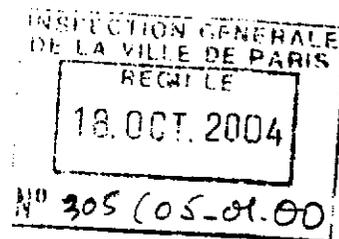




**RAPPORT**  
**SUR LE MUSEE D'ART MODERNE**  
**- janvier 2008 -**

18 OCT. 2004



NOTE

à l'attention de

Madame

Directrice de l'Inspection Générale

-----  
**OBJET** : Mission d'Inspection Générale auprès de dix Musées de la Ville.

Je vous demande de bien vouloir mener une mission d'Inspection Générale au sein de certains musées de la Ville, le musée Carnavalet, le Musée d'Art Moderne, la Maison de Balzac, le Musée Cognacq-Jay, le Musée Galliera, le Musée de la Vie Romantique et le Musée Zadkine.

Vous procéderez à l'analyse de leur gestion, de leur organisation, de leur statut, de leurs missions et examinerez leur projet d'établissement. Vous vous attacherez également à dresser un état exhaustif de leur gestion financière en présentant un bilan de leurs actions en matière de conservation des collections.

Sachant que le rôle des sociétés des amis des musées de la Ville est devenu essentiel, notamment dans la recherche de financement, vous examinerez avec précision les liens qu'elles entretiennent avec les musées, en raison principalement du risque de gestion de fait auquel la Ville serait confrontée.

Compte tenu de votre plan de charges actuel, vous pourrez débiter cette mission l'an prochain, en commençant par les musées Carnavalet et d'Art Moderne. En 2006, vous examinerez le Mémorial Leclerc, puis en 2007, le musée Cernuschi et le Petit Palais.

Je vous invite, bien entendu, à faire appel aux informations dont dispose la Direction des Affaires Culturelles.

*Bien à vous*

Bertrand DELANOË

**NOTE DE SYNTHÈSE**  
**SUR LE MUSÉE D'ART MODERNE**  
**[janvier 2008]**

---

Cet audit s'inscrit dans le cadre d'un ensemble plus large de missions, qui ont porté sur sept musées de la Ville.

Le premier chapitre abordé par le rapport sur le Musée d'art moderne est celui des problèmes domaniaux que pose le site, partagé entre le bâtiment appartenant à la Ville à l'est, le Palais de Tokyo qui appartient à l'Etat à l'ouest, et des parvis dont la propriété n'a jamais été définie clairement.

Cette situation qui dure depuis 1934 a pour conséquence la dégradation et le mauvais entretien du site. Un rapprochement entre l'Etat et la Ville est donc préconisé, pour tenter de régler ce dossier épineux et parvenir à une bonne gestion des espaces.

Le second chapitre est consacré à l'important programme de travaux qui s'est déroulé en 2004/2005 dont il importe d'emblée de préciser qu'il ne s'agissait que d'une première tranche rendue indispensable par la mise en sécurité du bâtiment.

Cette opération, décidée dans l'urgence à la suite d'une mise en demeure de la Préfecture de Police, a été marquée au départ par une mise au point délicate et complexe, qui a nécessité plusieurs avenants avec le maître d'œuvre.

Les rapports entre la Direction du Patrimoine et de l'Architecture et la direction du musée n'ont pas été toujours faciles. Enfin lors des travaux proprement dits, le bâtiment a réservé quelques mauvaises surprises.

La seconde tranche de travaux, dont le calendrier n'a pas encore été arrêté devrait notamment comporter l'achèvement des travaux de sécurité permettant d'augmenter la capacité d'accueil du public, et la rénovation des espaces dédiés aux personnels, ainsi qu'un projet muséographique sur lequel la réflexion est en cours.

Le rapport aborde ensuite la vie du musée, avec un rappel de la situation des collections permanentes, un bilan des expositions temporaires passées et présentes ; un développement est consacré à l'ARC, qui a joué un rôle fondamental dans le développement du musée dans les dernières décennies par son action pour promouvoir et faire connaître l'art contemporain.

La situation des réserves a fait l'objet d'un développement d'autant plus nécessaire qu'elle est affectée d'incertitudes : l'actuelle implantation devrait être abandonnée dès 2009, sans que l'on sache précisément où se situera le nouveau site, ni si celui-ci présentera un caractère pérenne.

