mécénats en nature (261 K€).

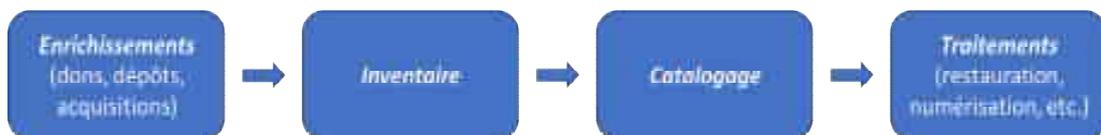
1 UNE DOUBLE MISSION EN EVOLUTION ET DES EFFORTS DE GESTION

La CF a deux grandes missions historiques : sa mission patrimoniale et sa mission de diffusion. L'une comme l'autre sont marquées par des évolutions fortes, à la fois exogènes (le développement du numérique) et endogènes (la volonté d'ouvrir la CF à un public plus large) qui ont un impact direct sur le travail des équipes.

1.1 Une mission de conservation marquée par le développement du numérique

La CF dispose de deux types de collection, les collections film et les collections non film – une dénomination par la négative qui ne rend pas hommage à la diversité et la richesse de ces fonds, composés d'ensembles très différents, allant de l'archive imprimée à l'appareil technique en passant par les costumes, les dessins, les photographies, etc. En dépit de leur hétérogénéité, ces collections sont toutes soumises à une série d'étapes communes et nécessaires au respect des exigences d'une conservation de qualité.

Schéma n° 1 : Chaîne de travail pour la conservation des collections



Source : Cour des comptes

Si l'enrichissement des collections film procède en grande partie de dépôts, celui des collections non film vient essentiellement de dons et d'acquisitions. Dans les deux cas, leur diffusion éventuelle suppose l'accord des ayants-droit concernés, la CF ne disposant que rarement des droits de diffusion et d'exposition des collections qu'elle conserve.

L'inventaire est réalisé à la réception des documents et des objets. Il est sommaire, sa vocation étant surtout d'avoir une description des fonds versés suffisante pour permettre leur identification rapide. Le catalogage, à l'inverse, consiste à décrire les fonds selon des règles précises. Il est réalisé dans la base de données Garance (cf. *infra*) et permet de documenter les pièces inventoriées afin qu'elles entrent dans une des collections.

Dans le cadre des traitements, un bilan sanitaire est réalisé avant toute opération et constitue une étape nécessaire en vue d'une conservation pérenne. La numérisation qui l'accompagne est réalisée à des fins de sauvegarde mais également de diffusion auprès du public. Elle concerne aussi bien les collections film que les collections non film, même si les termes recouvrent parfois des réalités très différentes. Ainsi, le scanner utilisé pour la numérisation des collections film est-il un appareil autrement plus onéreux que celui utilisé

pour les collections non film⁴ ; de sorte que si la CF a eu les moyens d'acheter le second, le premier, propriété du CNC, est mutualisé entre les deux institutions.

La CF définit des plans de numérisation pluriannuel, avec des niveaux de priorité qui dépendent de l'état des collections, de leur intérêt patrimonial et de leur utilisation aux fins de diffusion. Certaines collections sont numérisées de manière automatique comme les affiches ou les dessins, d'autres par campagnes spécifiques comme les imprimés, les archives et les photographiques.

Les nouvelles exigences de catalogage et de numérisation, essentielles pour garantir la pérennité des collections et leur diffusion, pèsent mécaniquement sur l'activité des équipes du patrimoine, ce d'autant que les stocks continuent de progresser et que les moyens sont constants (cf. *infra*).

1.1.1 Les collections film

La CF conserve plus de 50 000 films numériques et argentiques qui vont des débuts du cinéma jusqu'à aujourd'hui. Ces collections ont progressé fortement au cours de la période sous revue (+ 18 %, soit près de 55 000 éléments en 2023, cf. *infra*), avec une progression du numérique mais aussi de l'argentique, entraînant une hausse des bilans sanitaires et, si nécessaire, des restaurations (5 670 bilans sanitaires et restaurations de films argentiques par an en moyenne sur la période).

Tableau n° 1 : Bilans sanitaires et restaurations des collections film

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Argentique</i>	5 335	5 564	5 654	5 719	5 742	5 757	5 767	5 820
<i>Numérique</i>	410	895	1 488	2 094	2 596	2 857	3 227	4 017

Source : Données de la CF

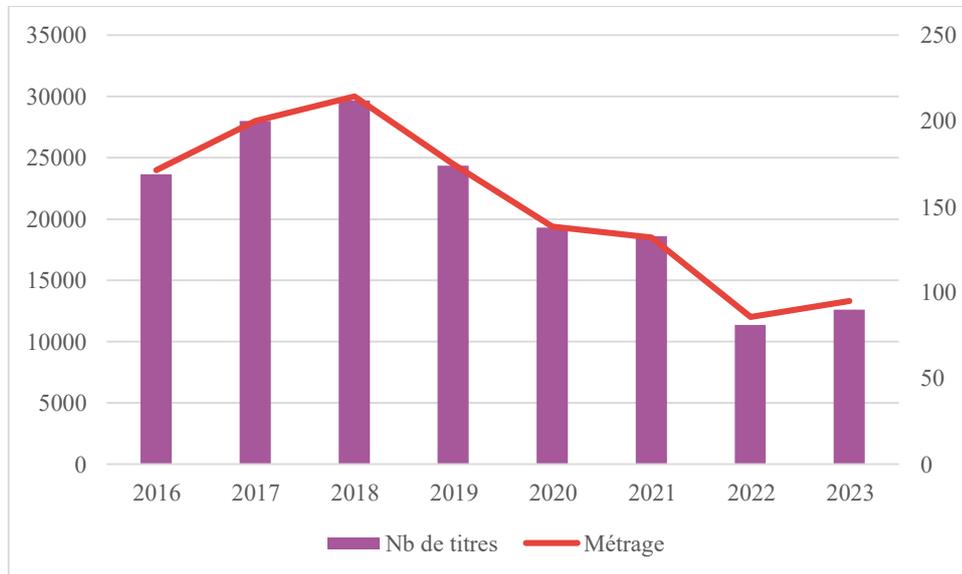
La restauration des collections film représente un budget de 302 K€ par an en moyenne sur la période et constitue l'essentiel du budget de restauration global (73 % en moyenne). Ce coût connaît toutefois de fortes variations en fonction des projets, de 199 K€ (en 2022) à 390 K€ (en 2018).

À l'activité traditionnelle de restauration et de conservation de la CF, notamment des éléments les plus fragiles, anciens et rares, s'est ajoutée celle de numérisation des collections,

⁴ Et dans les deux cas, il peut être fait appel à des prestations externalisées, en fonction des contraintes et des spécificités de chaque projet de numérisation. Ainsi, la numérisation des collections non-film est réalisée en interne pour les documents iconographiques (affiches, dessins, matériels publicitaires, photographies) ou les archives et imprimés particulièrement précieux ou fragiles et via des prestations externes pour les imprimés moins fragiles et les documents contenant des pellicules.

une activité devenue nécessaire pour permettre la diffusion des films auprès d'un large public (festivals, expositions, autres cinémathèques, plateforme « Henri » (cf. *infra*), etc.).

Graphique n° 1 : Numérisation des collections film



Source : Données CF

Au cours de la période sous revue, près de 1 200 titres ont ainsi été numérisés (soit près de 170 kilomètres de pellicule). L'activité de numérisation, intense jusqu'en 2019⁵ (près de 190 titres numérisés et 26,6 kilomètres de pellicule par an) a nettement ralenti depuis 2022 (81 titres numérisés et 90 en 2023, soit 12,7 kilomètres de pellicule par an), et alors même que la part des films anciens non numérisés reste largement prépondérante (plus de 95 %). Cette baisse s'explique par la décision prise par la CF de passer à partir de 2019 d'une numérisation en basse définition, à des numérisations au format 4K, répondant aux standards de la conservation numérique mais aussi plus coûteuses et d'une durée de traitement plus longue.

Dans le même temps, la conservation des films a fait l'objet d'un chantier de vérifications des copies nitrates, inflammables, entre 2019 et juin 2021. Sur 38 017 boîtes ouvertes et évaluées, 4 265 bobines ont été relevées comme problématiques (11,2% des boîtes contrôlées) et fait l'objet d'un plan de sauvegarde.

L'ensemble de ces activités patrimoniales (bilans, restaurations, vérifications, numérisations, traitements documentaires) mobilise vingt personnes, soit 10 % des effectifs de l'association.

⁵ La hausse significative des numérisations constatées entre 2016 et 2019 s'explique par l'intégration dans les bases de données de la CF de fichiers numériques réalisés dès 2013.

Le Napoléon d'Abel Gance : un projet ambitieux au coût longtemps sous-estimé

Chef d'œuvre du cinéma muet, *Le Napoléon* d'Abel Gance a existé sous 22 versions différentes. Il a été tant de fois remonté et les bobines tant de fois mélangées que sa version de référence, dite « Grande Version » (celle de 7h vendue à la MGM pour son exploitation internationale) avait fini par disparaître.

Deux versions ont été projetées en 1927 : une version dite « Opéra » de 3h47 et une version « Apollo » de 9h40. Toutes les versions restaurées par Henri Langlois et ses équipes plus tard ont été un mélange des deux. Constatant qu'elle possédait 300 boîtes du film, la CF a confié au réalisateur et chercheur Georges Mourier le soin de reconstruire la « Grande Version » à partir des éléments disponibles. Le chercheur a depuis retrouvé 300 autres boîtes au CNC et 487 à la Cinémathèque de Toulouse ainsi que dans d'autres collections privées et publiques. Après 15 ans de travail, la « Grande Version » a finalement pu être présentée au grand public les 4 et 5 juillet 2024 à la Seine Musicale en version orchestre avant d'être projetée à la CF puis dans les salles commerciales en version musique enregistrée.

Au fil des ans, le coût du projet n'a fait que progresser, interrogeant sur son évaluation et son pilotage. Déjà estimé à 2,5 M€ en 2019, il a plus que doublé en trois ans, atteignant près de 5,5 M€ dont 4,15 M€ pour la CF, en raison notamment de la décision prise en 2020 de faire composer et enregistrer une partition musicale entièrement originale. La seule restauration image, achevée en 2022, a coûté 2,3 M€ ; l'enregistrement de la musique près de 2,45 M€, répartis entre Radio France (1,33 M€) et la CF (1,12 M€). Un tel coût, à l'échelle de la CF, ne peut qu'interroger. D'autres versions, moins onéreuses, auraient sans doute été possibles, notamment pour la reconstitution d'une bande musicale originale, en témoignent les débats au sein du CA jusqu'en 2021. Ainsi qu'il ressort du PV de septembre 2021, « *Les coûts d'enregistrement ont été largement sous-estimés* », ou de celui de novembre 2023 : « *La complexité du projet avait été grandement sous-estimée.* »

Certes, l'association a su trouver régulièrement de nouveaux financements en convainquant, à mesure que le projet prenait de l'ampleur, de nouveaux mécènes. Mais elle n'est jamais parvenue à financer complètement le projet et a dû mobiliser une partie – près de 500 K€ - de son fonds de roulement.

De fait, le secteur cinématographique a fait face, au cours des dernières années, à une immense révolution technique avec le numérique, tant du côté de la réalisation que de l'exploitation : les films tournés en argentique sont désormais l'exception (parmi les derniers cas notables, figure le multiple oscarisé *Oppenheimer* de Christopher Nolan) et il n'existe plus de cabines de projection argentique pour les cinémas commerciaux.

Quel que soit développement du numérique et des projets de numérisation, l'argentique concerne toutefois encore plus de la moitié des projections de la CF : la capacité de l'établissement à en assurer la diffusion, dans une époque où les salles de cinéma ne sont plus équipées pour, justifie pleinement son objet et contribue à son caractère original, ce d'autant que des milliers de titres n'existent, aujourd'hui encore, que sur ce support. Cela pose en revanche la question du maintien du savoir-faire et des équipements, dans un contexte où la demande se raréfie et où le risque que les fabricants disparaissent est réel (tant pour la pellicule que pour les projecteurs et les pièces détachées).

1.1.2 Les collections non film

La CF possède une collection exceptionnelle de documents et objets, stockés pour l'essentiel dans Paris (chez une société extérieure, Chenue) et à Orly pour le conservatoire des techniques cinématographiques (cf. *infra*). L'association abrite également une grande partie des

collections « non film » du CNC (affiches et appareils notamment), dont elle assure la conservation et le catalogage.

Si les chiffres varient en fonction des périmètres considérés et de l'état des fonds inventoriés (catalogués ou non), la collection n'en reste pas moins une des plus importantes au monde, qu'il s'agisse des archives écrites sur le cinéma et ses techniques, des affiches, des dessins, des photographies, de documents publicitaires, etc. (cf. annexe n°1). Son conservatoire possède notamment une collection de près de 6 000 appareils (projecteurs, caméras, matériels de laboratoire, etc.), 25 000 plaques de lanterne magique, près de 4 000 costumes et accessoires et plus de 3 000 décors et objets.

L'augmentation des volumes représente un véritable défi pour la CF (cf. *infra*), ce d'autant que les versements sont très hétérogènes : ils peuvent être composés d'un seul élément comme d'un ensemble de plusieurs dizaines de cartons constitués d'une multitude d'éléments. La direction reconnaît d'ailleurs qu'elle n'est pas en capacité de connaître le nombre d'éléments intégrant les collections tant que n'a pas eu lieu le traitement de chaque ensemble par les équipes, cette étape représentant un travail très chronophage – et postérieur à l'acceptation des dons. Malgré cela, les collections cataloguées, enregistrées dans le logiciel Garance, ont progressé de 11 % sur la période et le nombre d'entrées témoigne de l'activité à venir.

Tableau n° 2 : Évolution des entrées des collections non-film⁶

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>En nombre</i>	168	153	176	149	98	143	97	200
<i>En mètres linéaires</i>	175	124	168	87	146	232	242	141
<i>Notices réalisées⁷</i>	11 798	11 857	10 453	18 344	5 697	6 995	4 894	2 051

Source : Données de la CF

La CF explique la baisse des traitements depuis 2020 par la nature des fonds (des documents sériels, systématiques et rapides avant 2020), la période de confinement et l'évolution des méthodes de rédaction des notices (descriptions plus riches et plus précises).

Le budget de restauration des collections non film est réduit par rapport à celui des collections film. Il est réparti entre les appareils (39 K€ par an en moyenne) et les autres fonds (71 K€), et connaît de fortes variations (71 K€ en 2017 contre 157 K€ en 2018).

La numérisation, enfin, représente désormais une part importante de l'activité de conservation des collections non film : la CF a réalisé plus de 200 000 vues sur la période. La très grande majorité de cette activité a concerné les périodiques et ouvrages (9 145 vues par an en moyenne), les revues de presse (6 537), les archives papiers (4 643) et les photographies

⁶ Nombre d'ensembles acceptés, certains ensembles contenant plusieurs éléments. Ces chiffres ne tiennent pas compte des collections d'appareils.

⁷ Quand l'inventaire est réalisé, une notice descriptive est éditée par collection, notice qui peut décrire un seul document (une affiche, un dessin, etc.) comme contenant un classeur de courriers ou un carton de photos.

(3 906), confiées à des entreprises extérieures. La numérisation réalisée en interne pour les documents les plus précieux et les plus fragiles suit, quant à elle, un rythme nettement plus lent : 250 vues par an pour les affiches, 350 pour les dessins, 500 pour les appareils (une activité stoppée en 2020 et 2021, années de déménagement), etc.

Garance : une plateforme unique pour accéder aux collections

Jusque récemment, il existait plusieurs bases de données pour accéder aux différentes collections : pour les collections film, le CNC et la CF partageaient une base de données commune (le logiciel Lise) ; pour ses collections non-film, la CF avait développé un autre logiciel (Cinedoc), qu'elle partageait avec d'autres partenaires, notamment la Cinémathèque de Toulouse.

À l'initiative du président du CNC, est né en 2011 un projet de plate-forme nationale des ressources documentaires sur le cinéma. Il visait à rassembler dans une base de données unique l'ensemble des informations documentaires pour les collections film et non film des différents partenaires : outre le CNC, la Cinémathèque française, la Cinémathèque de Toulouse, l'Institut Jean-Vigo (Perpignan), la Cinémathèque de Grenoble et la Cinémathèque corse.

La plateforme Garance est aujourd'hui largement fonctionnelle et permet d'interroger simultanément les différentes collections. Porté par le CNC pour un coût de 2 M€, le projet n'a pas généré de coût supplémentaire pour la CF. S'il a certes mobilisé les équipes et conduit à des retards dans le travail d'inventaire, cela était nécessaire pour que la CF soit pleinement associée au projet.

Grâce à cette base mutualisée, les partenaires espèrent ainsi réduire le coût des achats de ressources documentaires (notamment les fiches des films sortis chaque année), jusque-là doublonnés, ainsi que les coûts d'éditorialisation des collections.

Il est prévu d'intégrer les autres types de collections en 2024 (affiches, appareils, plaques de lanterne magique) et en 2025 (costumes, objets). Il reste également à assurer la migration du moteur de recherche Ciné-Ressources (cf. *infra*). En attendant sa mise en production, les usagers doivent se contenter d'une situation dégradée, le site de la CF indiquant que « *Suite à la refonte de notre système documentaire, le catalogue Ciné-ressources n'est plus mis à jour. (...)* »

Au total, la direction des collections non film fait face à des stocks en progression et à une mission qui s'enrichit de nouvelles activités – numérisation et documentation notamment –, en dépit de moyens limités, grevés par des coûts de stockage croissants.

1.2 Une mission de diffusion tournée vers l'élargissement des publics

Au cours de la période, l'activité de la CF a connu une fréquentation contrastée, affaiblie lors des années marquées par la crise sanitaire, mais qui est revenue dès 2022 à ses niveaux antérieurs, entre 300 et 400 000 visites par an, avec cependant une reprise plus lente en ce qui concerne l'activité cinéma (cf. tableau n°3).

De tels niveaux restent toutefois en-deçà de la période précédente (2013-2015), pour laquelle la fréquentation totale moyenne était de 397 000 visiteurs, et bien loin de l'année 2012, année exceptionnelle qui avait connu une fréquentation record de plus de 700 000 visites, notamment en raison de l'exposition *Tim Burton*.

