



PRÉSENTATION À LA PRESSE DES OBSERVATIONS DÉFINITIVES PORTANT SUR LA CINÉMATHEQUE FRANÇAISE

Mardi 4 février 2025 – 9h30
Grand’chambre

Allocution de Pierre Moscovici,
Premier président de la Cour des comptes

Mesdames et messieurs,

Bonjour et merci de votre présence. Je suis heureux de vous accueillir pour vous présenter le rapport de la Cour relatif au contrôle de la Cinémathèque Française.

À mes côtés, sont présents **Nacer Meddah**, président de la 3^e chambre, **Christine de Mazières**, contre-rapporteuse et présidente de la section Culture et communication. Je souhaite les remercier pour leur implication et pour leur travail approfondi.

Ce rapport s’inscrit dans le cadre de nos cycles réguliers de contrôles des comptes et de la gestion des grands opérateurs du secteur culturel. Le dernier contrôle des comptes et de la gestion de la Cinémathèque date de 2013 et portait sur les comptes les exercices 2006 à 2011. Bien qu’il s’agisse d’une époque durant laquelle nous ne publions pas tous nos rapports, un chapitre du rapport public annuel y avait été consacré en 2014. Le rapport que je vous présente aujourd’hui porte sur les exercices 2016 et suivants de la Cinémathèque.

Créée en 1936 par Henri Langlois, Georges Franju et Paul Auguste Harlé, la Cinémathèque française est une association loi 1901. Selon 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 Cinémathèque poursuit deux missions : premièrement, celle de 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. Sa deuxième mission, c’est de 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.

La Cinémathèque 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. Mais cette association est subventionnée par l’État depuis 1963 : elle est désormais un opérateur de l’État, sous plafond d’emplois, qui vit essentiellement depuis les années soixante-dix d’une subvention versée par l’intermédiaire du CNC et qui représente les trois quarts de son budget.

La Cinémathèque est incontestablement une institution de renommée internationale, dépositaire de collections remarquables du patrimoine cinématographique, et elle a su agréger des compétences

rares dans son domaine. Mais elle se heurte à des problèmes bien identifiés, récurrents, sur lesquels la Cour avait pour partie déjà attiré l'attention dans son précédent rapport en 2013. Ces problèmes concernent aussi bien sa mission de conservation que sa mission de diffusion, et ils peuvent être résumés en 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, qui deviennent 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 Cinémathèque ;
- et l'inadaptation de son statut associatif.

Ces problèmes conduisent à s'interroger pour savoir si le moment n'est pas venu pour que la Cinémathèque française, en concertation avec ses tutelles, ouvre une nouvelle page de son histoire. Mais une ambition nouvelle, qui doit permettre à la Cinémathèque 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.

Permettez-moi à présent de vous présenter les constats et recommandations de la Cour sur la Cinémathèque, qui peuvent être regroupés en cinq grands messages.

*

1. Notre premier message, c'est la nécessité de rationaliser et d'améliorer la mission de conservation de la Cinémathèque – qui, je le rappelle, est l'une des deux missions de l'association avec la diffusion de la culture cinématographique.

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, et chacun s'accorde à considérer qu'elle est l'une des plus belles collections du monde. Ces collections s'enrichissent constamment. Mais elles sont plus le fruit de dépôts ou de dons que d'acquisitions, sans que des règles claires et précises de sélection soient clairement établies.

Cela entraîne évidemment des questions d'archivage, de stockage, de traitement, de numérisation et de restauration.

La Cour s'est penchée sur les lieux de stockage de cette immense collection. Outre le siège principal de la Cinémathèque situé à Bercy, les 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. Aucun de ces sites n'appartient à la Cinémathèque, y compris le fort 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 autres lieux.

Cette multiplicité des lieux de stockage 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 ; mais aussi des problèmes de pérennisation et de soutenabilité du modèle, comme ont

pu le montrer les déménagements récemment opérés dans l'urgence, ou encore l'absence de garanties de pouvoir rester sur ces sites à long terme.

Certes, la plateforme Garance, qui réunit les bases de données des collections de la Cinémathèque française, du CNC, des cinémathèques de Toulouse, de Grenoble et de Corse, et de l'Institut Jean Vigo, est développée depuis 2011. Mais cette innovation ne doit pas conduire à sous-estimer les difficultés que rencontre la Cinémathèque dans ses missions premières de conservation.

À défaut d'être propriétaire des sites qu'elle occupe, la Cinémathèque ne peut se passer de stratégie immobilière plus longtemps. Conscients des conditions insatisfaisantes de conservation 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 filmiques du CNC sur un site mutualisé avec l'INA et le CNC, à Saint Rémy l'Honoré. Mais ce projet est loin d'être abouti. Quel que soit ses modalités de réalisation, encore très hypothétiques, cela ne permettra de toute façon pas à la Cinémathèque 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.