Le bilan établi sur la fréquentation, développé dans la partie suivante est très positif puisqu'il fait apparaître que même pendant la période de fermeture, les expositions « hors les murs » ont trouvé leur public ; lors de la réouverture, l'exposition Bonnard a été un grand succès avec plus de 320 000 visiteurs, les expositions consacrées à des artistes contemporains sans atteindre évidemment ces chiffres ont également un niveau de fréquentation très honorable. Les collections permanentes, de leur côté, ont reçu 265 000 visites en 2006. Ces bons résultats sont notamment dus à un service des publics très actif et bien organisé ; il faut relever aussi la présence d'une société des Amis dont le soutien au musée n'a jamais fait défaut et qui contribue à fidéliser un public régulier d'amateurs.

Un effort demeure nécessaire dans le domaine de la communication ; le site Internet gagnerait à être revu.

Les moyens mis à la disposition de l'établissement – personnels et budgets – ont été étudiés, en liaison avec la direction des affaires culturelles. Par rapport aux autres musées de la Ville, le MAM est réputé « bien doté » en personnel de surveillance, ce qu'a confirmé une étude récente confiée à un cabinet extérieur. Les rapporteurs considèrent pour leur part qu'une évolution à la baisse est possible, mais à condition de s'inscrire dans une réflexion d'ensemble sur l'organisation du travail et d'être accompagnée par la mise en œuvre de dispositifs de sûreté modernisés et coordonnés.

Les partenariats extérieurs contribuent de plus en plus au financement des expositions temporaires. Cette politique ne peut qu'être encouragée, mais sur le plan pratique certains ajustements sont encore à prévoir.

Les rapporteurs ont enfin ressenti de très fortes attentes chez les conservateurs et d'une manière générale dans l'ensemble des personnes rencontrées, y compris le nouveau directeur qui aspire à plus d'autonomie ; comme pour les autres musées de la Ville le problème de l'articulation des compétences entre l'établissement et la DAC est posé. Un regard nouveau sur l'avenir, une nouvelle programmation, l'achèvement de la modernisation du bâtiment qui permettra d'accueillir dans des conditions encore améliorées 1 900 personnes simultanément (au lieu de 1 300 aujourd'hui) sont autant de facteurs qui encouragent à l'optimisme.