Le président de la CF estimait, en mai 2016, que la CF devait garder pour objectif le seuil de 400 000 entrées. Ce seuil n'a pourtant jamais été atteint depuis, alors même que la CF a cherché à élargir son public et à attirer le plus grand nombre⁸. Pire, la baisse constatée entre 2018 et 2023 a été continue et rapide (- 15 %), en grande partie liée à la baisse du nombre de spectateurs pour les séances de cinéma.

Tableau n° 3 : Fréquentation par activité

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Cinéma et activités culturelles</i>	201 644	228 383	255 365	251 150	94 737	81 920	187 880	195 605
<i>Expositions (1)</i>	82 089	77 150	71 389	74 431	58 430	79 818	106 427	71 255
<i>Musée Permanent (1)</i>	33 939	39 370	38 173	35 210	6 496	30 513	39 685	39 375
<i>Activités éducatives (2)</i>	10 247	9 635	9 635	11 005	3 355	5 763	13 218	17 192
<i>Bibliothèque</i>	17 737	17 259	16 979	16 486	5 226	4 417	9 419	9 889
Total	345 656	371 797	391 541	388 282	168 244	202 431	356 629	333 316

(1) dont visites groupées et jeune public

(2) ateliers, stages, etc. dont activités « hors les murs » - hors cinéma, expositions et musée.

Source : Direction des publics de la Cinémathèque Française

La dernière enquête globale des publics, réalisée en 2017, montre que le public se compose de 39 % de primo visiteurs, de 32 % de visiteurs occasionnels et de 30 % d'habités. Ces derniers sont majoritaires pour les activités cinéma et la bibliothèque (respectivement 56 % et 59 %) tandis que les primo visiteurs le sont pour les expositions et le musée (respectivement 45 % et 39 %). **La stratégie consistant à faire de ces activités un levier de renouvellement des publics ne peut donc qu'être encouragée ; il serait utile, à cet égard, que la CF mesure également le taux de fidélisation de ces primo visiteurs, par exemple dans le cadre de la prochaine enquête globale, prévue en 2025.**

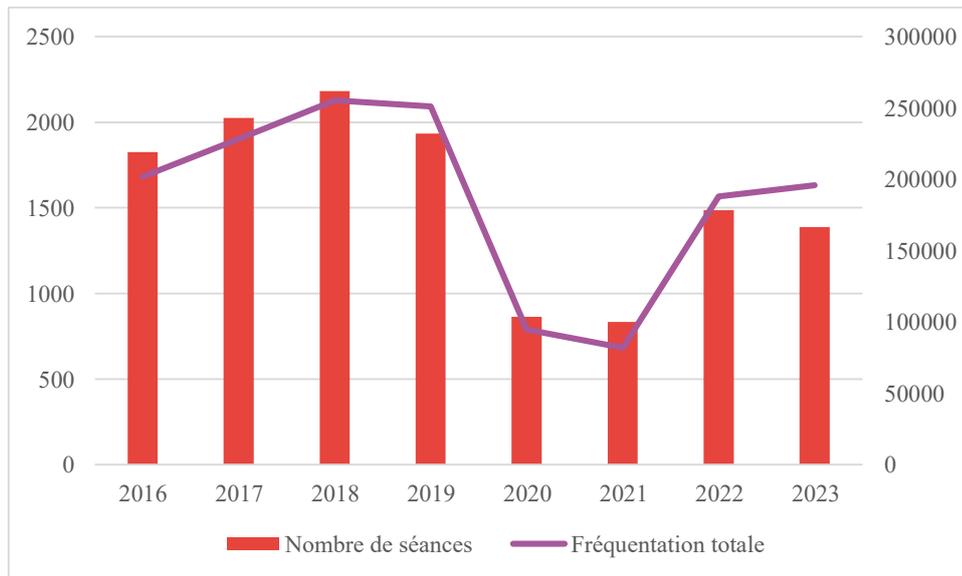
1.2.1 Une programmation de films plus resserrée mais plus ouverte

Entre 2016 et 2023, la CF a organisé en moyenne près de 1 800 projections de films chaque année. Depuis la sortie de la crise sanitaire, ce nombre est toutefois descendu sous les 1 500 par an (cf. annexe n°2), afin d'adapter l'offre à la baisse de fréquentation constatée.

⁸ Selon la CF, le seuil des 400 000 visiteurs pourrait être atteint voire dépassé en 2024, ce qui n'a pas été atteint depuis 2013, grâce au succès des expositions temporaires et à la reprise de la fréquentation des séances de cinéma.

Ces projections, ouvertes à tous les publics, sont organisées dans les trois salles de la CF et s'appuient sur une programmation de plus en plus ouverte, destinée à satisfaire un public cinéphile mais également à attirer de nouveaux publics. Les films ne sont jamais diffusés plus de trois fois.

Graphique n° 2 : Les projections de films : nombre de séances et fréquentation



Source : Cour des comptes d'après les données de la CF

La réduction du nombre de séances s'explique par la moindre attractivité des projections l'après-midi et en deuxième partie de soirée, et le souci de la CF de maximiser ses jauges et de maintenir le niveau de rentabilité de chaque séance. En effet, l'association paie des droits pour chaque projection, en général autour de 300 € par diffusion, et la répétition des séances réduit mécaniquement le taux de remplissage et donc la rentabilité des diffusions.

Pour certaines copies, les coûts de transport et de sous-titrage peuvent conduire à un coût de projection élevé, parfois à plus de 2 000 €. Au cours de la période, la CF s'est ainsi interrogée à juste titre sur la programmation de rétrospectives monographiques exhaustives, notamment au regard des sommes parfois très importantes pour couvrir 100 % de l'œuvre d'un cinéaste. Dès 2016, tout en maintenant l'objectif de programmer des rétrospectives couvrant la totalité des films existants d'un réalisateur, elle a acté le fait qu'une rétrospective pouvait ne couvrir que 80 % d'une œuvre au regard des contraintes budgétaires.

La baisse du nombre de séances a été en partie compensée par la progression des taux de remplissage, avec des jauges relativement élevées sur toute la période, de 40 % en 2016 à 53 % en 2023⁹ : la fréquentation en 2023 est revenue à un niveau proche de celle de 2016 (196 000 places contre 202 000) alors même que le nombre de séances a baissé de 24 % sur la période.

⁹ Les jauges sont très supérieures à celles des salles commerciales, davantage autour de 25 %.

Pour y parvenir, la CF a modifié sa programmation afin de la rendre plus accessible, changeant son positionnement et l'image de club privé réservé aux plus cinéphiles. Elle a ainsi développé une programmation plus grand public en déclinant le concept des « 20 indispensables » (du film noir, du néoréalisme, etc.) ou des « 5 films à voir » (de Fritz Lang, du music-hall américain, etc.).

La CF a également réalisé un effort important de médiation et d'accompagnement des projections (cf. *infra*), ce afin d'événementialiser sa programmation : il y a eu 232 présentations de séances en 2023, un record (contre 80 en 2017), pour un total de 17 % de séances présentées en 2023 (contre 4 % en 2017).

Dans ce contexte, la part des moins de 26 ans a progressé de 6 à 9 % au cours de la période (de 12 099 à 17 604) mais reste faible. Si plus d'une place sur deux reste occupée par un abonné, leur part a diminué de 56 à 51 %, signe également d'une évolution des profils des spectateurs vers des comportements moins captifs et pas uniquement cinéphiles.

Au-delà, deux indicateurs posent question :

- la baisse du taux de rediffusion¹⁰, supérieure à 24 % jusqu'en 2019 et inférieure à 10 % depuis 2022, qui doit être mise en perspective avec les coûts induits par chaque nouvelle location (transport, logistique, gestion, etc.) ;
- la part stable, mais réduite, des films provenant des collections de la CF, autour de 25 %¹¹.

1.2.2 Des expositions temporaires destinées à attirer de nouveaux publics

La CF propose une à deux expositions temporaires par an. Mission statutaire de l'association, ces expositions constituent l'un des principaux leviers pour générer des ressources propres et attirer de nouveaux publics. Le public des expositions est de fait très différent de celui des projections. Elles attirent un public plus diversifié et plus large, constitué majoritairement de primo-visiteurs ; à l'inverse, seuls 30 % des abonnés Libre Pass fréquentent les expositions temporaires.

L'arrivée d'un nouveau directeur général en 2016 a conduit à accélérer cette stratégie d'ouverture avec la programmation d'expositions destinées au grand public, que ce soit à travers des expositions thématiques ou d'autres portées par des grands noms du cinéma. Prolongeant cette stratégie dans les prochaines années, la CF a déjà programmé des expositions autour de James Cameron (exposition débutée le 4 avril 2024), de Wes Anderson (à partir du 13 mars 2025), d'Orson Welles puis de Marilyn Monroe (pour la saison 2025-2026).

Si la fréquentation globale est apparue relativement stable, entre 70 et 80 000 visites par an (cf. Tableau n° 3 :), le bilan de chaque exposition (cf. annexe n°3) témoigne de résultats très différents d'une exposition à l'autre et selon la grille d'analyse retenue. Ainsi, alors que la CF vise un minimum de 450 visiteurs par jour en moyenne, seule une exposition sur deux a atteint cet objectif, une tendance qui tend toutefois à s'améliorer : cinq des six dernières expositions ont dépassé les 500 visiteurs par jour.

¹⁰ La projection d'un film sur deux ou trois séances.

¹¹ Même si les cinémathèques procèdent par prêt entre elles et s'il faut dans tous les cas s'acquitter de droits de diffusion, que les collections soient issues de la CF ou pas.

La rentabilité des expositions constitue un autre point d'attention. Faisant le constat que trois expositions seulement avaient été bénéficiaires en treize ans, le directeur général estimait en 2018 que le coût de production de chaque exposition ne devait pas dépasser 300 K€ et que chacune d'entre elle devait réaliser au minimum 50 000 entrées. Pourtant, seules cinq expositions sur neuf ont atteint ce chiffre depuis 2018, aucune ne dépassant les 39 000 entrées à plein tarif. À l'inverse, toutes les expositions sauf une ont été réalisées pour un coût supérieur à 300 K€. La volonté d'ouverture semble en tout cas porter ses fruits et rencontrer son public : les expositions *Goscinnny* et *Louis de Funès* sont celles qui ont réalisé les meilleurs soldes budgétaires, autour de 300 K€.

Hors itinérance, l'analyse en coût semi-complets montre qu'aucune exposition n'est rentable depuis 2017. Un tel constat doit inciter la CF à limiter les risques de pertes trop importantes : elle doit ainsi encadrer et suivre davantage les coûts de production de chaque exposition, réduire les risques pour les projets les plus ambitieux (*via* la coproduction ou les itinérances, à l'instar de ce qu'elle a fait pour l'exposition *James Cameron* et qu'elle aurait dû envisager pour l'exposition *Fellini/Picasso*) et intégrer l'ensemble des coûts dans les budgets prévisionnels. Elle doit également, dès la programmation, tenir compte des possibilités d'itinérances hors-les-murs. Les expositions *Top Secret* et *Cinémode* n'ont ainsi eu un solde budgétaire positif que grâce aux itinérances (cf. *infra*).

1.2.3 Une action culturelle et éducative, levier de démocratisation

Complétant l'offre aux publics et soutenant les projections et les expositions, l'action culturelle et éducative vise à rendre l'ensemble des activités de la CF accessibles à des publics toujours plus divers, qu'ils soient cinéphiles, jeunes ou néophytes.

Dans le cadre de la stratégie portée par la direction générale depuis 2016, l'action culturelle a pris une place croissante et l'année 2023 constitue, à cet égard, un record : 105 événements ont été organisés, enregistrant plus de 22 000 entrées. Elle prend plusieurs formes : tables rondes, conférences, journées d'études, présentations de séances. Ces dernières (337 en 2023, cf. *supra*) attirent de plus en plus et, à l'instar des autres actions de la direction, participent à la mission de démocratisation de la CF en permettant à tous les publics d'approcher un film et de le situer dans l'histoire du cinéma.

De même, l'action éducative constitue-t-elle un levier solide dans le cadre de sa stratégie d'ouverture à un public élargi. Elle prend également de multiples formes : projections de films, ateliers et visites guidées, actions en milieu scolaire, stages et formations, etc.

Tableau n° 4 : Fréquentation des activités éducatives

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Cinéma (1)</i>	13 027	13 198	13 547	9 297	4 704	3 909	8 307	10 194
<i>Visite guidées (2)</i>	14 690	20 506	15 753	15 658	4 397	5 337	12 679	15 714
<i>Autres (3)</i>	10 247	9 635	11 505	11 005	3 355	5 763	13 218	17 192

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total	37 964	43 339	40 805	35 960	12 456	15 009	34 204	43 100

(1) Jeune public et séances spéciales

(2) musée et expositions

(3) Ateliers, stages, visites architecturales

Source : Données de la CF

Ces actions ont connu une certaine inflexion grâce à la création des studios pédagogiques (pour un investissement de 371 K€). Si les visites guidées et parcours, ainsi que les projections de films jeune public ont baissé depuis 2017 (de 846 à 762 visites ; de 137 à 87 séances), les ateliers pédagogiques ont fortement progressé (de 381 à 649) et permis une forme de compensation : la fréquentation, portée par les ateliers et les stages (plus de 17 000 entrées), retrouve en 2023 son niveau de 2017.

L'association a également mis en place des dispositifs incitatifs pour ses jeunes publics : les rendez-vous moins de 26 ans (un choix de séances pour des billets à 1 euro ; 1 530 billets vendus en 2023 pour 47 séances), les jeudis jeunes (nocturnes gratuites pour les 18-25 ans et les étudiants). Le musée Méliès (cf. *infra*) et la programmation d'expositions temporaires susceptibles de plaire au jeune public (exposition *Mômes et compagnie*, suivie de l'exposition *Gosciny*) y contribuent également. 68 % des visiteurs du musée en 2023 (64 % en 2022) venaient ainsi à la CF pour la première fois, une proportion qui s'explique par la part des scolaires et des familles.

Grâce à ces actions, la part du public jeune a augmenté de 13 % en 2019 à 22 % de la fréquentation en 2023. La CF estime toutefois que le public *Famille* et *Enfant individuel* peut encore être développé, notamment en développant sa visibilité et en continuant à enrichir son offre. En septembre 2022, elle a ainsi revu son offre de séances jeune public sous une nouvelle identité ("Ma petite cinémathèque"), ce qui lui a permis, en 2023, de revenir à un niveau de fréquentation supérieur à celui de 2019.

1.2.4 Un centre de ressources documentaires moins attractif

Principal centre de ressources documentaires sur le cinéma en France, la bibliothèque permet à un large public (étudiants, chercheurs, enseignants, journalistes, etc.) d'accéder aux archives et aux collections de la CF. Elle propose une grande partie de ses documents, imprimés et numérisés, en accès libre dans des salles de lecture, ainsi qu'une collection de 17 000 titres de films dont 14 000 sur support dvd à la vidéothèque. Au-delà, les fonds et documents d'archives sont consultables sur rendez-vous à l'espace Chercheurs, de même que la collection des photographies à l'Iconothèque. Les fonds inventoriés non catalogués sont également consultables sur autorisation préalable des ayants droit et de la direction du patrimoine.

La transition numérique, la mise en ligne de nombreux documents accessibles sur internet, la possibilité de consultation à distance et l'évolution des pratiques ont toutefois profondément modifié la mission de la bibliothèque et les attentes du public. La fréquentation a connu une baisse importante de 44 % entre 2016 et 2023 (plus de 20 000 visites en 2013, moins de 10 000 aujourd'hui), de même que le nombre de consultations et de visionnages

(- 53 %, passant de 26 200 en 2016 à 12 400 en 2023), une tendance qui s'est accélérée avec la crise sanitaire et la fermeture de la bibliothèque¹².

La consultation des collections en ligne via la plateforme Ciné-Ressources a également subi une baisse de fréquentation de 75 % entre 2016 et 2023 (passant de 400 000 à seulement 90 000 consultations), une baisse liée à l'obsolescence du site, qui n'est plus mis à jour depuis juillet 2022 en attendant le déploiement de Garance (cf. *supra*).

De même, l'espace Chercheurs a été moins fréquenté sur la période (- 28 % entre 2016 et 2023), enregistrant une baisse par deux du nombre de contenants sortis chaque mois. La logistique liée aux déplacements des contenants a ainsi mécaniquement ralenti : chaque navette entre l'espace des réserves et la CF ne concerne plus que 2,3 contenants en 2023 (contre 4,5 en 2016), une évolution qui pourrait supposer une réorganisation des flux afin d'en optimiser les coûts. L'activité de l'Iconothèque connaît également une baisse des consultations sur place mais qui est compensée par la hausse des consultations en ligne. Elle reste toutefois assez marginale (moins de 600 consultations par an).

Consciente du besoin de moderniser ses espaces et ses pratiques, la CF a lancé un projet de rénovation de la bibliothèque pour un budget total estimé à près d'un million d'euros, un montant qui paraît élevé au regard du faible potentiel de fréquentation pour la bibliothèque. Dans une première phase, un nouvel agencement de l'espace a été réalisé, avec la création de salles multifonctions et la rénovation de la vidéothèque, pour un coût de 230 K€. Une seconde étape est à venir avec l'aménagement de petites salles de lecture.

L'achèvement du projet Garance, l'accélération de la numérisation des archives, la question des lieux de consultation en dehors de la CF et la clarification du service proposé, notamment en termes de droit de reproduction, constituent de nombreux axes de travail dont la CF doit désormais se saisir si elle souhaite demeurer un centre de ressources identifié et attractif.

1.2.5 Une diffusion en région et à l'étranger à développer

1.2.5.1 La diffusion des collections et des expositions en France et à l'étranger

En dehors de son site parisien, la CF diffuse ses collections film en les partageant avec d'autres cinémathèques, notamment au sein du réseau de la FIAF (Fédération internationale des archives du film), dont elle est à l'origine. Sur la période contrôlée, la CF a ainsi prêté en moyenne 547 films par an, 310 pour un usage interne (programmations), 237 pour un usage externe. Elle partage également ses collections non film dans le cadre d'expositions organisées par d'autres institutions. Ainsi, en 2023, le Musée de la Marine a bénéficié, pour l'exposition *Objectif Mer : l'océan filmé* de 107 œuvres de la CF.