En somme, une politique plus sélective est nécessaire, pour limiter le volume des collections que la Cinémathèque peut accepter au regard de ses moyens de stockage.

La Cour fait plusieurs préconisations en matière de stockage et de conservation des collections de la Cinémathèque. Nous préconisons notamment d'adopter, d'ici 2026, une politique mieux définie en matière d'enrichissement des collections par dons, dépôts ou acquisitions, dans une perspective de valorisation des collections. En parallèle, la Cour recommande d'accélérer le rapprochement physique et le traitement des collections filmiques de la Cinémathèque Française et du CNC, en prolongeant la mutualisation des lieux de stockage, des matériels et des équipes d'ici 2026. Il conviendrait enfin de 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.

*

2. J'en viens à notre deuxième message, qui concerne la mission de diffusion de la Cinémathèque ; celle-ci devrait au contraire être amplifiée.

Parmi les missions fondatrices de la Cinémathèque française, outre la conservation et la restauration, figure la mise à disposition du public des archives de la cinématographie, qu'il s'agisse de films ou d'autres objets. Cette mission a vocation à s'adresser à tous types de publics, cinéphiles, chercheurs, mais aussi grand public. Le projet d'un Musée de la Cinématographie était d'ailleurs inscrit dans les statuts de l'association dès sa création en 1936.

Mais en dépit des efforts déployés autour des expositions, des itinérances, des publics scolaires et jeunes, ou encore de la programmation, force est de constater que le nombre de visiteurs reste modeste. Malgré quelques belles réussites, il est même plutôt en légère diminution, avec 39 000 visiteurs pour la collection permanente en 2023. On peut se féliciter d'un rajeunissement des publics et d'une plus grande ouverture vers des publics diversifiés. On peut également se féliciter de la réalisation rapide de la plateforme numérique « Henri », mise en ligne en avril 2020, qui permet de visionner des films des collections de la Cinémathèque. Mais ces différentes actions et innovations n'ont pas permis d'augmenter la fréquentation du lieu.

Par ailleurs, au titre de la mission de diversification des publics, un projet d'antenne délocalisée à Marseille a été pensé par la Cinémathèque française, dans le cadre du plan France 2030 et « Marseille en grand ». Ce projet vise à élargir les publics touchés. La Cour déplore toutefois que ce projet 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. La Cour souligne également que le développement de cette antenne n'a pas été réfléchi en articulation avec 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. La puissance publique n'a pas suffisamment engagé d'expertise et de réflexion stratégique sur ce sujet, et le CNC a trop attendu des collectivités territoriales ; pourtant, il a les moyens, de par sa trésorerie et les fonds France 2030 qu'il a su mobiliser, de porter lui-même le projet. Alors que la constitution en France d'un musée national du cinéma figure à l'article 1er des statuts de la CF et que l'association dispose de collections remarquables non présentées au public, le site de Bercy ne permet pas de réaliser un tel projet, faute d'espaces suffisants et adaptés, et sa mission de diffusion en est gravement amputée.

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

*

3. Le troisième message de la Cour concerne la situation financière de la Cinémathèque, qui est plutôt confortable, même s'il conviendrait de développer ses ressources propres.

La Cinémathèque française fonctionne avec un budget stable, autour de 27 M€, financé à 75 % par la subvention publique du CNC. Sa gestion est sérieuse, mais son modèle économique est fondé sur une forte dépendance aux subventions publiques. Le niveau élevé de la subvention, d'environ 20 M€ sur 27 M€, n'incite pas à évoluer et à développer davantage de ressources propres. Les efforts de la Cinémathèque pour augmenter ces dernières sont insuffisants : elles sont pour l'heure de 20 à 25% seulement.

Par ailleurs, si la crise sanitaire a été surmontée, c'est 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. La Cour attire l'attention toutefois sur certains sujets. Par exemple, 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 équivalents temps plein.

D'autres enjeux structurels, identifiés de longue date par la Cour, freinent les évolutions et les progrès nécessaires ; ils doivent désormais être corrigés au plus vite. Il est notamment 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.

*

4. Le quatrième message de notre rapport concerne la stratégie immobilière, ou plutôt l'absence de stratégie immobilière de la Cinémathèque, qui devient coûteuse pour elle.

La Cinémathèque française se trouve confrontée à une problématique immobilière qui n’a pas été convenablement anticipée et formalisée. Cet enjeu s’ajoute à la question des réserves, à la multiplicité des lieux et de leurs coûts, ainsi qu’à la problématique des investissements liés à l’antenne de Marseille et au projet de Musée du Cinéma.