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>1. UN MUSEE PRESTIGIEUX, BIENTOT CINQUANTENAIRE</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>1.1. Le musée, les problèmes domaniaux et leurs perspectives de solution</b> .....   | <b>4</b>  |
| 1.1.1. Le bâtiment .....  | 4         |
| 1.1.2. Les problèmes domaniaux et leurs perspectives de solution.....   | 5         |
| <b>2. LES TRAVAUX : LA SECURITE, OBJECTIF PREMIER</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>2.1. Le bâtiment</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>2.2. La mise en demeure de la Préfecture de Police</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>2.3. Le lancement du projet</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>2.4. Une mise au point délicate et complexe (octobre 2002 – novembre 2003)</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>2.5. Le deuxième avenant avec le maître d'œuvre et le marché de travaux</b> .....  | <b>15</b> |
| 2.5.1. Le deuxième avenant avec le maître d'œuvre : le renvoi à une étape ultérieure<br>de la réalisation des escaliers supplémentaires .....   | 15        |
| 2.5.2. Le marché de travaux.....  | 16        |
| 2.5.3. Les dernières mises au point avant le démarrage du chantier .....  | 17        |
| <b>2.6. L'avenant au marché de travaux, et l'avenant n° 3 au marché de maîtrise<br/>            d'œuvre</b> .....   | <b>18</b> |
| 2.6.1. Les aléas du marché de travaux .....   | 18        |
| 2.6.2. La stabilité au feu : des travaux supplémentaires pour 429.348 € TTC.....  | 18        |
| 2.6.3. Les travaux supplémentaires demandés par la Direction des Affaires Culturelles :<br>une plus value de 162.978,92 € TTC.....  | 19        |
| 2.6.4. Le troisième avenant au marché de maîtrise d'œuvre .....   | 19        |
| <b>2.7. Le bilan de l'opération, les perspectives d'une deuxième phase, les relations<br/>            avec la Section Locale d'Architecture (SLA), la question d'une fermeture<br/>            éventuelle</b> ..... | <b>20</b> |
| <b>3. LA VIE DU MUSEE : COLLECTIONS PERMANENTES, EXPOSITIONS<br/>    TEMPORAIRES, L'ARC</b> .....   | <b>23</b> |
| <b>3.1. Les collections permanentes</b> .....   | <b>23</b> |
| 3.1.1. Les acquisitions et les donations.....   | 23        |
| 3.1.2. Les données quantitatives de la collection .....   | 25        |
| 3.1.3. La gestion des collections .....   | 26        |
| <b>3.2. Les expositions temporaires</b> .....   | <b>28</b> |
| 3.2.1. Les expositions historiques.....   | 28        |
| 3.2.2. La programmation 2007-2009 .....   | 29        |
| <b>3.3. L'ARC</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>3.4. Le musée « hors les murs »</b> .....  | <b>32</b> |
| <b>3.5. La bibliothèque et les réserves</b> .....   | <b>33</b> |
| 3.5.1. La bibliothèque .....  | 33        |
| 3.5.2. Les réserves .....   | 34        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>3.6</b>  | <b>La fréquentation du public et les actions menées en direction de celui-ci .....</b>                              | <b>37</b> |
| 3.6.1       | La fréquentation du public .....  | 37        |
| 3.6.2       | Les actions menées en direction du public.....  | 39        |
| 3.6.3       | Le site Internet du musée : un outil à développer .....   | 43        |
| <b>3.7</b>  | <b>La Société des Amis : une association dynamique et un appui précieux au musée .....</b>                          | <b>44</b> |
| 3.7.1       | Une association dynamique, étroitement associée à la vie du MAM .....   | 44        |
| 3.7.2       | Un appui précieux au musée .....  | 45        |
| <b>4</b>    | <b>LES MOYENS ET LA GESTION DE L'ETABLISSEMENT.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>4.5</b>  | <b>Les moyens budgétaires .....</b>   | <b>47</b> |
| 4.5.1       | Les moyens budgétaires.....   | 47        |
| 4.5.2       | La sous-régie, la caisse, l'accueil.....  | 49        |
| 4.5.3       | Les partenariats extérieurs .....   | 50        |
| <b>4.6</b>  | <b>Les ressources humaines : les enjeux d'une indispensable modernisation .....</b>                                 | <b>52</b> |
| 4.6.1       | La conservation et les personnels scientifiques.....  | 53        |
| 4.6.2       | Le Secrétariat Général .....  | 54        |
| 4.6.3       | Le service culturel et pédagogique, le service communication, la bibliothèque :<br>des personnels spécialisés ..... | 55        |
| 4.6.4       | Le personnel de surveillance : une question centrale .....  | 56        |
| <b>5</b>    | <b>LES PRECONISATIONS.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>5.5</b>  | <b>La résolution des problèmes domaniaux.....</b>   | <b>59</b> |
| <b>5.6</b>  | <b>Les travaux : la préparation de la deuxième tranche.....</b>   | <b>59</b> |
| <b>5.7</b>  | <b>Les collections .....</b>  | <b>60</b> |
| 5.7.1       | Le récolement .....   | 60        |
| 5.7.2       | Les réserves .....  | 60        |
| <b>5.8</b>  | <b>Les moyens du musée : budget, personnel .....</b>  | <b>61</b> |
| 5.8.1       | Les budgets .....   | 61        |
| 5.8.2       | Les personnels .....  | 61        |
| <b>5.9</b>  | <b>L'accueil du public, le service éducatif et culturel .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>5.10</b> | <b>Les partenariats .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>5.11</b> | <b>La Société des Amis .....</b>  | <b>62</b> |

*Liste résumée des préconisations*

*Procédure contradictoire*

*Liste des personnes rencontrées*

*Annexes*

## INTRODUCTION

Le Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris traverse aujourd'hui une période de profonde mutation, due à la présence simultanée de plusieurs facteurs.