Ces prêts s'inscrivent dans une logique de réciprocité. La CF bénéficie ainsi pour ses propres expositions du prêt d'œuvres de collections privées, d'institutions publiques ou privées, françaises ou internationales. Les prêts extérieurs représentent 35 % à 78 % des listes d'œuvres exposées dans les expositions produites par la CF.

¹² Le phénomène n'est pas propre à la CF qui indique que la fréquentation du rez-de-jardin de la BNF, entre 2010 et 2022, a diminué de 40 %.

Les programmations et les expositions de la CF s'exportent par ailleurs, en partenariat avec des Festivals et des membres de la FIAF ou avec des institutions désireuses de les accueillir, en France ou à l'étranger. En 2020, six expositions ont ainsi été diffusées en tournée, dans sept villes en Espagne, Suisse et en Arabie Saoudite, avec cinq nouveaux lieux partenaires.

Participant au rayonnement de l'association, ces itinérances constituent d'une part une source de revenus complémentaires à faible coût, nécessaire à l'équilibre des projets, d'autre part un moyen de toucher un public éloigné. Elles sont donc à encourager et à systématiser davantage, ce d'autant que la CF bénéficie d'une forte expertise et réputation à l'étranger.

Henri : une plateforme numérique de diffusion de films rares

Mise en ligne en avril 2020, en réponse au confinement et à la fermeture des salles, la plateforme de diffusion en ligne Henri propose, gratuitement et en haute définition, des films rares issus des collections de la CF ou de celles de ses partenaires. Elle contribue ainsi à la mission de valorisation des collections et de leur mise en accès auprès du grand public.

Connaissant un succès rapide et important (1,5 millions de visiteurs en 2020 ; près de 20 000 connexions par jour lors du confinement), avec l'ajout d'un nouveau film chaque jour, la solution a été développée en trois semaines grâce à la réactivité des équipes de la CF et le soutien des partenaires (avec la mise à disposition de films à titre gracieux), le tout pour un coût très restreint.

La plateforme reste active mais son activité a ralenti, avec une mise en ligne désormais hebdomadaire et une audience moyenne descendue à 1 000 visiteurs par jour (377 300 visiteurs uniques en 2023). Il n'en reste pas moins qu'elle participe à la visibilité des collections de la CF et de ceux de ses partenaires pour un coût réduit (15 K€ par an). En janvier 2024, Henri proposait 193 films en ligne, dont 182 en provenance des collections CF.

1.2.5.2 Un projet d'antenne à Marseille financé par France 2030

Dans le cadre du plan France 2030 et du projet d'investissement « Marseille en grand », la CF ouvrira une antenne délocalisée, consacrée au développement de la culture cinématographique du public, au moyen de projections, d'expositions, ainsi que d'actions culturelles et éducatives.

Initialement prévue au sein de la cité régionale et méditerranéenne du cinéma aux « Docks du Sud » avant la décision récente de la Région¹³ d'abandonner ce projet, l'antenne de la CF devrait être localisée sur le campus de « La Plateforme ». Ce nouveau site, envisagé initialement uniquement pour la phase de préfiguration à partir de 2026, pourrait finalement accueillir l'antenne de façon pérenne. L'antenne marseillaise ne disposera pas d'une personnalité juridique propre mais un comité exécutif local sera créé afin de rassembler les partenaires et financeurs nationaux et locaux du projet. Il se réunira régulièrement, notamment avant chaque CA de la CF afin d'émettre des avis sur les diverses questions qui la concernent.

Si une enveloppe de 5 M€ de crédits du plan France 2030 est prévue pour financer les investissements nécessaires à l'aménagement des locaux, en revanche la Cinémathèque

¹³ Comité de pilotage du 7 octobre 2024.

française devra assumer une augmentation de ses dépenses de fonctionnement. En effet, il est prévu la création nette d'au moins 6 emplois (5,8 ETP) et un budget annuel d'un peu plus de 1,3 M€ (hors loyer éventuel, la question du lieu d'implantation n'étant pas encore actée) : 390 K€ de masse salariale, 660 K€ de dépenses d'activité culturelle et d'accompagnement et 280 K€ pour l'exploitation du bâtiment. En recettes, la CF espère générer 415 K€ de recettes propres en N+2, qui serait complétée par une subvention du CNC à hauteur de 500 K€ et des contributions des collectivités locales (ville, métropole, département, région), sollicitées pour un montant équivalent.

Ainsi, plusieurs incertitudes pèsent sur l'équilibre du projet : les créations nettes d'emplois (la CF ne prévoit pas de redéploiements), financement du fonctionnement encore à sécuriser, l'engagement des collectivités locales et la capacité de l'association à piloter l'antenne depuis Bercy. Dans sa réponse aux observations de la Cour, la CF a indiqué que les collectivités territoriales avaient confirmé le maintien de leur soutien en fonctionnement, malgré la décision de la Région d'abandonner le projet de construction d'une Cité régionale du cinéma.

1.3 Des efforts de gestion budgétaire et comptable à poursuivre

1.3.1 Une situation financière assurée grâce aux subventions publiques

L'analyse du bilan (cf. annexe n°5) fait apparaître une trésorerie importante et stable entre 9,4 et 11,4 M€, dont une grande partie est constituée de comptes à terme (4,5 M€). Le fonds de roulement brut est également stable (5,5 M€ en 2016 contre 5,7 M€ en 2023), confirmant la bonne maîtrise de la situation financière.

L'essentiel des capitaux propres est constitué d'une subvention d'équipement de 45 M€, composée elle-même en grande partie d'une subvention d'équipement amortissable (40,8 M€), la CF finançant l'ensemble de ses investissements par des subventions d'investissements provenant de sa tutelle et de financements privés dédiés. La reprise de cette subvention se traduit comptablement par une diminution du compte « subvention d'équipement » au passif et une augmentation du compte propre « quote-part de la subvention » au compte de résultat dans les produits exceptionnels (cf. *infra*).

L'autre partie de la subvention d'équipement correspond à la subvention d'équipement non encore utilisée (autrement appelée « fonds dédiés » ; 4,8 M€ en 2023). Il s'agit de financements affectés à des projets d'investissement pluriannuels identifiés, et consommés en fonction du rythme d'avancement de ces projets. (cf. annexe n°6).

Tableau n° 5 : Évolution des subventions non encore utilisées (en M€)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fonds dédiés	3,2	2,9	2,9	2,6	5,1	4,7	4,7	4,8

Source : Données de la CF

Leur volume conduit en tout cas à nuancer le haut niveau de trésorerie et du fonds de roulement brut. En tenant compte ainsi que des provisions pour retraite (1,8 M€), des provisions et charges de congés payés (1,7 M€) et des autres provisions pour risques, la trésorerie réellement disponible n'est que de 1,6 M€ et le fonds de roulement net de 1,8 M€, ne représentant que 27 jours de fonctionnement en 2023, soit un niveau inférieur au seuil prudentiel de 30 jours.

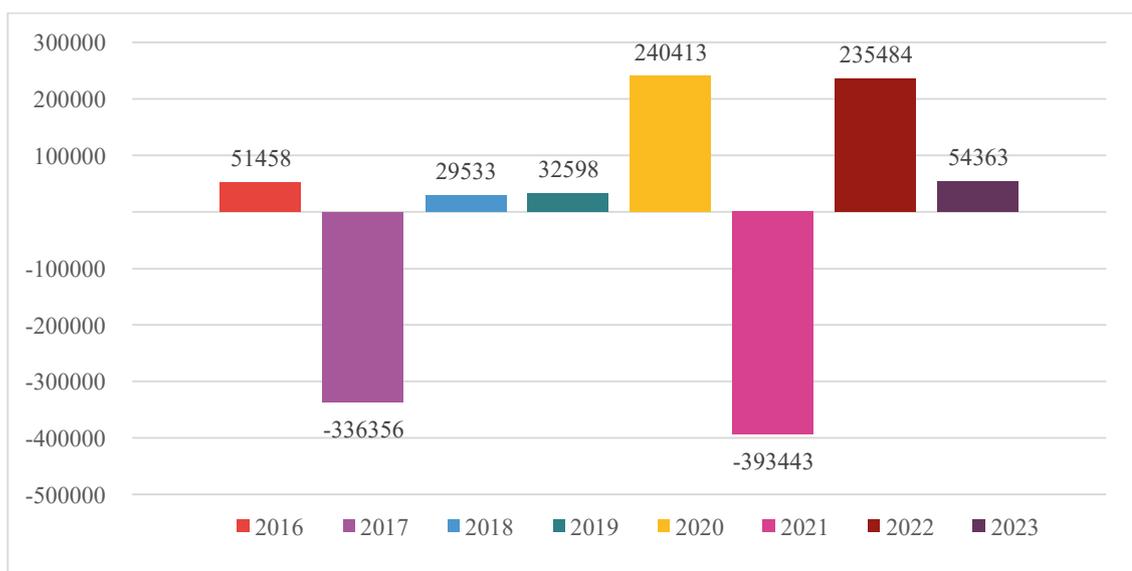
L'impact de la crise Covid

La CF a subi six mois de fermeture en 2020, contre un mois habituellement, et les six mois d'ouverture l'ont été avec des jauges et des horaires réduits. La fréquentation a baissé de 56 % en 2020 par rapport à 2019, avec un total de 170 889 visiteurs ; de même, en 2021, elle est restée 50 % inférieure à celle de 2019.

L'impact financier a été estimé à un manque à gagner de 883 K€ sur la période 2020-2021. Le manque de ressources propres, à hauteur de 4 M€, a résulté, d'une part, de l'arrêt de fréquentation des salles, d'autre part, de l'arrêt des expositions Louis de Funès puis Ciné Mode. Ces pertes ont été compensées par les économies mécaniques réalisées sur les dépenses et estimées à 3,12 M€. La CF a en outre bénéficié d'une subvention exceptionnelle de 500 K€ versée par le CNC et d'un crédit de cotisations URSSAF d'un montant de 681 K€ permettant, à eux seuls, de couvrir davantage que le manque à gagner sur la période.

Sur la période sous revue, la CF affiche des résultats tendanciellement à l'équilibre (six exercices sur huit bénéficiaires ; cf. annexe n°4), un résultat à nuancer dans la mesure où la crise Covid a eu au global un impact financier positif (cf. encadré *supra*), et où les deux années de déficit¹⁴ ont pesé davantage sur la situation des finances de la CF que l'ensemble des résultats positifs accumulés.

Graphique n° 3 : Évolution du résultat net (en €)



¹⁴ L'année 2017 est marquée par la baisse de la subvention du CNC par rapport aux années précédentes (pas de subvention exceptionnelle) et l'année 2021 par la crise Covid.

Source : Données CF

1.3.1.1 Des frais de structure importants

Les dépenses sont restées stables au cours de la période, ce malgré l'inflation. Contrairement à la période précédente, les dépenses de personnel (qui avaient augmenté de 17 % entre 2006 et 2011) ont fait l'objet d'une attention soutenue et ont été maîtrisées (cf. *infra*). De même les dépenses d'exploitation ont été contenues en dépit de la hausse de certains postes, comme les dépenses de fluides (+ 529 K€ entre 2019 et 2023).

Tableau n° 6 : Évolution des dépenses (en M€)

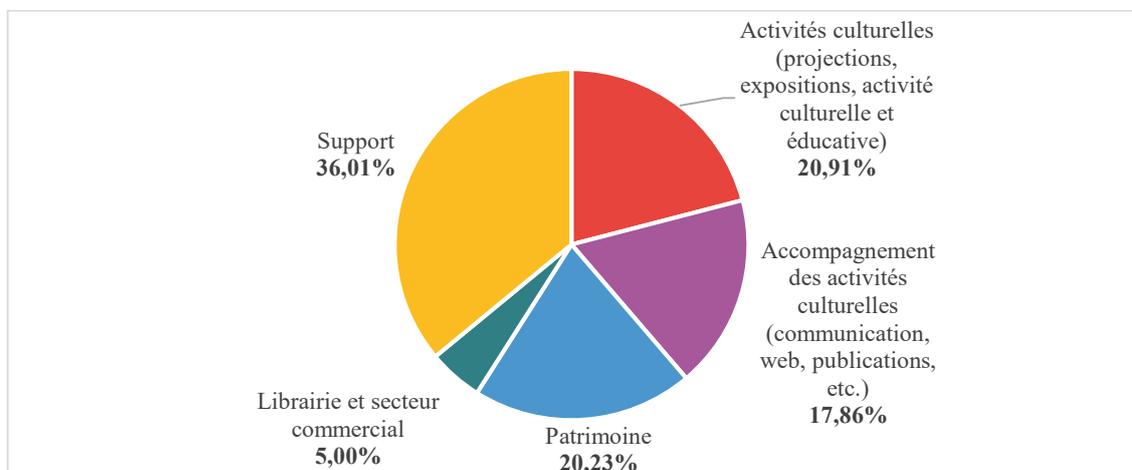
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dépenses de personnel	14,89	15,37	14,45	13,36	14,75	14,65	14,93
Dépenses d'exploitation	8,82	8,41	8,19	6,02	7,29	9,07	8,76
Total	23,71	23,78	22,65	19,38	22,04	23,72	23,7

Source : Données de la CF

Le développement des activités lié au numérique et au souci d'élargissement du public n'a donc pas eu pour conséquence une augmentation des dépenses mais a été bien supporté par la CF, au prix d'une réallocation des moyens.

La répartition des dépenses, hors masse salariale, montre par ailleurs une activité équilibrée entre les dépenses de patrimoine, les dépenses directement liées aux activités culturelles et les dépenses de valorisation de ces dernières, avec toutefois une part importante consacrée aux fonctions support (36 % - contre 26 % en 2012).

Graphique n° 4 : Répartition des dépenses par activité en 2023 (hors masse salariale)



Source : Données de la CF

Sur ces 36 % de dépenses consacrées aux fonctions support, les dépenses liées aux bâtiments et à la sécurité (3,2 M€ en fonctionnement et investissement) représentent la plus grande part (82 %). Dans sa réponse aux observations de la Cour, la CF a précisé que cette part s'établirait à 30 % (contre 26 % en 2022), une fois neutralisés les deux postes de dépenses suivants :

- Les dépenses de fluides qui ont augmenté de 529 K€ entre 2019 et 2023, ce malgré le déploiement d'un plan de sobriété énergétique qui a permis de réduire la consommation électrique de 8 % à fin 2023 ;
- Une dépense exceptionnelle de travaux (changement de trois groupes froids) réalisée en 2023, qui a conduit à augmenter le poste travaux de 300 K€ en moyenne à 689 K€.

1.3.1.2 Une grande dépendance à la subvention publique, un potentiel de ressources propres non exploité

La subvention du CNC est globalement stable depuis 2007, hors subvention exceptionnelle. Le dialogue de gestion avec la tutelle, à la sortie de la crise sanitaire, a conduit à un rebasage de la subvention : elle a ainsi atteint son maximum en 2023, à 19,77 M€.

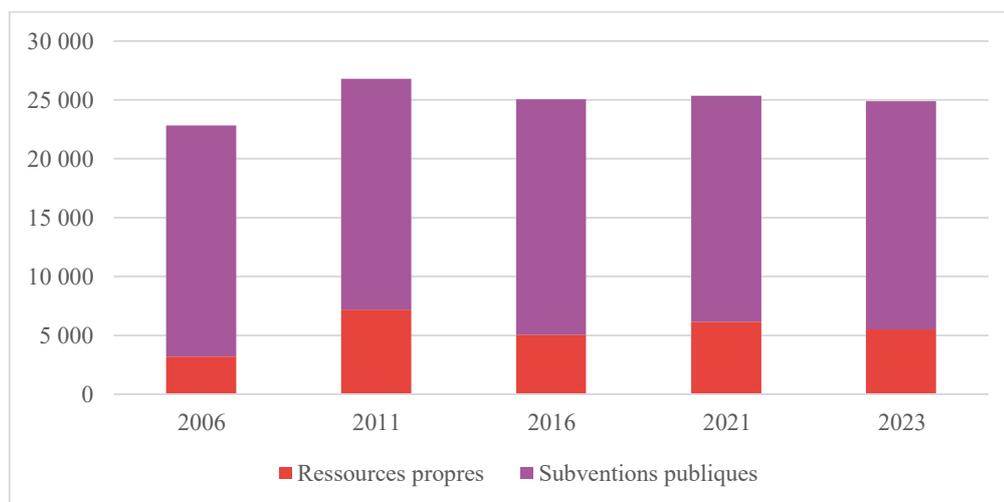
Tableau n° 7 : Évolution de la subvention du CNC (en K€)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Subvention générale</i>	19 620	19 200	19 200	19 200	19 200	19 150	19 150	19 200	19 400
<i>Augmentation de subvention</i>							50	200	370
<i>Subvention exceptionnelle</i>	364	335				500			
Total	19 984	19 555	19 200	19 200	19 200	19 650	19 200	19 400	19 770

Source : Données CF

Le CNC verse également des subventions fléchées pour des projets particuliers de restauration. Ce soutien varie d'une année à l'autre (740 K€ pour le *Napoléon* et un second film d'Abel Gance en 2023 ; 50 K€ en 2022 pour un film de Pierre Zucca).

La part des ressources propres reste limitée, autour de 25 % des recettes, même si elle a légèrement progressé par rapport à la période de contrôle précédente (2006-2011), ainsi qu'en volume (5,1 M€ en moyenne contre 4,5 M€ entre 2006 et 2011). En outre, le volume des ressources propres reste loin de leur potentiel, comme en témoignent les niveaux exceptionnels atteints en 2011 (7,2 M€) et 2012 (9,9 M€) grâce aux expositions réalisées ces années-là.

Graphique n° 5 : Évolution de la part respective des subventions publiques et des ressources propres

Source : Données de la CF, en millions d'€

Entre 2016 et 2023, les ressources propres ont augmenté de 8,7 %.

Tableau n° 8 : Évolution des ressources propres (en K€)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Billetterie</i>	1 673	1 612	1 722	1 769	976	1 123	2 009	1 675
<i>Itinérances</i>	259	322	230	241	333	347	581	474
<i>Mécénat</i>	1 630	1 334	1 461	900	2 229	1 030	1 393	1 403
<i>Locations d'espaces</i>	335	371	316	305	66	173	302	392
<i>Librairie</i>	570	500	601	490	358	412	837	598
<i>Divers</i>	593	502	1 149	1 357	746	1 137	1 029	957
Total	5 060	4 641	5 479	5 062	4 708	4 222	6 151	5 499

Source : Données CF

La part des recettes de mécénat est proche de celle de la billetterie. Elle a quasiment doublé par rapport à la période précédente, atteignant un maximum en 2020, à plus de 2,2 M€. Le potentiel de recettes de location d'espace n'est à l'inverse pas atteint : elles étaient de 422 K€ par an en moyenne entre 2006 et 2011 et sont désormais de 337 K€ par an sur la période étudiée, hors années Covid et malgré l'inflation.