Le bâtiment de Bercy, construit par Frank Gehry en 1993, a pour principal atout d’être mis à disposition de la Cinémathèque gratuitement par l’État. Il a été réhabilité par l’État en 2005 pour 34 M€. Ce bâtiment paraît cependant mal adapté aux missions de la Cinémathèque et il a de nombreux défauts : non seulement sa surface est insuffisante pour accueillir les différentes activités, mais sa disposition est aussi en grande partie inadaptée, par exemple pour les expositions. Le bâtiment est par ailleurs mal isolé et subit des infiltrations, et le besoin d’y conduire des travaux importants doit être l’occasion de repenser la stratégie immobilière de la Cinémathèque.

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 qui traiterait des 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 montrent donc ses limites.

La Cour recommande donc qu’une stratégie globale, prenant en compte toutes ces variables, soit mise en place avec les tutelles. De ce point de vue, on peut regretter que le COP 2023-2025 entre la Cinémathèque française et le CNC ne se contente que d’une vision à court terme sans fixer d’objectifs de long terme. Par ailleurs, nombre d’objectifs prévus dans le COP restent flous, et de nombreux indicateurs retenus sont peu quantifiables ou exagérément prudents, au regard du COP précédent et des valeurs réalisées en 2022. Par exemple, la Cinémathèque se fixe comme cible l’établissement d’un plan pluriannuel d’investissement 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.

À l’inverse, la cible retenue pour les activités de programmation paraît difficile à atteindre au regard de la baisse de l’activité.

La Cour préconise d’arrêter prioritairement et sans délai un schéma global, opérationnel et pluriannuel de stratégie immobilière pour la période 2025-2030 ; ce schéma doit intégrer 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.

*

5. J’en viens enfin au cinquième et dernier message de notre rapport, qui concerne la gouvernance de la Cinémathèque française. Celle-ci doit être interrogée et réformée à l’aune des défis auxquels elle fait face.

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

Le premier défi est son modèle économique. Il apparaît que la Cinémathèque, dans l’exercice de ses missions, fait face à des questions anciennes qui n’ont toujours pas trouvé de réponse. En matière de diffusion de la culture cinématographique, la fréquentation est décevante, la part des jeunes parmi les publics est faible et le musée peu attractif. En matière de conservation, les lieux de stockage posent de nombreuses difficultés et il existe certaines difficultés de gestion des entrées dans la collection d’objets non filmiques. Par ailleurs, le site documentaire en ligne n’est pas assez mis à jour et le nombre

de projections a baissé, de même que la la fréquentation de la bibliothèque, qui a chuté de moitié. Enfin, le manque de mutualisations avec les autres cinémathèques est problématique.

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€, je le rappelle) par l'État. La Cinémathèque Française doit à l'évidence relever un certain nombre de défis organisationnels pour être à la hauteur de ses missions et de cette subvention publique.

Le second défi de la Cinémathèque, qui n'est pas sans lien avec le premier, est sa gouvernance. Le ministère de la culture, est censé exercer sa tutelle *via* le CNC, qui est cependant plus un partenaire qu'une véritable tutelle pour l'association, et qui n'a au demeurant qu'une voix consultative au conseil d'administration. Ainsi, selon la Cour, rien ne justifie que le ministère de la culture soit absent du conseil d'administration d'un de ses opérateurs.

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. L'absence de stratégie immobilière et le contrat d'objectifs et de performance (COP) intermittent, trop prudent sur certains points et quelque peu irréaliste sur d'autres, le montrent bien.

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, qui a pourtant été 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, 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 pour faire évoluer le statut de la Cinémathèque.

En fin de compte, compte tenu des vastes défis organisationnels et financiers auxquels la Cinémathèque Française se trouve confrontée, il faudrait aussi se poser sérieusement la question d'une intégration au CNC, en laissant demeurer à ses côtés une association des amis de la Cinémathèque.

La Cour recommande donc de travailler sans délai à la refondation statutaire de la Cinémathèque Française, notamment pour porter le projet annoncé de musée national du cinéma. Cette refondation doit se faire 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.

Voilà, mesdames et messieurs, les quelques messages que je souhaitais porter à votre attention sur ce beau sujet. 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. Par ailleurs, compte tenu des amples défis organisationnels et financiers auxquels l'association est confrontée, des évolutions substantielles de son statut doivent être envisagées. Soit en étudiant la possibilité de créer une fondation reconnue d'utilité publique, soit en conduisant une réflexion sans tabou sur un

adossement accru auprès du CNC, son principal financeur et partenaire, soit même en envisageant son intégration au CNC.

Je vous remercie pour votre attention et suis à votre disposition, ainsi que l'équipe qui a instruit ce rapport et que je remercie, pour répondre à vos questions.