Le premier est le changement de direction. La direction précédente s'était très fortement identifiée au musée, qu'elle a marqué de son empreinte pendant plus de vingt ans, en la hissant au premier rang sur le plan international, en compensant par des expositions brillantes les lacunes des collections permanentes, en réalisant avec l'ARC (Animation Recherche Confrontation) un lieu privilégié de vie et de promotion de l'art contemporain. Le nouveau directeur doit tout à la fois maintenir l'institution à ce haut niveau, et moderniser son fonctionnement, passablement rigidifié au fil du temps, tout en imposant sa marque et ses choix.

Le deuxième est celui des travaux sur le bâtiment. Une première tranche a été réalisée en 2004 et 2005 à la suite des injonctions de la Préfecture de Police portant sur les conditions de sécurité. Une seconde devra être rapidement entreprise, tant pour compléter certains aspects du premier chantier que pour en traiter d'autres, écartés de la première phase et pourtant absolument nécessaires. C'est une lourde contrainte pour l'ensemble des personnels du musée, ce doit être aussi l'occasion d'améliorer leurs conditions de travail, globalement médiocres, et d'optimiser la gestion des ressources humaines ; sur le plan muséographique, cette deuxième tranche doit permettre d'exprimer le potentiel du bâtiment et de rendre accessible un plus grand nombre d'oeuvres dans de meilleures conditions de visite.

Le troisième est un contexte en rapide évolution, dans lequel le musée se trouve confronté aux autres institutions de la place, que ce soit dans le domaine de l'art contemporain ou des collections modernes. C'est le cas en banlieue avec le Musée d'art contemporain du Val de Marne à Vitry, c'est le cas à ses portes, au Palais de Tokyo, avec la création d'une nouvelle structure associée au Centre Pompidou ; c'est le cas ailleurs dans Paris avec des opérateurs privés même si l'installation sur l'Ile Seguin de la Fondation Pinault ne s'est finalement pas réalisée.

Au regard de certains critères du marché de l'art, les moyens financiers du MAM demeurent modestes : mais il dispose du considérable atout d'une équipe de conservateurs et de personnels scientifiques passionnés par leur domaine, et d'un site exceptionnellement bien situé, avec à proximité immédiate le musée Galliera, le musée Guimet, le musée du Quai Branly.

Les rapporteurs se sont donc fixés comme objectif de décrire et de diagnostiquer les difficultés encore présentes, et de suggérer des préconisations aussi concrètes et pratiques que possible pour y remédier.

## **1. UN MUSEE PRESTIGIEUX, BIENTOT CINQUANTENAIRE**

Au début des années 30, le manque d'espace pour présenter l'art vivant, impose, de façon consensuelle, l'idée de créer à Paris des musées d'art moderne, destinés à abriter les collections de l'État et de la Ville : le musée de la Ville serait dédié aux œuvres d'art moderne, de sculpture, peinture, architecture et arts appliqués et devrait constituer une annexe du Petit Palais avec une superficie et un volume équivalents à ceux du musée de l'État. L'« Exposition internationale des arts et des techniques dans la vie moderne », prévue en 1937, va être l'élément déclencheur du projet architectural de cet ensemble muséal, ce type de manifestation laissant toujours derrière elle des équipements durables à vocation culturelle.

### **1.1. Le musée, les problèmes domaniaux et leurs perspectives de solution**

#### **1.1.1. Le bâtiment**

Le palais de Tokyo, dont la première pierre est posée en 1936, est l'œuvre des architectes Jean-Claude DONDEL, André AUBERT, Paul VIARD et Marcel DASTUGUE, inaugurée le 24 mai 1937.

Ce bâtiment aux deux ailes, reliées par un portique, faussement symétriques, séparées par une vaste perspective jusqu'à la Seine, occupe les terrains de l'ancienne Manutention militaire situés entre l'avenue du Président Wilson et le quai de Tokyo.

Cette parcelle, propriété de la Ville de Paris, a été cédée par l'État, par convention en mai 1934, à la condition qu'une partie du futur ensemble architectural lui soit affectée pour y accueillir ses collections d'art moderne. Ceci explique la présence des deux musées « jumeaux », le palais de Tokyo, dans l'aile ouest, et le musée d'Art Moderne de la Ville de Paris, dans l'aile est.

Le palais de Tokyo est, depuis janvier 2002, un site dédié à la création contemporaine et à l'événementiel, qui relève de la Délégation aux Arts Plastiques du ministère de la culture et de la communication ; il va être rejoint par une nouvelle structure associée au Centre Pompidou.