Les recettes de billetterie en 2023 sont identiques à celles de 2016, en dépit de l'inflation. Elles suivent une pente légèrement descendante, malgré les efforts d'élargissement du public, passant de 1,9 M€ sur la période 2013-2015 à 1,74 M€ sur la période contrôlée (hors années Covid).

Enfin, les activités liées aux projections de films ont connu dans un premier temps une forte hausse, atteignant 491 K€ en 2019, avant de revenir en 2023 à un niveau proche de celui de 2016 (autour de 355 K€). La baisse du nombre de séances (cf. *supra*) et le souhait de maintenir une offre tarifaire très accessible (7 euros en plein tarif) ne laissent que peu de marges pour augmenter ces recettes.

Tableau n° 9 : Recettes de billetterie (en K€)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Cinéma et activités culturelles</i>	351	401	458	491	194	162	367	359
<i>Expositions</i>	528	389	428	417	383	547	867	499
<i>Musée Permanent</i>	86	77	71	62	14	93	129	125
<i>Ateliers éducatifs</i>	180	224	199	199	73	99	217	258
<i>Bibliothèque</i>	19	18	16	18	10	5	11	9
Total individuel (1)	1 165	1 109	1 171	1 187	673	906	1 591	1 250
Abonnements	509	503	550	581	303	217	418	425
Total	1 673	1 612	1 721	1 769	976	1 123	2 009	1 675

(1) recettes de billetterie hors abonnements

Source : Données de la CF

1.3.2 Des effectifs et une masse salariale maîtrisés, mais une augmentation des plus hauts salaires

En 2023, les personnels étaient répartis entre les activités patrimoniales (41 %), les activités culturelles et d'accompagnement (34 %), le support et l'administration (21 %) et les activités commerciales (4 %), une répartition stable au cours de la période.

Au 31 décembre 2023, la CF comptait 214 salariés dont 204 en contrat à durée indéterminée (CDI), 7 en contrat à durée déterminée et 3 alternants. Le plafond d'emplois est resté identique tout au long de la période, à 213 ETPT. Il a été largement respecté : les effectifs sous plafond d'emplois sont passés de 212 ETPT en 2016 à 203 en 2023. Ce nombre – de même que celui des directeurs – s'explique au regard de la diversité des missions et de l'organigramme particulièrement éclaté de l'association (cf. annexe n°8).

Se pose d'ailleurs, compte tenu des pratiques et des métiers propres à la CF, la question de la pérennité des savoir-faire ; ainsi en est-il du côté de la conservation et de la connaissance des collections originales de l'association, ou encore des métiers liés à l'argentique, notamment des projectionnistes. La CF indique en réponse à la Cour avoir construit à partir de 2023 une démarche de transmission des savoirs qui se déploie en deux temps :

- L'élaboration d'une cartographie des savoirs et savoir-faire rares ;
- Des actions ciblées visant à conserver et transmettre ces savoirs, comme la formation en interne (pour les projectionnistes de films d'archive par exemple), l'organisation du travail en binômes, la création d'un parcours d'intégration pour les nouveaux salariés et d'un parcours d'accompagnement pour les salariés approchant de la retraite.

En revanche, la CF ne dispose pas d'outil de gestion prévisionnelle de ses effectifs. En tout état de cause, la masse salariale (63 % du budget de la CF) n'a progressé que de 0,6 % entre 2016 et 2023, très en-deçà de l'inflation, signe que la CF a été en capacité de maîtriser ses charges de personnel.

Tableau n° 10 : Évolution de la masse salariale

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Masse salariale	14,84	14,89	15,37	14,45	13,36	14,75	14,65	14,93

Source : Données CF

La période sous revue a été marquée par la renégociation de la grille conventionnelle des salaires. L'augmentation mécanique de la masse salariale, autour de 2,5 % par an (entre 250 et 300 K€ sur le budget), rendait nécessaire la révision de la convention d'entreprise héritée de la fusion avec la BIFI, et a conduit l'association à engager un dialogue social nourri avec les représentants du personnel et les syndicats. Ces derniers ont accepté un gel des salaires pendant deux ans (2018 et 2019), à l'issue duquel la CF a pu proposer une politique salariale soutenable et plus incitative. La négociation a donné lieu notamment à la renégociation à la baisse de la grille afin d'en diminuer la dynamique, permettant ainsi la reprise des évolutions de salaires et des négociations annuelles obligatoires (NAO). Après des désaccords constatés entre 2016 et 2019, la NAO a pris une place croissante, notamment avec une augmentation du point d'indice conventionnel (1,5 % en 2022 ; 2,5 % en 2023).

La gestion prudente de la CF se traduit par une forme de modération salariale, avec une grille de rémunérations brutes à l'embauche allant de 1 766,92 € à 8 591,1 € selon les catégories et l'expérience. De même, le montant des dix plus hautes rémunérations apparaît-il raisonnable (921 K€ en 2023).

Une part variable souvent élevée mais non incitative

Au cours de la période, le montant des dix plus hautes rémunérations a progressé nettement plus rapidement que l'ensemble de la masse salariale (+ 8,2 % entre 2018 et 2023). Une telle hausse s'explique par l'augmentation sensible des deux rémunérations les plus importantes (+ 29 %), celle du directeur général (+ 12 %) et celle du directeur de la communication, des relations extérieures et du développement (+ 48 %), ce dernier étant même le salarié le mieux rémunéré de l'association depuis 2019. La rémunération des

huit autres plus hautes rémunérations n'a progressé que de 0,5 % sur la période, soit un niveau proche de celui de l'ensemble de la masse salariale.

Le directeur général (en poste depuis le 1^{er} février 2016) bénéficie d'une part variable en complément de sa rémunération fixe, qui ne peut dépasser les 15 %. Elle est calculée à 80 % selon le degré d'atteinte des différents objectifs qui lui sont fixés chaque année, en lien avec ceux du contrat d'objectifs et de performance.

La rémunération variable du directeur du développement n'est incitative que jusqu'à 960 K€ de recettes de mécénat. Elle est en revanche débloquée dès le premier euro de mécénat obtenu. Alors qu'elle aurait dû être envisagée à partir d'un certain montant, elle n'a donc qu'une valeur incitative limitée, ne poussant pas à trouver de nouveaux mécènes au-delà de ce que la CF pourrait obtenir dans un premier temps.

La modification des modalités de calcul, notifiée par avenant en 2022 aux trois autres salariés concernés par des primes sur objectifs commerciaux de privatisations, ce afin de prévoir une prime plus incitative, laisse penser que la CF pourrait envisager un tel changement pour son directeur du développement.

Dans sa réponse aux observations de la Cour, la CF confirme que les modalités de calcul de la part variable du directeur de la communication, des relations extérieures et du développement ne sont plus incitatives au regard du niveau actuel des recettes de mécénat. La direction de l'association s'engage donc à renégocier avec ce salarié les paramètres de cette prime variable.

1.3.3 Une gestion administrative et comptable plutôt bien encadrée

1.3.3.1 Des règles d'achats et de passations de marchés bien suivies

La CF, association en comptabilité privée, s'appuie sur de nombreuses procédures formalisées dans le cadre de son règlement administratif et financier (RAF), document actualisé pour la dernière fois en 2019¹⁵. L'ensemble des règles relatives au circuit des dépenses y est décrit ainsi que les règles à appliquer en matière d'appels d'offre.

L'association enregistre environ 200 marchés en cours chaque année, dont une quarantaine de nouveaux. Dans le cadre de son contrôle, la Cour a procédé à l'analyse d'un échantillon de marchés (prestations de services et de fournitures), privilégiant une approche par les risques. L'échantillon a notamment couvert un éventail de marchés de services divers en particulier pour le stockage des collections ou l'impression de programmes.

Cet examen n'a pas fait apparaître de non-conformité ni de faiblesses significatives dans la conduite des procédures ou dans la sélection des titulaires. Les dossiers sont correctement tenus, les rapports de présentation très généralement détaillés et documentés, les analyses des offres claires.

Par ailleurs, compte tenu de la nature de son activité, la CF se trouve fréquemment en position de recourir à des compétences peu courantes ou rares, ou qui exigent une expérience ou un degré de qualification, voire des certifications, qui limitent fortement ses possibilités de

¹⁵ Une note d'actualisation des seuils applicables en matière de passation des marchés publics a été diffusée aux directions le 1^{er} juin 2022.

mise en concurrence (laboratoire notamment). Les marchés de l'espèce examinés par la Cour n'appellent pas d'observations.

1.3.3.2 Des frais des dirigeants à surveiller

L'encadrement des frais de missions et déplacements est décrit dans le RAF. Chaque mission fait l'objet d'une demande via un formulaire d'ordre de mission, ce dernier devant être visé par le chef de service ou le supérieur hiérarchique direct puis être transmis pour validation définitive à la direction générale avant le départ du salarié.

Concernant les dirigeants (le président, le directeur général et son adjointe), les frais ont connu des variations liées aux projets et aux besoins de déplacements.

Tableau n° 11 : Évolution des frais des dirigeants (en K€)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Frais</i>	13	16	5,9	10,6	13	25,5

Source : Données CF

La forte hausse en 2023 s'explique notamment par la participation du directeur général à la tenue du congrès annuel de la FIAF à Mexico (+ 6,8 K€), la hausse des frais de taxi et un accompagnement managérial pour la directrice générale adjointe.

Les dépenses de la direction générale réalisées par CB pour le compte de la direction ont plus que doublé au cours de la période (de 4 284 à 9 662 euros pour le DG entre 2016 et 2023).

Une cartographie des risques à réactualiser

Une cartographie des risques et un plan d'action ont été mis en place entre 2014 et 2016 mais il n'y a pas eu de mise jour présentée au conseil d'administration depuis le 24 novembre 2016. Si la direction de la CF précise que ces processus ont peu changé et qu'ils sont toujours suivis, il serait de bonne gestion que la cartographie des risques et du plan d'action soient mis à jour rapidement.

Au demeurant, la Cour note que les comptes de la CF ont été certifiés sans réserve pour l'ensemble des exercices de la période dans le cadre du contrôle externe.

1.3.4 Une revue des missions à mener grâce à une comptabilité analytique renforcée

Ainsi qu'il était relevé lors du CA du 6 février 2020, « à un moment donné, il faudra que la Cinémathèque fasse une sorte d'inventaire de ses activités. À l'époque de sa fusion avec la Bibliothèque du film (BIFI), elle s'était retrouvée à mener de front un grand nombre d'activités, qui sont parfois de la compétence du service public. (...) Entre une projection en salle, un atelier pédagogique, la numérisation d'un incunable, l'établissement d'une fiche d'autorité, le traitement de fonds nouveaux – films ou non-films – les 200 salariés de la

Cinémathèque ne chôment pas. (...) Il est nécessaire de mener une réflexion approfondie avec le CNC et l'ensemble des salariés pour voir s'il est possible, dans la nouvelle situation budgétaire, de maintenir la totalité des activités de la Cinémathèque. »

De fait, la CF doit poursuivre le travail de revue des missions qu'elle avait engagé en supprimant certains dispositifs¹⁶. Elle pourrait pour cela commencer par mener une analyse approfondie de sa mission de conservation des collections film et de son articulation avec l'activité du CNC en la matière.

Au-delà, son analyse de chaque activité doit pouvoir s'appuyer sur des éléments de comptabilité analytique approfondie. La CF suit déjà les coûts directs pour chaque activité et se prévaut de soldes positifs, au global entre 0,6 M€ et 1,1 M€ au cours de la période sous revue, toutes activités hors expositions.

Tableau n° 12 : Soldes des activités (hors expositions) en coûts directs (en €)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cinéma et Action culturelle								
Dépenses	-887 322	-958 601	-1 005 039	-988 943	-550 299	-383 140	-773 535	-820 148
Recettes	1 062 235	1 041 831	1 319 562	1 304 869	730 932	434 627	795 195	837 651
Solde	174 913	83 230	314 523	315 926	180 634	51 488	21 660	17 503
Librairie								
Dépenses	-392 935	-351 731	-409 035	-363 176	-217 080	-332 363	-523 129	-393 410
Recettes	619 987	523 334	617 900	508 958	375 097	417 256	868 831	651 325
Solde	227 053	171 603	208 865	145 782	158 018	84 893	345 701	257 916
Location d'espaces								
Dépenses	-57 045	-50 677	-138 041	-59 666	-29 129	-55 280	-89 673	-137 454
Recettes	521 484	474 521	501 177	391 077	90 729	200 634	327 187	439 930
Solde	464 439	423 844	363 135	331 410	61 600	145 354	237 514	302 476
Action éducative								
Dépenses	-223 581	-262 574	-235 545	-223 935	-134 360	-108 294	-222 464	-257 758
Recettes	212 057	265 564	283 419	316 158	166 011	133 397	272 436	314 561
Solde	-11 524	2 989	47 874	92 223	31 651	25 103	49 971	56 804
Diffusion des collections film								
Dépenses	-7 045	-5 151	-6 655	-7 818	-2 732	-8 669	-19 530	-22 299
Recettes	41 542	37 048	46 019	42 172	26 465	43 459	52 870	57 310
Solde	34 497	31 897	39 363	34 354	23 732	34 790	33 340	35 011
Musée Méliès								
Dépenses	-6 939	-14 643	-13 163	-7 156	-39 155	-268 914	-131 650	-133 990
Recettes	85 672	76 617	70 297	62 487	167 367	196 433	200 868	140 129
Solde	78 733	61 974	57 134	55 331	128 212	-72 481	69 218	6 139

Source : Données CF

¹⁶ Ainsi du dispositif « Cinéma, cent ans de jeunesse » créé par la CF dans les années 90, et que cette dernière portait depuis.

Les activités commerciales, avec la librairie et la location d'espaces, sont sans surprise celles pour lesquelles les soldes sont les meilleurs (respectivement 258 K€ et 302 K€ en 2023). Les soldes des autres activités sont en net retrait (en 2023 : 17,5 K€ pour l'activité de programmation et d'action culturelle ; 56,8 K€ pour l'activité éducative ; 35 K€ pour la diffusion des collections film ; 69,2 K€ pour le musée Méliès).

Les résultats détaillés montrent en outre un net décrochage de la rentabilité des actions de programmation et d'action culturelle (soldes proches de 315 K€ en 2018 et 2019 contre moins de 22 K€ depuis 2022) ainsi que pour la location d'espaces (soldes de 395 K€ en moyenne entre 2016 et 2019 contre 270 K€ en moyenne depuis 2022).

Ces résultats doivent toutefois être pris avec prudence tant ils sont incomplets : la comptabilité analytique de la CF n'intègre pas les dépenses RH et les fonctions support, pourtant très importantes dans la structure de coûts. Elle ne rend donc compte que très imparfaitement des coûts complets de chaque activité et ne permet pas de tirer des enseignements précis pour le poids de chacune sur l'équilibre de la structure.

Un tel manque avait déjà été identifié à l'occasion du précédent rapport de la Cour – qui réitère donc sa recommandation – : la CF se donnait alors pour objectif, à horizon 2014, de calculer les coûts complets de ses expositions à partir des coûts directs et en retraçant les coûts indirects, c'est-à-dire la masse salariale, ainsi que les dépenses de fonctionnement des services support. Il n'est que temps d'y satisfaire désormais pour pouvoir, enfin, mener à bien cette revue des missions.

Recommandation n° 1. (CF) : Mettre en place sans délais une comptabilité analytique permettant un suivi des activités en coûts complets.

Recommandation n° 2. (CF, CNC, MC) : Réaliser d'ici 2026, à partir de l'analyse en coûts complets, un inventaire des actions poursuivies et en tirer les conséquences dans le cadre d'un dialogue stratégique avec le ministère et le CNC.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le développement du numérique, les nouvelles attentes du public et les mutations qui touchent le secteur cinématographique ont conduit la CF à s'interroger et à commencer à s'adapter dans ses pratiques, tant du côté de la conservation des collections que de leur diffusion. Cet effort doit être accentué.

Si elle a réussi, à travers différents dispositifs, à élargir et diversifier ses publics, elle n'a toutefois pas pu les accroître de façon satisfaisante. Concernant la conservation comme la diffusion, des problèmes structurels se posent : potentiel de ressources propres inexploité en partie, manque de hiérarchisation des missions prioritaires, absence de comptabilité en coûts complets, etc. Identifiés de longue date, ils freinent les évolutions et les progrès nécessaires et doivent désormais être corrigés au plus vite.

2 DES LIEUX DE RESERVES A REPENSER POUR LA CONSERVATION DES COLLECTIONS

Les collections de la CF sont pour l'essentiel réparties sur trois sites en région parisienne, aucun ne donnant pleinement satisfaction. Le site de Saint-Cyr, qui accueille les collections film, ne répond pas pleinement aux exigences de la conservation de films nitrate hautement inflammables, tandis que les deux autres génèrent des loyers élevés et seront bientôt insuffisants au regard des enrichissements à venir. Ces lieux souffrent également d'un manque d'espaces de travail adaptés (quarantaine, salles de tris, dépoussiérages, etc.). L'optimisation des lieux de réserves de la CF doit constituer une priorité pour l'opérateur et ses tutelles.

2.1 Un lieu inadapté pour l'accueil des collections film

2.1.1 Des volumes qui progressent très fortement

Les collections film de la CF sont stockées, en grande majorité, au fort Saint-Cyr mis à disposition par le CNC. Pour des raisons de sécurité, les films nitrate, inflammables, sont, eux, stockés dans des chambres ignifugées au fort de Bois d'Arcy, propriété du CNC. La CF conserve enfin une partie de ses collections (2 513 copies en 2023) chez un tiers privé (la société IMES)¹⁷.

En dépit de l'évolution des pratiques, les volumes des collections de la CF ont continué à progresser au cours de la période, passant de 46 364 éléments en 2016 à 54 897 en 2023, tant pour les films en argentique (+ 10 %) que pour ceux en numérique (+ 428 %).