Le musée destiné à la Ville lui fut remis le 1er août 1938. Dès son ouverture, le musée de la Ville propose des expositions présentant **un noyau d'œuvres provenant des collections "modernes" du Petit Palais** enrichies grâce à la générosité des collectionneurs Emanuele Sarmiento, Mathilde Amos, Ambroise Vollard.

La Ville fit alors valoir le non-achèvement de l'édifice, mais, malgré ses nombreuses réclamations, n'obtint pas de l'État les crédits nécessaires à l'exécution des travaux de finition indispensables. Les locaux demeurèrent donc vacants jusqu'en 1940.

À partir de 1941, l'aile municipale du Palais de Tokyo fut mise à la disposition de l'entraide des artistes et accueillit les Salons des sociétés artistiques, écartant ainsi le risque de réquisition. Il accueille, par la suite, les expositions du musée du Costume ainsi que la première biennale consacrée à l'art et de nombreux salons aux thèmes non exclusivement artistiques.

Cependant, entre la fin 1942 et l'été 1943, la totalité des sous-sols des deux musées fut occupée par les autorités allemandes pour en faire des magasins de séquestre de biens juifs.

En 1953, le legs du Dr GIRARDIN à la Ville de Paris, montré en 1954 au public au Petit Palais, va mettre en évidence les limites des capacités d'accueil de ce musée et imposer l'aménagement du MAM dont c'est la vocation première. Mais, pour cela, il fallait d'abord en libérer les espaces : vider les sous-sols pour y aménager des réserves et limiter les Salons au rez-de-chaussée haut et à l'étage, pour pouvoir installer les collections d'art moderne au rez-de-chaussée bas.

D'importants travaux de modernisation de ce dernier niveau furent commencés en 1954 : suppression d'escaliers, création d'accès, redistribution des salles, abaissement de plafonds... Toutefois, dans la salle dite « obscure » (aujourd'hui « Salle Matisse ») devaient être présentées, à partir de 1956, les collections et les expositions du musée du Costume, et ce jusqu'en 1971.

Après six ans de travaux, le Musée d'Art Moderne **sera inauguré le 6 juillet 1961** avec la présentation du fonds d'œuvres d'art moderne du Petit Palais auquel s'ajoutent les acquisitions de la commission d'achat des Beaux-Arts et la collection du Dr GIRARDIN.

#### 1.1.2. Les problèmes domaniaux et leurs perspectives de solution

L'Etat a donc cédé les terrains de l'avenue de New York (ex avenue de Tokyo) à la Ville de Paris dans le cadre de l'organisation de l'Exposition Internationale de 1937. Actuellement, la Ville de Paris est **sans contestation, l'unique propriétaire du foncier sur la totalité de la parcelle.**

Dans cette même convention, il était précisé que le Palais de Tokyo (bâtiment Ouest) deviendrait propriété de l'Etat, le Musée d'Art Moderne (bâtiment Est) devenant propriété de la Ville de Paris.

Mais la convention de 1934 n'opérait aucune répartition entre l'Etat et la Ville des volumes (parvis et sous-sols) situés entre les 2 musées. Depuis cette date, **aucune décision n'a été prise concernant les parties communes, parvis compris**, hormis la promesse d'un accord entre la Ville de Paris et l'Etat afin de régler les questions de propriété et de jouissance. Faute d'accord, les parvis haut et bas sont toujours en gestion commune, et le parvis moyen « appartient » à l'Etat ; ces points sont clairement établis.

Cette situation a eu les conséquences suivantes :

- le parvis haut et le parvis moyen, sur lequel sont installées à la belle saison des tables et chaises dépendant des cafétérias des deux établissements sont entretenus, même si le résultat est un peu surprenant avec au milieu une coupure de l'espace regrettable ;
- le parvis bas est fermé au public et dans un état de dégradation avancée (graffitis, statuaire vandalisée... ) ;
- le sous-sol est **partiellement inutilisé**, avec notamment une salle de cinéma qui est fermée.

Pourtant, depuis 1934, bien des démarches ont été entreprises pour régler le sort des parties à usage commun. Un document récapitulatif, établi par la Direction de l'Urbanisme en décembre 2006, fait un point complet sur l'historique du dossier : il est reproduit en annexe n° 1.

Les étapes principales ont été les suivantes :

- **en 1938**, il a été rappelé au moment de la remise du Palais de Tokyo à l'Etat « qu'un accord ultérieur interviendrait entre l'Etat et la Ville de Paris pour régler les questions de propriété et de jouissance des parties communes », et plus précisément « pour déterminer les conditions d'occupation du terrain sur lequel est construit le bâtiment [...] et pour déterminer la répartition des zones d'entretien et de servitude et les conditions d'exploitation des bâtiments ».
- **au début des années 1980**, un projet de réaménagement du bâtiment de l'Etat amena le souci de clarifier la situation. Mais l'accord de principe intervenu, qui prévoyait que le sous-sol du parvis haut serait attribué à l'Etat et celui du bas à la Ville, ne fut jamais ratifié. La Ville entendait en effet que l'Etat se porte acquéreur du terrain sur lequel est bâti le Palais de Tokyo, ou à défaut qu'il accepte de céder certains terrains dans Paris intéressant la Ville.

Faute d'accord, dans les années 1990, on s'orientait plutôt vers le versement d'une redevance par l'Etat, mais le Ministère de la Culture s'y est opposé, craignant de compromettre la situation financière des associations installées dans le bâtiment.

- **en 1996**, de nouveaux pourparlers intervenaient, **puis en 2003**.

Le 6 avril 2003 le Ministère de la Culture adressait à la Ville de Paris un projet de convention portant sur l'entretien des parties extérieures du Palais de Tokyo, et aux termes duquel :

- le parvis haut appartiendrait à la Ville
- le parvis moyen appartiendrait à l'Etat
- le parvis bas constituerait une partie commune

La Ville de Paris assurerait :

- le nettoyage des parvis haut, moyen et bas
- le nettoyage des réseaux d'assainissement, de fontainerie et d'évacuation des trois parvis précités
- l'entretien du bassin du parvis bas
- la mise en sécurité des trois parvis et de ses équipements

En contrepartie, **le Ministère de la Culture rembourserait les dépenses afférentes à l'entretien du parvis moyen, et prendrait en charge la moitié des dépenses afférentes à l'entretien des parties communes.**

**Cette convention n'a pas été régularisée.** En 2006, lors de la réouverture du musée après les travaux, une réunion ayant pour objet les abords de celui-ci s'est tenue le 10 janvier avec différents représentants de la Ville.

Lors de cette réunion, il a été convenu que la Direction de la Protection de l'Environnement interviendrait régulièrement sur les bassins. **Par ailleurs, le Ministère de la Culture a informé les représentants de la Direction des Affaires Culturelles qu'il n'était pas en mesure d'entretenir le parvis pour des questions budgétaires.**

Depuis, les différents services municipaux ont avancé dans l'instruction du dossier, la Direction de l'Urbanisme notamment produisant ainsi qu'on l'a vu un dossier historique et d'état des lieux complet, et la Direction des Affaires Juridiques ses éléments d'analyse. **Cette dernière met en garde - avec raison - contre toute situation d'indivision entre la Ville et l'Etat qui serait source d'importantes difficultés de gestion**, et elle observe que si la Ville prenait en charge contre remboursement des dépenses d'entretien et de sécurité sur des espaces propriété de l'Etat cela s'apparenterait «à un contrat de prestations de services entre la Ville et l'Etat nécessitant la conclusion d'un marché en application du code des marchés publics ». Ce dernier point, est évidemment, un facteur de complexification d'un dossier au demeurant déjà difficile.

\* \*  
\*

A ce stade, les principales données du problème sont les suivantes :

- la dégradation des lieux et la perspective rapprochée de la nouvelle tranche de travaux du MAM **rendent la recherche d'une solution urgente** ;
- la Ville, avec ses services opérationnels, dispose des moyens d'entretenir au quotidien l'ensemble des espaces (parvis et jardins), au prix d'un surcoût certain mais pas considérable par rapport à un entretien « partiel »\* ;
- l'Etat, et les structures occupant le Palais de Tokyo, se déroberont probablement à toute solution comprenant le versement d'une redevance, au motif de contraintes budgétaires ;
- les tentatives d'échange foncier ont, jusqu'à présent, échoué.