Tableau n° 13 : Évolution des collections film

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution
<i>Films (1)</i>	46 364	48 117	49 287	50 909	52 131	53 086	53 949	54 897	+ 18 %
<i>Argentique</i>	45 448	46 639	47 302	48 011	48 576	48 986	49 515	50 061	+ 10 %
<i>Numérique</i>	916	1 478	1 985	2 898	3 555	4 100	4 434	4 836	+ 428 %

(1) L'unité de mesure est l'item soit le nombre d'éléments en argentique comme en numérique. Un film est composé de plusieurs item pour les supports argentiques (négatifs image et son, copies, internégatif...), de même que pour les supports numériques (divers fichiers de conservation et divers fichiers de diffusion).

Source : Données CF

¹⁷ Si la CF dit souhaiter réintégrer progressivement ces collections à Saint-Cyr, les volumes en 2023 à l'IMES restent proches de ceux de 2016 (2 547 copies en 2016 contre 2 513 copies en 2023). Leur sortie aura un coût pour laquelle la CF a provisionné 50 K€.

La CF a ainsi enrichi sa collection de plus de 8 000 éléments sur la période correspondant à 89 nouveaux films par an en moyenne, en grande partie grâce aux dépôts (54 % des entrées), mais aussi grâce aux dons (44 %). Près d'un quart de ces enrichissements (23 %) sont des films numériques.

L'augmentation des volumes et des espaces nécessaires s'explique également par l'activité de conservation, et en particulier par le développement du retour sur pellicule. Cette pratique, réalisée après une restauration numérique, est considérée comme étant le meilleur moyen de conservation sur le très long terme. De fait, les fichiers numériques ont une durée de vie limitée, qui suppose une migration régulière, coûteuse, renouvelée à chaque évolution technologique – à l'inverse de la pellicule, solution pérenne lorsqu'elle est conservée dans de bonnes conditions. Sur la période, la CF a réalisé en moyenne 10,6 retours sur pellicule par an, pour 10 000 mètres de film, des chiffres qui tendent à progresser.

2.1.2 Un site de stockage inadapté

Au-delà des limites liées à l'espace, le « *lieu de stockage de films à Saint-Cyr n'est pas à la hauteur [des] collections (...)* », ainsi que la CF le reconnaît dans son COP. La visite des lieux suffit à constater les problèmes d'infiltration et l'inadaptation du site, ce que le représentant du CNC admettait déjà lors du CA du 4 mai 2017 : le fort, classé monument historique depuis 1992, est « *dans un très mauvais état et (...) soumis à des contraintes patrimoniales très fortes* ».

Photo n° 1 : Illustration des infiltrations constatées sur le site de Saint-Cyr



Source : Cour des comptes

Si le fort de Bois d'Arcy garantit des conditions de conservation jugées satisfaisantes par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés, de même ces derniers jugent-ils, tant du côté de

la tutelle que de la CF, que le fort Saint-Cyr ne répond pas aux exigences de la conservation. Le site est mal entretenu ; le bâti est très dégradé pour l'isolation des plafonds ; les installations électriques, la chaufferie et la téléphonie y sont obsolètes.

Deux sites et deux structures pour une même mission

Au fort de Bois d'Arcy, le CNC poursuit, depuis 1969, la même mission que la CF au fort Saint-Cyr. Les missions statutaires de la CF en la matière sont d'ailleurs semblables à celles définies à l'article L. 111-2 du code du cinéma et de l'image animée, disposant que le CNC a pour mission « *De collecter, conserver, restaurer et valoriser le patrimoine cinématographique (...)* ».

Les moyens et les collections du CNC sont en revanche bien plus importants, et sa mission plus large, le CNC régissant également le dépôt légal. Au regard des volumes gérés par le CNC (1 186 393 éléments), ce dernier pourrait d'ailleurs reprendre l'activité de conservation de la CF, réservant à celle-ci la valorisation des collections en direction du public. Cette recommandation, issue du rapport Toubiana de 2003, n'a toutefois pas été retenue.

Dans un dialogue aujourd'hui constructif, la CF et le CNC ont préféré privilégier une collaboration renforcée pour valoriser leur collections, constituées l'une comme l'autre de dépôts volontaires dans leur très grande majorité : le CNC met à disposition un scanner permettant la numérisation des collections film de la CF au rythme d'1,5 jours par semaine, la CF valorise les collections et les restaurations du CNC, les deux mutualisent les commandes de fournitures spécifiques pour les films argentiques, etc.

Pour autant, la réalisation d'une même mission, entre un établissement et sa tutelle, à la fois juge et partie, ne peut qu'interroger, surtout au regard de l'écart de moyens et des conditions dégradées de conservation du fort Saint-Cyr.

Étant donné les liens de coopération entre le CNC et la CF, et considérant les conditions de conservation dégradées du fort de Saint-Cyr, un rapprochement physique entre les collections, les matériels et les équipes doit maintenant être envisagé et acté (recommandation réitérée) pour que l'ensemble des fonds du patrimoine cinématographique soient conservés dans des conditions équivalentes et satisfaisantes, à Bois d'Arcy ou à Saint-Remy l'Honoré (cf. *infra*).

2.2 Des collections non-film dont le stockage coûte de plus en plus cher

Ainsi que la CF le reconnaît dans son contrat d'objectifs et de performance : « *ses collections non-film sont stockées dans des espaces privés aux loyers très élevés et (...) ces lieux sont déjà pleins avec de nouveaux enrichissements des collections à venir. Le stockage et la conservation de ses collections doivent devenir un enjeu prioritaire (...)* ».

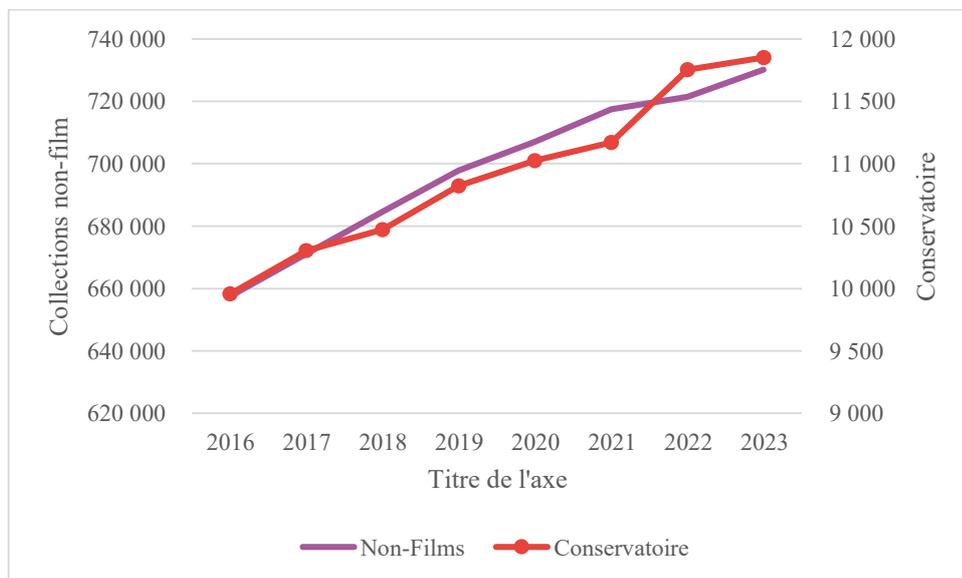
2.2.1 Des collections qui s'accroissent

Si les dépôts ne sont pas acceptés pour le non-film et rares pour les appareils, ces collections s'enrichissent rapidement grâce aux dons et à quelques acquisitions (cf. annexe n°1).

Le budget d'acquisition varie en fonction des opportunités mais reste limité, entre 50 et 100 K€ en moyenne par an, sauf dans des cas exceptionnels (139 K€ en 2018 pour le fonds Truffaut). Pour les appareils, il excède rarement les 75 K€.

Le rythme d'entrée est tel que les équipes n'ont pas les capacités d'inventorier en détails les éléments donnés dès leur réception : ils ne font alors l'objet que d'une notice sommaire et sont entreposés temporairement avant de pouvoir être inventoriés et catalogués. Ainsi qu'il ressort du PV du CA du 12 mai 2022, « *la Cinémathèque court sans arrêt après des fonds non traités. En toute transparence, la Cinémathèque n'aura jamais assez d'argent et de personnel pour tout traiter en temps et en heure* ».

Graphique n° 6 : Évolution des collections non-film¹⁸



Source : Cour des comptes d'après les données de la CF

Une politique plus restrictive est nécessaire pour limiter les volumes des collections que la CF peut accepter au regard de ses moyens de stockage.

Cela est d'autant plus essentiel, que les critères de sélection restent peu et qu'il n'existe aucune politique de sortie des collections, de sorte que la CF se condamne à entreposer toujours plus et à accroître ses capacités de stockage sans cesse davantage.

Si les équipes en charge des collections ont su optimiser les surfaces de location disponibles, cette solution a toutefois atteint ses limites, l'empilement des pièces contraignant désormais les équipes à devoir envisager de nouvelles surfaces pour accueillir les futurs fonds.

¹⁸ Le conservatoire des techniques cinématographiques, créé en 2008, a pour mission d'étudier, inventorier, restaurer, valoriser cette collection, d'aider à l'écriture de l'histoire technique du cinéma et de continuer la collecte d'appareils anciens et récents. Il gère également les collections d'objets et de costumes.

2.2.2 Un coût de stockage en nette augmentation

Dans son rapport précédent, la Cour recommandait de « réduire les coûts de stockage des collections en examinant les mutualisations possibles avec les archives françaises du film ». Les efforts de mutualisation entre la CF et le CNC (cf. *supra*) n'ont cependant eu aucun effet sur les coûts de stockage, sans doute parce qu'ils n'ont pas conduit au rapprochement des collections et à une réduction d'ampleur de doublons.

Les changements imposés des lieux de stockage et l'inflation ont au contraire conduit à une très forte augmentation des loyers pour les sites de conservation :+ 12 % de 2016 à 2023.

Tableau n° 14 : Coûts de stockage (en K€)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Chenue</i>	471	481	488	490	517	512	521	541
<i>Orly</i>	-	-	-	-	-	165	230	231
<i>Lumière</i>	206	196	205	210	201	170	6	-
<i>Autres¹⁹</i>	120	119	115	97	106	114	272	120
Total	797	796	808	797	824	961	1 029	892

Source : Données de la direction des bâtiments de la CF

De fait, si le coût du stockage a augmenté, c'est en partie parce que les lieux de location ont dû changer au cours de la période. Jusqu'à début 2021, la CF était locataire de locaux derrière la cour Saint-Émilion (Lumière) pour des bureaux et les réserves des collections d'appareils et de plaques de lanternes magiques, ainsi que le service photos et des bureaux de la direction audiovisuelle et du numérique. La fin du bail, à un tarif avantageux, négocié avec le propriétaire de l'époque, mécène de la CF, et la décision du bailleur de ne pas le prolonger au-delà du 30 septembre 2021 ont contraint la CF à trouver une solution de remplacement en quelques mois (le conservatoire est désormais hébergé à Orly, tandis que les bureaux de la direction audiovisuelle et du numérique sont restés à Paris).

Si les années 2021 et 2022 ont été particulièrement coûteuses, marquées par un double déménagement (cf. *infra*), il n'en reste pas moins que la tendance est à la hausse : les coûts totaux liés au stockage sont passés de 797 K€ en 2016 à 892 K€ en 2023. Neutralisés des coûts d'entretien et de maintenance, les coûts de loyer et de stockage ont augmenté de 698 K€ en 2016 à 752 K€ en 2023.

La convention signée avec le CNC pour le dépôt de sa collection non film (882 appareils, 190 objectifs et 677 boîtes anciennes) à la CF ne prévoit au demeurant nulle

¹⁹ Entretien et maintenance du fort Saint-Cyr, coût du déménagement vers Orly et de la solution transitoire, coût de stockage par la société IMES.

compensation financière ; ainsi l'association supporte-t-elle une augmentation des coûts de stockage en partie pour une collection qui n'est pas la sienne mais celle de sa tutelle – et alors même qu'elle ne dispose pas d'espace pour pouvoir les exposer.

2.2.3 Des frais de déménagement importants et une interrogation sur l'avenir

Confrontée à la rupture non anticipée du bail du site Lumière, la Cinémathèque française a dû, le temps de trouver un nouveau lieu de stockage et d'y réaliser les travaux nécessaires, héberger ses collections pendant six mois dans un lieu tiers, au Bourget chez LP Art, pour une dépense supplémentaire de près de 140 K€.

Au total, les coûts liés au déménagement ont été estimés à 1,38 M€, répartis entre le déménagement lui-même (254 K€), les travaux réalisés pour garantir les conditions de conservation à Orly (457 K€) et l'ensemble des nouvelles dépenses de loyer (663 K€, à comparer aux 220 K€ du site Lumière d'origine).

Ce double déménagement a par ailleurs mobilisé les équipes en charge des collections non film, et particulièrement celles du conservatoire, qui n'ont pu, pendant cette période, se consacrer à d'autres projets. 950 caisses et 600 palettes de collections ont été transportées, déballées et mises en rayons, avec le risque de pertes et de dégradations que cela implique.

Enfin, si les conditions de conservation des collections non film sont aujourd'hui satisfaisantes sur le plan scientifique, la précarité des baux « 3-6-9 » contractés peut faire craindre des déménagements futurs. Aussi, en dépit des investissements importants réalisés, la CF se retrouve aujourd'hui dans une situation qui n'est guère meilleure que la précédente : elle est toujours locataire, pour un coût élevé et sans garantie de pouvoir rester à long terme dans les locaux qu'elle occupe. Il conviendrait donc d'identifier un lieu adapté dont la CF pourrait devenir propriétaire ou, à défaut, durablement locataire dans le cadre d'un bail emphytéotique.

2.3 Les incertitudes persistantes autour du projet de Saint Remy l'Honoré

Conscients des conditions insatisfaisantes de conservation au fort Saint-Cyr et des besoins liés à l'enrichissement des collections, l'association et sa tutelle ont engagé, depuis plusieurs années, le projet de déménager les collections film sur un site mutualisé avec l'INA et le CNC, à Saint Rémy l'Honoré. Dès 2016, le CNC a lancé une étude pour la construction de bâtiments neufs sur des terrains constructibles dont l'INA est propriétaire. Au regard des besoins exprimés par les trois partenaires sur les vingt prochaines années et des contraintes environnementales constatées, une zone a été identifiée pour la construction d'un bâtiment d'environ 7500 m² dont 2500 m² seraient dévolus à la CF et 2500 m² au CNC.

Plusieurs questions importantes restent en suspens. S'il est désormais admis que les surfaces disponibles pour la CF ne concerneront que les collections film actuellement stockées au fort Saint-Cyr, le coût de location, sa prise en charge et le calendrier du projet ne sont pas encore définis. Les surfaces nécessaires pour accueillir les équipes du patrimoine font encore l'objet de négociations. Les films nitrate continueront par ailleurs à être stockés au fort de Bois-

d'Arcy, la construction d'un nouveau bâtiment aux normes n'étant pas envisagée car trop coûteuse.

Compte tenu de son périmètre, le projet ne répondra enfin pas à l'augmentation des coûts de stockage et à l'empilement des collections non film. La saturation des espaces et la dispersion des collections (film / non film ; appareils / archives ; collection d'appareils à Orly et pour partie à Chenue, etc.) obligent la CF et le CNC à envisager de nouvelles solutions.

D'une part, sans attendre le déblocage du projet de Saint Rémy l'Honoré, ils doivent travailler au regroupement des collections au sein de réserves communes de stockage et de conservation du CNC afin de garantir une plus grande cohérence dans le traitement et la gestion du patrimoine cinématographique et des gains de mutualisation – réciproquement à ce qui existe déjà pour les collections non film, sous gestion commune de la CF.

D'autre part, **la CF doit réinterroger sa politique d'enrichissement des collections, que ce soit pour les collections film ou non film.** Faute de commission formalisée et de critères transparents en la matière, les décisions sont prises en concertation entre les directions concernées et la direction générale, en fonction des collections existantes et de l'intérêt patrimonial des pièces, mais trop peu au regard des projets de diffusion ou de leur potentiel de valorisation. S'il existe déjà un comité des acquisitions (constitué du directeur général, du directeur délégué du patrimoine et du directeur scientifique du patrimoine), celui-ci gagnerait à être élargi en un comité des enrichissements et sa composition étendue aux directeurs et directrices des collections film et non film, à la directrice des expositions, à un représentant du CNC, voire à un ou deux membres du comité d'administration. Ce comité devrait également se prononcer sur des sorties des collections, une option jusque-là non envisagée.

Dans sa réponse aux observations de la Cour, la CF indique qu'une refonte de la charte du patrimoine, inscrite au contrat d'objectifs et de performance signé avec le ministère, est engagée et devrait permettre de préciser les contours de la politique d'enrichissement des collections. Cette politique, selon la CF, devra prendre en compte aussi bien le potentiel de valorisation des collections à des fins d'exposition que les besoins à des fins de recherche.

En tout état de cause, quelles que soient les avancées du projet de Saint-Rémy l'Honoré, la CF devrait à tout le moins s'appuyer sur le schéma directeur immobilier des réserves du ministère de la culture (SDIRÉC) : le CNC, en tant que tutelle, doit accompagner l'association pour l'aider à mieux maîtriser l'accroissement de ses collections, et lui fixer des objectifs précis et des méthodes claires afin de contenir ses besoins en locaux de réserves.

Recommandation n° 3. (CF) : Adopter d'ici 2026 une politique, plus sélective et mieux définie en matière d'enrichissement (dons, dépôts, acquisitions) dans une perspective de valorisation des collections.

Recommandation n° 4. (CF, CNC) : Accélérer le rapprochement physique des collections film de la CF et du CNC et de leur traitement d'ici 2026, en prolongeant la mutualisation des lieux de stockage, des matériels et des équipes.

Recommandation n° 5. (CF, CNC) : Faire aboutir dans les meilleurs délais le projet de réserves à Saint-Rémy l'Honoré pour les collections film, en identifiant le périmètre envisagé pour la CF, le coût de location et les modalités de sa prise en charge.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Que ce soit pour ses collections film ou non film, la CF ne dispose d'aucun lieu de réserves à elle. Elle bénéficie pour les premières d'un fort à Saint-Cyr, inadapté à la conservation, mais mis à sa disposition par le CNC. Elle paie des frais de stockage très élevés et croissants pour les secondes, alors même que ces dernières ont vocation à rester à la charge de l'association dans la durée.