Les solutions à rechercher doivent donc tenir compte de ces données et contraintes.

Sur le plan de la méthode, **leur mise au point pourrait passer par un travail organisé en commission**, associant les deux parties et notamment **les acteurs locaux, responsables des établissements** et premiers intéressés à la bonne gestion du site.

L'orientation pourrait être d'attribuer à la Ville le droit de propriété sur les parvis - haut, moyen et bas - ainsi que sur les sous-sols (à l'exception bien sûr des sous-sols du Palais de Tokyo, dont la domanialité n'est pas contestée et où du reste l'Etat a consenti une convention d'occupation fort intéressante financièrement à la société CLIMESPACE). Le Palais de Tokyo bénéficierait **d'une convention d'occupation** sur des espaces de parvis et de sous-sol à définir, tenant compte au mieux de ses besoins et de la nécessaire optimisation du site.

En contrepartie d'une attribution patrimoniale large, la Ville assurerait l'entretien de l'ensemble des espaces extérieurs.

---

\* tout au moins après la remise à niveau qui s'impose

Dans sa réponse au rapport provisoire, la Direction des Affaires Culturelles a estimé pour sa part qu'une proposition tendant à revendiquer la propriété totale des parvis en échange de la prise en charge totale de leur entretien n'était pas susceptible de rencontrer l'accord de l'Etat.

Si ce devait être le cas, il faudrait donc veiller avec un soin tout particulier à ce que le partage des espaces tienne compte des contraintes de gestion et **éviter au maximum toute situation d'indivision**, comme évoqué supra.

## **2. LES TRAVAUX : LA SECURITE, OBJECTIF PREMIER**

### **2.1. Le bâtiment**

Il est indispensable de rappeler les caractéristiques du site et la physionomie générale du bâtiment, avant d'évoquer la genèse des travaux et leur déroulement.

Douze mètres de dénivellation séparent l'avenue du Président Wilson où se situe l'entrée principale du musée, de l'avenue de New-York longeant les berges de la Seine.

Une entrée secondaire s'ouvre à l'angle du quai de New-York et une entrée de service et de livraison des œuvres est aménagée à l'extrémité de la rue de Saint-Paul.

Le bâtiment classé « **établissement recevant du public** » (ERP) comporte six niveaux. Il est susceptible de recevoir 1 850 personnes (le public) et 100 personnes au titre du personnel.

**Le niveau 1** ou rez-de-chaussée bas, est accessible depuis la rue Gaston de Saint-Paul et le quai de New-York. Il regroupe les locaux techniques, l'espace de livraison des œuvres, les ateliers de restauration, les ateliers pédagogiques, les locaux du personnel et des logements de fonction (gardien). Il abritait également les réserves d'œuvres, avant que celles-ci ne soient transférées sur le site « Calberson » pour parer au risque de crue de la Seine.

**Le niveau 2** ou rez-de-chaussée haut, s'ouvre sur le parvis bas et l'entrée secondaire. Il comporte des salles d'exposition.

**Le niveau 3** correspond au niveau intermédiaire de la salle Matisse, aménagée en 1995.

**Le niveau 4**, accessible depuis l'avenue du Président Wilson reçoit l'accueil principal du public, la librairie et la cafétéria, des salles d'exposition, un auditorium de 200 places et la salle Dufy où est présentée « *La Fée électricité* ».

**Le niveau 5**, niveau intermédiaire, correspond à la mezzanine de l'auditorium et la bibliothèque.

**Le niveau 6**, situé en partie sous les combles, accueille la fin du circuit des expositions et la conservation du musée sur 2 niveaux, avec les services administratifs.

### **2.2. La mise en demeure de la Préfecture de Police**

Le 5 octobre 1998, la commission de sécurité de la Préfecture de Police procédait à une visite des locaux du musée. Le 12 octobre, elle notifiait à la Direction des Affaires Culturelles son diagnostic, par une lettre dont les principaux points méritent d'être rappelés.

La commission rappelait tout d'abord que des travaux avaient eu lieu de 1993 à 1995, comportant notamment la création d'un escalier desservant l'ensemble des niveaux, et permettant de désenclaver une partie des niveaux présentant « d'importants culs de sac ».