L'association ne peut dès lors plus se permettre d'accumuler de nouvelles collections sans envisager leur possible valorisation ; elle doit désormais définir des critères et des modalités de sélection plus stricts et plus transparents.

En outre, à défaut d'être propriétaire des sites qu'elle occupe, la CF ne peut se passer de stratégie immobilière plus longtemps. Le projet de Saint Remy l'Honoré, mené avec l'INA et le CNC, quel que soit son aboutissement, encore très hypothétique, ne lui permettra de toutes façons pas de stocker l'ensemble de ses réserves : en l'état, elle resterait donc sous le possible coup de nouvelles ruptures de bail comme elle en a chèrement payé le prix récemment avec le déménagement de ses collections d'appareils.

3 UNE MISSION MUSEALE QUI PATIT D'UN SITE PEU ADAPTE

Construit par Frank Gehry en 1993, réhabilité par l'État en 2005, le bâtiment de Bercy a pour principal atout d'être mis à disposition de la CF gratuitement par l'État. Il paraît cependant mal adapté aux missions de la CF et le besoin d'y conduire des travaux de gros entretien doit être l'occasion de repenser la stratégie immobilière de la CF.

3.1 L'absence de stratégie immobilière

3.1.1 Un site de Bercy vieillissant et contraignant

L'ensemble des activités de diffusion est réalisé sur le site de Bercy, un bâtiment qui souffre de problèmes structurels (volumes inadaptés à la variété des missions, implantation dans un quartier de transit entre deux gares, problèmes de signalétique, etc.) et dont la surface est insuffisante pour accueillir tous les bureaux (une location de locaux de 143 m² supplémentaires est nécessaire pour la direction de l'audiovisuel et du numérique).

Le bâtiment est mal isolé, subissant des infiltrations et des pertes énergétiques. Les installations techniques (centrales de traitement d'air, groupe électrogène, etc.) sont vieillissantes et doivent être remplacées, un diagnostic datant désormais de plusieurs années²⁰. Si les efforts réalisés en matière de consommation énergétique ont permis de réduire la consommation de gaz et d'électricité sur la période (de 3,25 M kWh en 2016 à 3,05 M kWh en 2023 pour le site de Bercy), l'inflation touchant les fluides a toutefois entraîné une forte augmentation des coûts, notamment depuis 2022 (de 323 K€ en 2016 à 836 K€ en 2023).

La CF souffre de n'avoir jamais défini de schéma prévisionnel de stratégie immobilière (SPSI), ce alors même que les opérateurs de l'État y sont incités depuis 2016²¹, que l'association a besoin de rationaliser ses multiples sites. Il conviendrait d'y remédier dans les plus brefs délais, en liant cette réflexion aux missions que la CF entend poursuivre dans les prochaines années.

3.1.2 Un plan pluriannuel d'investissement 2024-2029 nécessaire mais insuffisant

Le vieillissement du site de Bercy entraîne des besoins d'entretien (ravalement, installations techniques à remplacer, etc.), dont le coût minimal est estimé à 17,6 M€, en attendant les résultats de deux audits, un sur le bâtiment, l'autre sur l'informatique. Pour y faire face, la CF a défini, en accord avec le CNC, un plan pluriannuel d'investissement (PPI) en six ans (2024-2029).

Tableau n° 15 : Ventilation du PPI 2024-2029 (en M€)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Total
<i>Bâtiment</i>	1,66	3,99	1,10	2,13	0,5	0,5	9,88
<i>Équipement</i>	0,59	0,54	0,47	0,59	0,32	0,44	2,95
<i>Informatique</i>	0,68	0,5	2,17	0,04	0,55		3,94

²⁰ Mention déjà présente dans les comptes-rendus du CA de 2019.

²¹ Circulaire n°5888/G du Premier ministre du 19 septembre 2016.

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Total
<i>Renfort RH</i>	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,83
Total	3,08	5,17	3,88	2,90	1,51	1,08	17,6

Source : Direction des bâtiments de la Cinémathèque Française

Estimé à isopérimètre, uniquement pour une mise aux normes et une remise en état du bâtiment ainsi qu'une mise à jour des équipements, le PPI paraît couvrir un certain nombre de dépenses nécessaires mais ne permettra pas de répondre aux difficultés liées à la répartition sur plusieurs sites, aux insuffisances structurelles de chaque site et notamment de Bercy, à l'inflation des coûts de location, aux déménagements, etc. (cf. *supra*).

Cependant, ce PPI, d'un coût de 17,6 M€ et qui concerne pour l'essentiel le site de Bercy (15,8 M€), n'a pas encore trouvé son financement.

3.2 La question d'un musée national du cinéma

Depuis l'incendie du Palais de Chaillot en 1997 et la fermeture du Musée Henri Langlois, force est de constater qu'il n'existe plus en France de musée national du cinéma. À défaut de reprendre l'ensemble du musée historique, la CF proposait, depuis 2007, une exposition permanente « Passion Cinéma », présentant l'histoire de la collecte et de la sauvegarde du patrimoine cinématographique de la CF. Espérant tirer meilleur profit d'une exposition plus homogène et adaptée à la surface disponible, la nouvelle direction a fait le choix, en 2017, de remplacer l'exposition « Passion Cinéma » par une exposition permanente centrée sur la figure de Georges Méliès, mettant ainsi en valeur sa collection exceptionnelle et celle du CNC. La rénovation du musée a été réalisée pour un coût de 692 K€.

Si le directeur général de la CF estimait que « *l'un des enjeux importants de la Cinémathèque est celui du musée, qui ne reçoit que 35 000 à 50 000 visiteurs par an, soit environ autant que le musée à Chaillot.* », force est de constater que le musée Méliès n'a pas véritablement atteint son objectif.

Tableau n° 16 : Fréquentation du musée Méliès

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution
<i>Nombre de visiteurs</i>	33 939	39 370	38 173	35 210	6 496	30 513	39 685	39 375	+ 16 %

Source : Données CF

Jusqu'en 2014, l'exposition permanente accueillait un nombre nettement supérieur de visiteurs, avec plus de 58 000 visites en moyenne par an entre 2008 et 2014 (plus de 78 000 en

2011 et en 2012). La part des « plein tarif » reste très faible (15 % en 2023), le public étant constitué pour l'essentiel de scolaires et de jeunes publics (37 % de moins de 26 ans en 2023).

Les obstacles à une plus forte fréquentation, directement liés au bâtiment, n'ont, de fait, pas changé : la surface d'exposition est restée limitée (800 m²), les espaces sont inadaptés à une activité muséale, la signalétique et l'accès au musée sont peu évidents et les horaires d'ouverture, restreints. Certes, le musée Méliès a été ouvert en 2020, entre les deux confinements de la crise sanitaire, qui a entravé le plan de communication prévu. Un nouveau plan de communication a été lancé à la rentrée de septembre 2024.

Sur le fond, si la qualité scénographique, pédagogique et culturelle du musée est incontestable, la CF ne porte plus, aujourd'hui, d'exposition permanente dédiée à l'histoire du cinéma. Pilier du projet d'Henri Langlois, la mission muséale est pourtant explicitement inscrite dans les statuts de l'association. Alors que l'association est dépositaire de collections non-film exceptionnelles, le CA convient d'ailleurs que *« ne pas exposer ce patrimoine est un manquement aux missions et devoirs de la Cinémathèque »*.

3.3 Le projet de musée du cinéma en France

L'article premier de ses statuts indique que l'association *« a pour but d'assurer dans l'intérêt de l'art et de l'histoire, la constitution en France des Archives et du Musée de la Cinématographie (...) »*. Cette mission d'exposer ses collections semble avoir été délaissée, sans pour autant avoir jamais été abandonnée, la CF considérant simplement qu'elle n'a pas les moyens de porter seule un tel projet et que le site de Bercy n'est pas en mesure de l'accueillir.

Le projet de création d'un tel musée a été relancé à l'occasion de deux initiatives de collectivités locales distinctes, la CF ayant été sollicitée pour garantir la qualité des projets scientifiques et culturels.

Le premier projet, porté par la Région Hauts-de-France, avait pour ambition d'installer le musée dans une ancienne filature de 6 000 m² à Roubaix. Il s'agissait d'accueillir un musée d'une surface de 4 000 m², mais également les collections d'appareils dans un bâtiment à proximité. La seconde initiative, engagée par la Ville de Cannes, visait à doter la ville d'un musée de 2 500 m² entièrement dédié à l'art cinématographique. Une convention tripartite, entre la ville de Cannes, le CNC et la CF a été signée *« pour l'établissement du pré-programme et du programme culturel détaillé (...) »*. Grâce aux financements de la ville et du CNC pour respectivement 25 000 € et 236 000 €, la CF a produit un programme d'exposition permanente complet fin 2022, décliné en onze sections, à travers un parcours racontant une histoire du cinéma à la fois chronologique et thématique et nourri des collections de la CF.

Aucun des deux projets n'a toutefois connu d'avancées récentes et les discussions sont pour le moment suspendues avec la Région Hauts-de-France comme avec la Ville de Cannes. Les conditions politiques et économiques semblent loin d'être réunies pour garantir le financement et l'équilibre de l'un comme de l'autre.

Los Angeles et Turin : deux grands musées du cinéma à l'étranger

Inauguré en septembre 2021, l'Academy Museum of Motion Pictures, à Los Angeles, a été financé pour un total de près de 480 M\$, en grande partie par des groupes privés comme Disney, Warner ou Netflix. Il accueille sur sept étages près de 4 200 m² d'espace d'exposition et deux théâtres : une salle de cinéma de 1 000 places et une autre de 288 places. Les collections comprennent plus de 13 millions d'objets et de documents et plus de 500 films ont été projetés au cours de la première année, accueillant plus de 700 000 visiteurs²², soit 20 % de plus qu'attendu.

Fondé en 1953, le musée national du cinéma à Turin est actuellement le plus grand consacré au cinéma en Europe. Musée le plus fréquenté de la ville, il propose ses collections (notamment plus de 1,5 millions de photographies et 12 000 appareils) sur près de 3 200 m² et cinq étages. Il a accueilli en 2023 plus de 750 000 visiteurs (jusqu'à un million avant le covid).

Le projet d'un musée national du cinéma en France à la hauteur des collections de la CF reste pour le moment ouvert, quant à sa localisation, à l'investissement nécessaire, et à son modèle économique (coût de fonctionnement, ressources propres, subventions de fonctionnement du CNC et des collectivités territoriales partenaires).

Eu égard aux montants investis dans le secteur dans le cadre de l'appel à projets de France 2030 « La grande fabrique de l'image » (350 M€), il est d'ailleurs regrettable que le CNC et la CF n'aient pas saisi cette opportunité pour compléter l'écosystème envisagé par un musée du cinéma qui aurait pu constituer un nouveau lieu de ressources, de formation, de rencontres favorables au secteur dans son ensemble, notamment par son rayonnement auprès du grand public.

Dans sa réponse aux observations de la Cour, la CF confirme qu'elle privilégie un scénario qui permettrait **la création concomitante d'un musée du cinéma et d'un centre de conservation pour ses collections**. Elle estime que la réalisation de ce projet est toutefois conditionnée à l'affirmation d'une volonté politique forte, et évoque à cet égard la tribune rédigée par les membres de son conseil d'administration en faveur de la création d'un musée national du cinéma²³. La ministre de la culture, lors de sa présentation d'un « plan cinémathèque », le 19 octobre 2024, s'est dit favorable au projet et a appelé une réflexion sur ce sujet.

Recommandation n° 6. (CF, CNC, MC) : Arrêter prioritairement et sans délai un schéma global, opérationnel et pluriannuel de stratégie immobilière pour la période 2025-

²² <https://www.nytimes.com/2022/09/26/movies/academy-museum-attendance.html>

²³ Collectif, « Nous, professionnels du cinéma, appelons à doter la France d'un musée national du cinéma », *Le Monde*, 18 octobre 2024.

2030, intégrant les besoins en espaces de réserves, les travaux du site de Bercy, ainsi que les options retenues pour l'antenne de Marseille et le musée national du cinéma.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Alors que la constitution en France d'un musée national du cinéma figure à l'article 1^{er} des statuts de la CF et que l'association dispose de collections remarquables qui ne sont pas présentées au public, le site de Bercy ne permet pas de réaliser un tel projet, faute d'espaces suffisants et adaptés et que sa mission de diffusion en est gravement amputée.

Le projet d'un tel musée du cinéma ne peut s'inscrire que dans une réflexion globale sur la rationalisation des lieux de réserves (prioritaire), l'avenir du site de Bercy et le modèle économique de la Cinémathèque, notamment le développement de ses ressources propres.

4 UN STATUT ASSOCIATIF A INTERROGER

La difficulté de la Cinémathèque française à se projeter de manière satisfaisante au regard de sa double mission de conservation et de diffusion de ses collections, et à développer une stratégie de long terme qui ne soit pas réduite aux opportunités que le CNC et le ministère lui proposent (un bâtiment inadapté à ses activités de diffusion, un site inadapté à ses activités de conservation, etc.) doivent la conduire, avec sa tutelle, à envisager une nouvelle étape dans son histoire. Le statut associatif ne lui permet pas aujourd'hui de mener ses projets patrimoniaux ; ses perspectives de développement (en termes de conservation, d'ambition muséale, etc.) doivent désormais être pleinement partagées et assumées par le CNC, ce qui suppose, en retour, une gouvernance profondément renouvelée.

4.1 Une gouvernance associative marquée par une forme d'« entre soi »

4.1.1 Une association de professionnels du cinéma

En dehors des membres fondateurs, d'honneur, bienfaiteurs et de cinq personnalités qualifiées, la CF a comme membres pour l'essentiel des donateurs et des déposants agréés par le conseil d'administration. Il s'agit d'ayants droit, « *personnes physiques ou morales qui ont déposé ou donné des films, des objets ou des documents à l'Association et qui ont exprimé le désir d'y adhérer* ». Leur nombre a cru au cours de la période, passant de 895 à 975 (+ 9 %).

Le taux de participation moyen à l'assemblée générale est faible, autour de 28 %, tandis que le taux de règlement des cotisations est de 69 % sur la période, malgré la politique de relance de l'association. La cotisation annuelle, fixée par le CA, n'est pourtant que de 20 € pour les personnes physiques et de 80 € pour les personnes morales, soit un produit des cotisations d'environ 17 000 € chaque année.

Pour être membre de l'association, il faut donc d'abord proposer un don ou un dépôt en lien avec l'histoire du cinéma, que son intérêt patrimonial soit reconnu par la direction du patrimoine et accepté (donnant alors lieu à une convention signée avec la CF), puis que les candidatures d'adhésion soient validées par le CA. La quasi-totalité d'entre elles sont acceptées, mais il arrive aussi que le CA se prononce sur l'exclusion de certains membres, notamment en cas de comportement inapproprié.

De fait, cette condition exclut les personnes qui souhaiteraient adhérer à l'association sans vouloir ou pouvoir passer par le mécanisme du dépôt préalable. Dans son rapport de janvier 2003, *Toute la mémoire du monde*, Serge Toubiana proposait au contraire l'élargissement de l'association à d'autres membres que des déposants. Cette possibilité, dont l'idée a été étudiée de nouveau au cours de la période, n'a jamais été mise en œuvre, sans que de motifs sérieux contre elle n'aient été apportés. Il y a pourtant eu par le passé une association des *Amis de la Cinémathèque* et une telle structure pourrait permettre d'obtenir des soutiens nouveaux, notamment à l'international.

4.1.2 Un conseil d'administration en phase avec la direction

Le conseil d'administration est actuellement composé de 16 membres²⁴ élus pour quatre ans au sein de l'assemblée générale et de cinq personnalités qualifiées nommées pour la même durée par le ministre de la culture. Un représentant du CNC, en tant que commissaire du gouvernement, y assiste avec voix consultative – de même que le contrôleur financier, le directeur général et quatre représentants du comité économique et social (CSE).

La composition révèle la présence de personnalités du secteur, aux profils qui se complètent et aux intérêts croisés, qui se connaissent par ailleurs et ont l'habitude de travailler ensemble dans d'autres circonstances. Cette situation n'est pas sans risques d'interférences entre les activités de la CF et les intérêts de ses administrateurs. Le fait que de nombreux administrateurs bénéficient par ailleurs d'aides du CNC, tutelle de la CF, pose question. L'information pourrait ainsi être utilement partagée aux membres du CA, au même titre que ce qui existe pour les relations entre l'association et les membres du CA dans le cadre des rapports du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées.

Le CA se réunit entre quatre et cinq fois par an. Il délibère sur une grande variété de sujets, notamment sur l'activité de la CF (points souvent davantage liés à sa mission de diffusion qu'à celle de conservation), sa stratégie, son budget, etc. Un point sur les demandes d'adhésion est systématiquement à l'ordre du jour.

Au vu des procès-verbaux, les documents présentés au CA sont de qualité et les exposés cohérents avec la politique de l'association, ce que confirment les membres rencontrés. Les échanges donnent lieu à peu de controverses, l'ensemble des membres reconnaissant le travail de la direction générale et des différentes directions : le CA est un espace de diffusion de l'information et de chambre d'enregistrement des décisions. Il est très utile en revanche sur des points pour lesquels la direction et le président sollicitent un soutien, particulièrement à l'occasion de polémiques dont la CF a pu faire l'objet.

Les statuts prévoient également un bureau constitué de membres élus du CA et un comité financier. Y siègent deux à trois représentants de la CF et deux à trois représentants de l'État avec voix délibérative (un ou deux agents du ministère de la Culture et le commissaire du gouvernement ou son représentant) ainsi que le contrôleur financier, le directeur général et un expert de son choix avec voix consultative. Les réunions du bureau ne font pas l'objet de comptes-rendus écrits.

La période sous revue est marquée par une grande stabilité : le directeur général, en fonction depuis le 1^{er} février 2016, s'est inscrit dans la continuité de son prédécesseur, en dépit d'une vision stratégique et d'un engagement qui lui sont propres et d'une personnalité très différente. Il est actuellement en contrat à durée indéterminée (CDI). Le président du CA, le réalisateur Costa Gavras, occupe cette fonction depuis 2007, un rôle qu'il occupait déjà entre 1982 et 1987. Son mandat vient d'être renouvelé en juillet 2024 pour deux années supplémentaires. Les membres du CA sont, pour une grande part, également là depuis de nombreuses années.

²⁴ Sur 18 membres statutairement.

4.1.3 Un mandat sans limite de durée pour le directeur général

Aux termes de l'article 7 des statuts, « *le Président nomme, après avis du Conseil d'Administration et après agrément du Ministre chargé de la culture, le Directeur Général* ». Après avoir auditionné dix candidats, le président du CA et les membres du bureau ont sélectionné Frédéric Bonnaud, qui a pris ses fonctions le 1^{er} février 2016. Son prédécesseur avait occupé ce poste depuis 2003.

Des débats, tant au niveau de la tutelle qu'au sein du CA, ont conduit à s'interroger sur la durée et les conditions d'exercice de telles fonctions. La ministre de l'époque souhaitait que soit signé un contrat avec une durée définie et des objectifs à atteindre. De même le représentant du CNC recommandait-il une réforme des statuts permettant un renouvellement régulier de la direction générale, comme c'est le cas pour la plupart des opérateurs de l'État.

Pour autant, la CF étant une association loi 1901, son directeur général a bénéficié jusqu'à présent d'un CDI de droit privé. Ainsi, si le contrat du directeur général fait mention d'un agrément du ministère de la culture pour cinq ans, son non-renouvellement à l'issue de la période ne saurait emporter l'annulation du contrat. Aussi, n'a-t-il pas fait l'objet d'un renouvellement en 2021, « *d'un commun accord avec le CNC* ».

Alors même que les débats qui ont eu lieu en CA semblaient indiquer une préférence collective des administrateurs pour fixer le mandat du directeur général à cinq ans renouvelables, voire une limitation de sa durée totale, aucune réflexion n'a été menée depuis ni aucune réforme envisagée. Cela supposerait un changement statutaire (cf. *infra*) qui ne paraît plus être à l'ordre du jour. Il serait pourtant nécessaire d'y revenir si la tutelle voulait pouvoir mettre en place des jalons (tous les trois ou cinq ans) afin de permettre une adéquation entre ses attentes, le suivi des actions menées et les résultats réellement atteints par l'association.

4.1.4 Une exigence et des attentes limitées de la part de la tutelle

4.1.4.1 Le CNC, un partenaire autant qu'une tutelle

Il ressort des pièces (procès-verbaux des CA, notes, courriels, etc.) et des entretiens réalisés que les échanges entre l'association et sa tutelle sont fluides et appréciés. Reconnaisant la qualité des missions réalisées et sa bonne gestion, la tutelle salue les efforts réalisés par la CF en matière budgétaire, mais aussi la qualité de la documentation et des informations qu'elle met à leur disposition.

En dehors du CNC, la relation avec le ministère de la culture est réduite à la portion congrue : un de ses représentants, du secrétariat général du ministère, siège à chaque comité financier de la CF mais, en dehors de cette instance, les échanges directs sont faibles et passent toujours par l'intermédiaire du CNC. Le COP est signé en présence du secrétariat général du ministère, mais ce dernier n'en est pas directement signataire. Si la tutelle relevait du ministère de la culture jusqu'en 2012, son transfert au CNC depuis est donc quasi-total.

Le CNC entretient pour sa part une relation à plusieurs niveaux avec la CF, bien au-delà du COP signé entre les deux établissements. Leurs rapports dépassent de loin ceux que l'on retrouve entre une association et un bailleur ou entre un opérateur et une tutelle administrative.

La réalisation d'une même mission de conservation et le besoin d'efforts de mutualisation (cf. *supra*) génèrent de nombreux échanges, des objectifs souvent communs et parfois concurrents. De même, la conservation de certaines collections film de la CF par le CNC d'un côté, des collections non film du CNC par la CF de l'autre, conduisent à des rapports qui sont davantage ceux de partenaires que de tutelles, avec les avantages et les difficultés que cela suppose, confortant l'idée d'intégrer une partie des activités de la CF au CNC.

L'époque de défiance entre deux structures concurrentes paraît aujourd'hui largement révolue. De grands projets communs (la restauration du *Napoléon* d'Abel Gance, le projet d'antenne de la CF à Marseille, celui de musée de cinéma, etc.) conduisent l'une et l'autre à réfléchir et travailler ensemble dans un esprit constructif, même s'il manque encore parfois au CNC la vision stratégique et l'impulsion politique que devrait exercer une véritable tutelle. Conscient des forces et des faiblesses de la CF, de son attachement historique à une forme d'indépendance, le CNC s'est en effet contenté jusque-là d'un rôle de tutelle à distance, en général facilitateur et en soutien quand cela est nécessaire, mais parfois peu proactif quand il s'agit d'activités concurrentes (sujet des réserves, modules de Garantie qui ne le concerne pas directement, etc.) ou qui n'apparaissent pas prioritaires pour les intérêts du secteur.

4.1.4.2 Le COP : une projection prudente, centrée sur le court terme

Un contrat d'objectif et de performance (COP) pour la période 2016-2018 a été signé le 2 mai 2016 entre le CNC et la CF, quelques mois après l'arrivée du directeur général actuel. Aucun contrat n'a été prévu pendant cinq ans et un deuxième COP 2023-2025 a été signé en juillet 2023. La direction de la CF évoque des changements en son sein et la crise sanitaire pour expliquer pourquoi il n'a pas pu être signé plus tôt, mais une telle durée traduit un manque d'intérêt pour ce document tant de la part de la CF que du CNC. La durée très courte du premier COP et le temps nécessaire à la contractualisation du suivant auraient d'ailleurs dû conduire la CF à envisager un nouveau COP sur une durée plus longue et suffisante pour la mise en place d'une stratégie à moyen terme et l'atteinte d'objectifs en conséquence.

Le premier contrat était structuré autour de trois grands axes (Poursuivre la mise en œuvre d'une politique patrimoniale forte, Renforcer la diffusion culturelle et le rayonnement de l'institution, Améliorer la gestion des ressources et le pilotage de l'activité). Chacun d'entre eux était assorti d'un nombre raisonnable d'indicateurs, entre un et trois. Il identifiait déjà un certain nombre d'enjeux stratégiques, qui restent d'actualité : « *une fréquentation fluctuante* », « *un bâtiment contraignant, un stockage coûteux et non pérenne* », etc. Peu contraignant et opérationnel, ce premier contrat avait néanmoins le mérite de traduire les grandes orientations de la direction. Si le bilan que l'association en a tiré, en 2023, ne reprend pas l'ensemble des indicateurs, l'analyse de l'activité montre que nombre d'objectifs n'ont pas été atteints, notamment pour ce qui relève de la fréquentation, et que les problématiques identifiées en amont du COP 2016-2018 sont toujours persistantes (absence de stratégie immobilière, problématique de stockage, etc.).

Tableau n° 17 : Comparaison des principaux indicateurs communs aux deux COP

Indicateurs	Cible COP 2016-2018	Réalisé 2018	Réalisé 2022	Réalisé 2023	Cible COP 2023-2025
Fréquentation totale	463 000	391 541	356 629	333 316	393 000
Programmation	230 000	255 365	187 880	195 605	230 000
Expositions	150 000	71 389	106 427	71 255	90 000
Musée	51 000	38 173	39 685	39 375	45 000
Ressources propres (en K€)	5 517	5 479	6 442	5 499	5 818
Recettes de billetterie (en K€)	2 183	1 722	2 009	1 675	1 990
Mécénat (en K€)	1 210	1 461	1 393	1 403	1 500
Évolution de la masse salariale	+ 4 % en 3 ans (14,84 M€ en 2016)	15,37 M€	14,09 M€	14,93 M€	15,33 M€
Finalisation d'un PPI consolidé	PPI	Non réalisé	Non réalisé	Non réalisé	PPI

Source : Données CF

S'agissant du COP 2023-2025 (cf. Annexe n° 6), nombre d'objectifs restent flous et de nombreux indicateurs retenus sont peu quantifiables. Surtout, les cibles associées paraissent exagérément prudentes, notamment au regard du COP précédent et des valeurs réalisées en 2022 (cf. tableau n°17). Ainsi, lorsque la CF se fixe comme cible l'établissement d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI) ou d'une charte RSE ou lorsqu'elle vise un taux de remplissage des salles inférieur à celui constaté jusqu'à présent (45 % contre 49 % en 2022) ou une fréquentation 2023 inférieure à celle de 2022. A l'inverse, la cible retenue pour les activités de programmation paraît difficile à atteindre au regard de la baisse de l'activité.

Certains indicateurs ne sont pas pertinents pour mesurer la réalisation des objectifs associés (une part élevée de primo-visiteurs peut entrer en contradiction avec le souhait de fidéliser les publics et être de peu d'intérêt si la fréquentation baisse ; le suivi de leur nombre serait sans doute plus utile pour constater de réels progrès). Certaines cibles semblent en outre contradictoires (augmentation de la fréquentation des projections / optimisation des jauges).

Pas plus le premier COP 2016-2018 que le deuxième COP 2023-2025 n'ont été portés sur une durée assez longue pour fonder de réelles orientations stratégiques. Aussi, afin de relever les défis qui sont ceux de l'association depuis plusieurs années, il convient d'ores et déjà de réviser les indicateurs de l'actuel COP dans un sens plus opérationnel et de lancer la réflexion sur un prochain contrat, qui devra s'étendre sur une durée d'au moins quatre ans, autour d'objectifs plus précis et plus ambitieux.

4.2 Un cadre juridique à adapter aux missions et aux enjeux contemporains

4.2.1.1 Des statuts obsolètes

Les statuts de la CF ont été rédigés en 1936, à la création de l'association. Modifiés depuis sur des questions ciblées et sans forcément de remise en perspective globale, la direction de la CF convient qu'ils sont datés et gagneraient à être repris dans le cadre d'une réforme statutaire afin de moderniser le texte (en supprimant par exemple les références à des textes abrogés) et de supprimer les contradictions avec d'autres textes pris ultérieurement (règlement intérieur, règlement administratif et financier, etc.). Les statuts actuels ne précisent pas la place que l'association entend jouer vis-à-vis d'un grand musée du cinéma. Leur mise à jour permettrait également de réaliser les ajouts liés à l'évolution de ses actions, de son rayonnement (par l'affirmation de son positionnement international), de ses moyens et de préciser les modalités d'élaboration, d'engagement et de suivi du contrat d'objectif et de performance.

Les statuts ne mentionnent pas non plus le caractère d'intérêt général de ses missions relevant de la sauvegarde du patrimoine cinématographique, tel que l'a reconnu le Conseil d'État dans un avis du 8 mai 2004, et qui n'est intégré dans aucun de ses textes de référence.

4.2.1.2 Les limites du statut associatif

Tout en étant opérateur de l'État, la CF dispose d'une autonomie très importante en raison de son statut associatif et n'est que peu encadrée par l'exercice de la tutelle. Si le CNC, en tant que commissaire du gouvernement, assiste, avec voix seulement consultative, au CA, le ministère de la culture n'y siège pas directement et la présence des personnalités qualifiées qu'il nomme, dont le nombre reste par ailleurs limité, ne saurait s'y substituer. En outre, le caractère imbriqué des relations avec le CNC, à la fois juge et partie sur certaines missions (cf. *supra*), et contre lequel la CF s'est en partie construite, n'a jusque-là pas conduit le ministère à s'inscrire davantage au sein de la gouvernance de la CF.

Pour autant, le montant des subventions publiques que perçoit la CF, proche de 20 M€, ainsi que la part réduite des ressources propres (entre 20 et 25 %), devrait inciter à reconsidérer les choses. Si la plupart des institutions comparables en France sont également sous statuts associatifs, d'autres modèles sont en effet possibles.

Un réseau de cinémathèques très diverses, en France et à l'étranger

Si la CF se distingue des autres cinémathèques par son histoire, ses collections et son rayonnement, de nombreuses institutions, en France et à l'étranger, poursuivent des missions comparables. Ainsi la FIAF (Fédération internationale des archives du film), fondée en 1938 regroupe-t-elle aujourd'hui 96 membres – un réseau indispensable pour le prêt de copies –, dont le CNC fait partie à part entière.

En France, la cinémathèque de Toulouse a une activité très proche de celle de la CF. Association loi 1901, poursuivant les deux mêmes missions, elle propose également des projections, des expositions, des festivals, des conférences, etc. Elle regroupe toutefois en un même lieu ses collections film et non film, depuis 2004, dans la périphérie toulousaine, alors même qu'elle dispose de collections riches (53 000 copies

inventoriées, 500 000 photographies, etc.). Son budget est nettement inférieur à celui de la CF (2,4 M€), financé à 75 % par des subventions publiques (dont un tiers par le CNC et deux tiers par les collectivités territoriales).

Créé plus récemment, en 1982, l'Institut Lumière est davantage centré sur la diffusion du patrimoine cinématographique que sur la conservation, quand bien même il conserve un fonds cinématographique de 1 425 films, des archives documentaires et un grand nombre d'appareils observables au sein de son musée Lumière. Signe de sa capacité à se développer, l'Institut a créé en 2014 un réseau de salles de cinéma d'art et d'essai, reprenant l'exploitation de trois cinémas situés dans le centre-ville de Lyon. Association loi 1901 également, il dispose d'un budget de 9 M€, financé à 40 % de subventions publiques.

Si le statut associatif prédomine, ce n'est pas le seul possible. La fondation Jérôme-Seydoux-Pathé est ainsi une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP). Elle a pour mission la conservation et la mise à disposition du public du patrimoine historique de Pathé, regroupant l'ensemble des collections non-film de Pathé depuis sa création en 1896.

À l'étranger, les modèles sont également très différents.

Parmi les cinémathèques les plus connues, le BFI de Londres, créé en 1933, est un établissement public, avec une approche globale du cinéma qui va du cinéma de patrimoine au cinéma commercial en passant par l'art et essai.

La cinémathèque suisse est une fondation privée à but d'utilité publique. Elle dispose de collections particulièrement riches (700 000 bobines, 500 000 affiches, 3 millions de photographies, etc.) et, en parallèle, d'une association des amis de la cinémathèque suisse.

La cinémathèque royale de Belgique, créée en 1938, a le statut d'établissement d'utilité publique. Elle possède son propre laboratoire où sont effectués les travaux de restauration et de tirage des copies.

Enfin, la cinémathèque allemande, fondation située à Berlin, a des missions plus larges (cinéma et télévision), tout en gérant des collections cinéma importantes (75 000 films, un million de photos, plus d'un million d'objets/caméras, décors, costumes etc.), une bibliothèque de 90 000 livres et un musée du film et de la télévision, avec un budget total de 10 M€ (dont 9,3 M€ de subvention de l'état fédéral) et 91 employés, à comparer avec le budget de 27 M€ et les 204 salariés de la Cinémathèque Française.

Si le rapport Toubiana estimait encore, en 2003, que : « *La Cinémathèque française est une association de droit privé, et il n'est pas question de revenir là-dessus* », de nouvelles options juridiques se sont développées depuis, parmi lesquelles, par exemple, le statut de **fondation reconnue d'utilité publique** (FRUP)²⁵, vers lequel les associations peuvent se muer sans rupture de leur personne morale.

Une telle évolution statutaire présenterait plusieurs avantages. Le premier en matière de clarification de la gouvernance. Une FRUP oblige en effet à intégrer de nouvelles entités au CA, privilégiant la défense de l'intérêt général et non uniquement les intérêts de ses fondateurs (par exemple avec la mise en place d'un collège de fondateurs, un collège de membres de droit composé de représentants de l'État, un collège de personnalités qualifiées et un collège de partenaires institutionnels).

De fait, le rôle limité de l'assemblée générale et son faible taux de participation, de même que l'absence de représentants de l'État au CA (seul le CNC y siège avec voix consultative) et la présence réduite des personnalités qualifiées plaident pour une révision de la

²⁵ Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

gouvernance actuelle de l'association. Les élus au CA le sont souvent essentiellement en raison de leur notoriété et il est déjà arrivé, qu'à l'occasion d'un CA, un administrateur suggère la possibilité d'introduire dans les statuts un système de quota par catégorie professionnelle, de manière à ne pas voir les cinéastes sur représentés.

En cas d'évolution vers un statut alternatif, cela n'exclurait pas de créer une association des *Amis de la Cinémathèque Française*, ouverte à tous, et de maintenir le lien spécifique avec les déposants et les donateurs dans le cadre des conventions signées avec la CF.

Ce changement de statut pourrait non seulement l'encourager à améliorer sa gestion mais aussi à sécuriser les collections de la CF, l'affectation irrévocable d'un patrimoine à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général constituant l'objet même d'une FRUP. « *Une fondation a pour but la cession irrévocable de ressources, de biens ou de droits, par une ou plusieurs personnes, en vue de réaliser une œuvre d'intérêt général (c'est à dire une œuvre utile à la collectivité, à une période donnée). Il peut s'agir d'une œuvre à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel. Mais aussi, de la mise en valeur du patrimoine artistique, la défense de l'environnement naturel ou la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.* »²⁶

Au regard de la part croissante du mécénat ou encore de l'importance des dons sur succession dans la politique d'enrichissement des collections, la fiscalité pourrait être une des raisons d'un changement de statut. Au demeurant, si la direction de la CF estime que son statut associatif lui permet d'obtenir certains dons et dépôts d'ayants droit qui se refuseraient à le faire pour l'État, rien ne permet de le démontrer.

Le travail de questionnement autour du statut associatif ne semble en tout état de cause jamais avoir été réalisé, alors même que l'association a été créée il y a près de 90 ans et que ses missions, le paysage institutionnel et son financement ont considérablement évolué depuis. Il serait donc utile de procéder à une telle analyse, en lien avec le CNC et le ministère de la culture, mais également l'ensemble des autres partenaires intéressés, afin d'identifier le cadre juridique le plus adapté à l'action d'une grande cinémathèque nationale.

Recommandation n° 7. (CF, CNC, MC) : Travailler sans délai à la refondation statutaire de la Cinémathèque française notamment pour porter le projet annoncé de musée national du cinéma, autour d'une gouvernance renouvelée intégrant pleinement le CNC et le ministère de la culture, et permettant le développement d'une stratégie de long terme mieux partagée.

²⁶ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31023>

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Association ayant le statut d'opérateur de l'État, la Cinémathèque bénéficie d'une subvention qui constitue près de 75 % de ses ressources, la rendant de facto dépendante du soutien de l'État. S'ajoute à cela une relation apaisée mais complexe avec le CNC, à la fois concurrent, partenaire et financeur pour la partie conservation.

Près de 90 ans après la création de la CF, son statut associatif doit être au minimum actualisé, voire revu. La solution d'une fondation reconnue d'utilité publique serait sans doute plus pertinente pour assurer le développement de la Cinémathèque française. En fin de compte, un adossement renforcé au CNC, voire une intégration au CNC, en laissant demeurer à ses côtés une association des amis de la Cinémathèque, lui permettrait de mener une stratégie de long terme plus adaptée à ses ambitions.

CONCLUSION

Association loi 1901 et opérateur de l'État qui finance les trois quarts de son budget, la Cinémathèque Française est une institution de référence, dotée d'une des plus belles collections au monde en matière de patrimoine cinématographique. Ce n'est sans doute pas un hasard si un réalisateur comme James Cameron l'a choisie pour lancer en 2024 son exposition en Europe.

Elle se trouve aujourd'hui confrontée à deux enjeux principaux.

Le premier est son modèle économique. Il apparaît que la Cinémathèque, dans l'exercice de ses missions, fait face à des défis anciens qui n'ont toujours pas trouvé de réponse : fort accroissement des collections et difficultés de gestion des entrées en collection, éparpillement et coût élevé des lieux de stockage, manque de mutualisations avec les autres cinémathèques site documentaire en ligne non mis à jour, fréquentation fluctuante voire en chute pour la bibliothèque, faible part des jeunes, musée peu attractif, baisse du nombre de projections.

Or, la Cinémathèque Française bénéficie d'un niveau de moyens publics important : près de 20 M€ de subventions reconduites chaque année et la mise à disposition d'un lieu rénové par l'État (34 M€). La Cinémathèque Française doit à l'évidence relever un certain nombre de défis organisationnels.

Le second enjeu, qui n'est pas sans lien avec le premier, est la gouvernance. Le ministère de la culture, est sensé exercer sa tutelle via le CNC, qui est cependant plus un partenaire qu'une véritable tutelle. Rien ne justifie que le ministère de la culture soit absent du conseil d'administration d'un de ses opérateurs et le CNC n'y a au demeurant qu'une voix consultative.

Ce défaut de pilotage ministériel est d'autant plus fâcheux que l'association a encore certains progrès à faire en matière de gestion et peine à mener une véritable stratégie sur la durée, comme l'illustrent l'absence de stratégie immobilière et un COP intermittent et en trompe l'œil.

Au pays de l'invention du cinéma, la marque et le savoir-faire reconnus dans le monde entier de la Cinémathèque française doivent être mieux valorisés. Il y va de la conservation de notre patrimoine, de la diffusion de la culture et du rayonnement de la France.

Rien ne condamne la Cinémathèque française à ne pas développer ses publics. Compte tenu des amples défis organisationnels et financiers auxquels l'association est confrontée, des évolutions substantielles de son statut, soit en étudiant la possibilité de créer une fondation reconnue d'utilité publique, soit même en conduisant une réflexion sans tabou sur un adossement accru auprès du CNC, son principal financeur et partenaire, voire sur son intégration au CNC, doivent être envisagées.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Évolution des collections non-film cataloguées.....	61
Annexe n° 2.	Indicateurs de l'activité de programmation.....	62
Annexe n° 3.	Indicateurs des expositions temporaires.....	63
Annexe n° 4.	Compte de résultat.....	64
Annexe n° 5.	Bilan	65
Annexe n° 6.	Fonds dédiés	66
Annexe n° 7.	COP 2023-2025.....	67
Annexe n° 8.	Organigramme.....	68

Annexe n° 1. Évolution des collections non-film cataloguées

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution
Non-Films	657 527	671 140	684 638	697 795	706 961	717 466	721 397	730 188	+ 11%
<i>Affiches</i>	33 331	33 665	33 971	34 580	34 830	35 220	35 471	36 611	+ 10%
<i>Archives Papiers</i>	31 873	32 742	33 459	34 018	34 478	35 338	35 847	36 987	+ 16%
<i>Dessins</i>	15 307	15 676	16 107	16 411	16 530	16 687	16 709	16 922	+ 11%
<i>Matériels publicitaires</i>	1 080	1 106	1 151	1 531	1 561	1 711	1 719	1 725	+ 60%
<i>Périodiques et Ouvrages</i>	50 052	50 816	51 714	52 426	53 162	53 873	54 220	54 602	+ 9%
<i>Photographies</i>	180 680	183 203	185 848	187 731	191 109	194 433	195 193	196 561	+ 9%
<i>Revue de presse</i>	327 704	335 705	343 487	351 629	355 356	359 392	361 073	365 394	+ 12%
<i>Vidéos Bibliothèque</i>	17 500	18 227	18 901	19 469	19 935	20 812	21 165	21 386	+ 22%
Conservatoire	9 955	10 303	10 473	10 821	11 025	11 170	11 753	11 850	+ 19%
<i>Appareils</i>	4 337	4 380	4 482	4 625	4 777	4 842	4 843	4 845	+ 12%
<i>Costumes</i>	2 905	3 168	3 189	3 329	3 350	3 379	3 782	3 824	+ 32%
<i>Décors et objets</i>	2 713	2 755	2 802	2 867	2 898	2 949	3 128	3 181	+ 17%

Source : Données CF

Annexe n° 2. Indicateurs de l'activité de programmation

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Nombre de séances</i>	1 826	2 025	2 182	1 934	864	834	1 485	1 387
<i>Nombre de films diffusés</i>	1 468	1 489	1 647	1 563	787	729	1 346	1 303
<i>% rediffusion</i>	24 %	36 %	32 %	24 %	10 %	14 %	10 %	6 %
<i>Nombre de films de nos collections</i>	352	327	378	344	157	170	330	422
<i>% d'utilisation des collections</i>	24 %	22 %	23 %	22 %	20 %	23 %	25 %	32 %
<i>Fréquentation totale</i>	201 644	228 383	255 365	251 150	94 737	81 920	187 880	195 605
<i>Fréquentation par séance</i>	110	113	117	130	110	98	127	141
<i>Taux de remplissage</i>	40 %	44 %	45 %	52 %	45 %	34 %	49 %	53 %
<i>Tarif Plein</i>	26 214	29 690	30 644	32 650	12 316	10 650	24 424	21 517
<i>% Tarif Plein</i>	13 %	13 %	12 %	13 %	13 %	13 %	13 %	11 %
<i>Tarif - 26ans</i>	12 099	15 987	15 322	15 069	7 579	5 734	15 030	17 604
<i>% Tarif -26ans</i>	6 %	7 %	6 %	6 %	8 %	7 %	8 %	9 %
<i>Tarif LP</i>	112 921	12 3195	143 004	138 133	51 158	42 598	99 576	99 759
<i>% Tarif LP</i>	56 %	54 %	56 %	55 %	54 %	52 %	53 %	51 %
<i>Nombre d'abonnés LP</i>	4 074	4 145	4 466	4 453	3 984	3 096	3 237	3 290
<i>Nombre moyen de LP / séance</i>	61,8	60,8	65,5	71,4	59,2	51,1	67,1	71,9
<i>Nombre moyen de séances / LP</i>	27,7	29,7	32,0	31,0	12,8	13,8	30,8	30,3

Source : Données CF

Annexe n° 3. Indicateurs des expositions temporaires

<i>Exposition</i>	<i>Année d'ouverture</i>	<i>Fréquentation totale</i>	<i>Nb jours exploitation</i>	<i>Visiteurs / jour</i>	<i>% Tarif Plein</i>	<i>% Tarif – de 26ans</i>	<i>Solde budgétaire</i>	<i>Solde en coûts semi-complets</i>
<i>Viva Varda</i>	2023	48 467	94	516	36 %	25 %	-135 793	-337 357
<i>Top secret</i>	2022	66 018	183	361	40 %	28 %	119 364	-314 841
<i>Romy Schneider</i>	2022	70 179	119	590	55 %	10 %	241 566	-88 094
<i>CinéMode</i>	2021	68 543	88	779	46 %	22 %	156 244	-184 093
<i>Louis de Funès</i>	2020	70 273	91	772	39 %	25 %	299 512	-44 155
<i>Vampires</i>	2019	46 733	88	531	32 %	24 %	210 290	-52 678
<i>Quand Fellini rêvait de Picasso</i>	2019	18 730	100	187	29 %	16 %	-82 216	-416 806
<i>Sergio Leone</i>	2018	50 338	101	498	40 %	17 %	222 127	-38 588
<i>Chris Marker</i>	2018	12 608	76	166	35 %	13 %	-19 357	-153 237
<i>Gosciny et le Cinéma</i>	2017	59 639	130	459	29 %	26 %	305 215	-76 358
<i>Mômes et Cie</i>	2017	32 578	106	307	18 %	41 %	279 378	-136 850
<i>De Méliès à la 3D</i>	2016	34 275	100	343	25 %	26 %	106 066	-73 698
<i>Gus Van Sant</i>	2016	17 200	94	183	22 %	24 %	146 887	127 893

Source : Données CF

Annexe n° 4. Compte de résultat

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Produits liés aux activités	3 725	3 599	3 337	3 484	2 004	2 585	4 041	3 460
Subventions	19 124	19 240	19 726	18 658	15 140	17 486	18 178	18 405
Autres produits d'exploitation (cotisations, don	82	26	73	70	2 273	1 075	1 364	1 383
Reprise sur amortissements et provisions	312	465	625	385	197	288	351	391
Produits d'exploitation	23 243	23 330	23 761	22 597	19 614	21 434	23 934	23 639
Charges externes	7 455	7 820	7 476	7 356	5 448	6 654	8 219	7 750
Impôts et taxes	1 188	1 015	1 004	1 138	1 121	1 247	1 167	1 199
Charges de personnel	13 823	14 133	14 518	13 490	12 255	13 622	13 514	13 699
Dotations d'exploitation	3 471	3 427	3 312	3 153	2 709	2 585	2 909	3 184
Autres charges d'exploitation	316	308	413	320	243	257	353	253
Charges d'exploitation	26 254	26 702	26 723	25 457	21 776	24 366	26 162	26 086
Résultat d'exploitation	-3 011	-3 373	-2 961	-2 860	-2 162	-2 932	-2 228	-2 447
Produits financiers	48	16	9	12	6	3	24	111
Charges financières	2					1	3	2
Résultat financier	45	16	9	11	6	2	21	108
Produits exceptionnels	3 027	3 027	2 986	2 911	2 397	2 579	2 442	2 393
Charges exceptionnelles	10	6	3	30		43		
Résultat exceptionnel	3 017	3 020	2 982	2 881	2 397	2 536	2 442	2 393
RESULTAT	51	-336	30	33	240	-393	235	54

Source : Données CF, en milliers d'euros.

Annexe n° 5. Bilan

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Immobilisations incorporelles	2 999	2 756	2 785	3 329	4 166	4 909	4 945	5 350
Immobilisations corporelles	43 970	42 197	40 297	38 774	37 836	36 854	36 105	35 431
Immobilisations financières	491	532	574	570	602	652	683	760
Actif immobilisé net	47 459	45 485	43 655	42 673	42 603	42 415	41 733	41 541
Stocks et en-cours	245	273	224	195	274	197	243	219
Créances	2 284	2 166	1 780	1 473	1 820	3 534	3 703	4 198
Disponibilités	9 988	9 748	9 693	9 972	11 379	9 479	9 484	10 270
Charges constatées d'avance	142	110	134	131	134	230	211	131
Actif circulant	12 660	12 297	11 830	11 771	13 607	13 439	13 641	14 818
ACTIF	60 119	57 781	55 486	54 445	56 210	55 855	55 374	56 359
Fonds propres	190	190	190	190	190	190	190	190
Réserves	126	126	126	126	126	126	126	126
Résultats et reports à nouveau	2 481	2 533	2 197	2 228	2 261	2 501	2 108	2 343
Subvention d'équipement	49 569	47 809	46 018	44 729	47 070	46 526	45 727	45 593
Capitaux propres	52 982	50 657	48 530	47 273	49 646	49 343	48 151	48 252
Provisions pour risques et charges	1 563	1 640	1 539	1 551	1 698	1 629	1 771	2 296
Avances et acomptes reçus	13	37	40	13	55	54	51	32
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 047	1 633	2 195	2 415	2 029	2 083	2 012	2 650
Dettes fiscales et sociales	2 783	2 542	2 842	2 775	2 378	2 887	2 888	2 792
Autres dettes	345	842	51	56	63	63	59	76
Produits constatés d'avance	310	338	258	329	100	189	205	206
Dettes	5 522	5 820	5 386	5 588	4 625	5 276	5 216	5 756
PASSIF	60 067	58 117	55 455	54 412	55 970	56 248	55 138	56 304
RESULTAT	52	-336	30	33	240	-393	235	54

Source : Données CF, en milliers d'euros.

Annexe n° 6. Fonds dédiés

Période du 01/01/2023 au 31/12/2023						
MOUVEMENTS DES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT NON ENCORE UTILISÉES						
Année de dotations	Affectation des ressources	Sub. Restantes début N	Nouvelles Sub. reportées N	Redéploi- ment N	Sub. utilisées N	Sub. restantes fin N
2009	Équipement et travaux des collections	50 000 €		- 50 000 €		- €
Total 2009		50 000 €		- 50 000 €		- €
2011	Équipement et travaux des collections	718 589 €				718 589 €
Total 2011		718 589 €				718 589 €
2012	Audiovisuel et Régie des salles	50 000 €				50 000 €
	Équipement et travaux des collections	470 067 €				470 067 €
	Projets informatiques	43 401 €				43 401 €
	Travaux bâtiments	108 767 €			108 767 €	- 0 €
Total 2012		672 235 €			108 767 €	563 468 €
2013	Acquisition matériel de restauration	4 313 €				4 313 €
Total 2013		4 313 €				4 313 €
2014	Acquisition matériel de restauration	12 871 €				12 871 €
Total 2014		12 871 €				12 871 €
2015	Équipement et travaux des collections	139 345 €		- 72 000 €		67 345 €
Total 2015		139 345 €		- 72 000 €		67 345 €
2016	Équipement et travaux des collections	100 000 €				100 000 €
	Équipement technique / travaux 7ème étage	36 313 €			36 313 €	- €
	Restauration des collections non-film	42 260 €				42 260 €
Total 2016		178 573 €			36 313 €	142 260 €
2018	Équipement technique / travaux 7ème étage	6 040 €			2 987 €	3 053 €
	Enrichissement des collections film	37 512 €				37 512 €
Total 2018		43 552 €			2 987 €	40 565 €
2019	Travaux sur musée Méliès	31 009 €		7 971 €	10 790 €	29 190 €
Total 2019		31 009 €		7 971 €	10 790 €	28 190 €
2020	Projet Numérique	67 994 €				67 994 €
	Acquisition matériel de restauration	150 000 €				150 000 €
	Travaux collections appareils et service AV	255 146 €		- 183 646 €	44 640 €	26 960 €
	Mécénats fléchés Napoléon	471 780 €			218 000 €	253 780 €
	Refonte site internet	74 890 €				74 890 €
	Travaux bâtiments	764 209 €			317 127 €	447 082 €
Total 2020		1 834 019 €		- 183 646 €	579 767 €	1 070 606 €
2021	Travaux d'aménagement de la bibliothèque	200 000 €			7 600 €	192 400 €
	Remplacement de véhicules Saint-Cyr	126 000 €				126 000 €
	Musique Napoléon, Abbe Gance	50 000 €				50 000 €
	Équipements informatiques pour le télétravail	94 752 €			30 000 €	64 752 €
	Restauration du film & numérisation	38 766 €				38 766 €
	Travaux bâtiments	70 056 €			33 096 €	36 960 €
Total 2021		579 574 €			70 696 €	508 878 €
2022	Projet numérique	54 000 €				54 000 €
	Travaux d'aménagement de la bibliothèque	38 900 €				38 900 €
	Musique Napoléon, Abbe Gance	50 000 €				50 000 €
	Refonte site internet	20 000 €				20 000 €
	Enrichissement des collections film	66 900 €			57 000 €	9 900 €
	Travaux bâtiments	127 600 €				127 600 €
	Équipements patrimoine	15 300 €				15 300 €
	Équipements bâtiments	25 000 €		122 000 €		147 000 €
Total 2022		397 700 €		122 000 €	57 000 €	462 700 €
2023	Équipement et travaux des collections	- €		175 675 €		175 675 €
	Travaux d'aménagement de la bibliothèque	- €	21 380 €			21 380 €
	Mécénats fléchés Napoléon	- €	400 000 €			400 000 €
	Refonte site internet	- €	7 500 €			7 500 €
	Enrichissement des collections film	- €	72 390 €			72 390 €
	Travaux bâtiments	- €	469 150 €			469 150 €
	Équipements patrimoine	- €	10 970 €			10 970 €
	Équipements bâtiments	- €	20 390 €			20 390 €
Total 2023		- €	1 001 780 €	175 675 €		1 177 455 €
TOTAL GÉNÉRAL		4 661 778 €	1 001 780 €	- €	866 320 €	4 797 238 €

Source : extrait du rapport du CAC pour l'année 2023

Annexe n° 7. COP 2023-2025

<i>Axes</i>	<i>Objectifs</i>
<i>I. Nos patrimoines</i>	<i>Déployer une politique patrimoniale intégrant le numérique et l'œuvre physique</i>
	<i>Redéfinir une stratégie de conservation et de stockage adaptée à l'ensemble des collections</i>
	<i>Améliorer la connaissance de nos collections et les faire dialoguer : le déploiement de Garance</i>
	<i>Élaborer un plan de sauvegarde des collections</i>
	<i>Préserver et enrichir notre patrimoine immatériel</i>
<i>II. Nos publics et nos partenaires</i>	<i>Penser PUBLICS dans un esprit de conquête : nos publics – notre offre</i>
	<i>Gagner en notoriété sur un marché culturel en mutation/</i>
	<i>Consolider la présence de la Cinémathèque française en réseau en France et à l'international</i>
<i>III. Nos moyens</i>	<i>Établir une politique d'investissement cohérente avec le développement</i>
	<i>Optimiser la gestion de nos recettes et dépenses</i>
	<i>Aller vers une organisation décloisonnée et ouverte</i>
	<i>Structurer une politique RSE (responsabilité sociétale des entreprises)</i>

Source : CF