Après énumération des dispositifs de sécurité, le courrier rendait compte du résultat des essais. Sept dysfonctionnements importants étaient relevés, ainsi qu'un certain nombre d'anomalies moins graves ; la commission émettait **un avis défavorable à la poursuite de l'exploitation du bâtiment**, et demandait à la Ville de lui faire part de ses intentions sur les solutions à mettre en œuvre sous huitaine.

Le 4 novembre, la Direction des Affaires Culturelles répondait à la Préfecture de Police. Un certain nombre de **mesures d'urgence** étaient prises, **un audit complet de sécurité lancé, le principe de la réalisation de travaux de sécurité acté**.

Le 21 mai 1999, une nouvelle visite de la commission de sécurité intervenait. Un certain nombre d'essais étaient réalisés, notamment de désenfumage puisque certaines défaillances relevées en octobre précédent portaient sur ce point. La commission notait que « les essais étaient satisfaisants ». Un avis favorable à la poursuite de l'exploitation était accordé, à l'exception toutefois de l'auditorium, jugé difficile à évacuer en cas de sinistre et non relié à l'alarme générale. Par ailleurs, l'effectif maximum susceptible d'être reçu simultanément **était limité à 1 300 personnes**, compte tenu des possibilités d'évacuation.

### **2.3. Le lancement du projet**

En juin 2000, la commission de sécurité chargée de sélectionner le maître d'œuvre se réunissait ; elle avait à choisir parmi 19 candidats.

Il s'agissait de **mettre en œuvre le schéma directeur de sécurité du Musée**, dont les principes avaient été approuvés par les services compétents de la Préfecture de Police.

Ces orientations générales comportaient notamment l'obligation de créer de nouvelles circulations verticales pour le public, intervention lourde, qui devait avoir pour effet de modifier l'aspect de certains espaces intérieurs.

Le futur maître d'œuvre devait donc rechercher les solutions les moins pénalisantes pour l'édifice et faire preuve d'une réelle capacité d'analyse architecturale.

Pour réaliser cette opération, sur une surface totale d'environ 18 000 m<sup>2</sup>, il convenait donc de faire appel à un architecte expérimenté en matière de restructuration, ayant déjà réalisé des interventions délicates dans des édifices de qualité et disposant de réelles compétences en architecture intérieure.

Le choix de la commission se portait sur un architecte qui avait déjà réalisé des interventions complexes, en particulier, dans le domaine culturel : importante restructuration de l'IRCAM pour en augmenter la capacité d'accueil, travaux lourds de restructuration du Théâtre national de Strasbourg, création d'une médiathèque à Chaumont, conception de nouveaux espaces d'accueil au Château de Chambord.

Le marché lui était notifié le 20 octobre 2000.

En septembre 2001, une réunion était organisée au Secrétariat Général de la Ville pour faire le point. Les participants constataient que le maître d'œuvre, dans son étude de faisabilité, avait bien pris en compte les impératifs de sécurité mais qu'il les avait intégré **dans un schéma d'aménagement d'ensemble**. Celui-ci prévoyait :

- des travaux de désamiantage de la salle Dufy et de l'ARC
- des travaux d'une durée de 10 mois pour la mise en sécurité, permettant de créer deux espaces qui accueilleraient à terme l'auditorium, et la bibliothèque de 600 m<sup>2</sup>.

Sur le plan financier, les travaux « a minima » du schéma de sécurité étaient évalués à 13,7 M€, l'ensemble global à 22 M€.

**Les participants se mettaient d'accord pour proposer au Maire la solution la plus ambitieuse, qui intégrait la création d'espaces pour la bibliothèque et l'auditorium.**

Mais, immédiatement, une **difficulté juridique de taille se présentait.**

Il devenait en effet indispensable de passer un avenant au marché de maîtrise d'œuvre, et un tel avenant, rappelait la Direction des Affaires Juridiques « ne peut avoir pour objet de bouleverser l'économie du marché, ni d'en changer l'objet ». L'avenant ne pouvant porter sur l'aménagement de nouvelles salles, cette nouvelle mission, notait la Direction des Affaires Juridiques « devrait donc faire l'objet d'un second marché de maîtrise d'œuvre qui sera conclu avec un autre architecte ». S'agissant de l'économie du marché, la DAJ mettait en garde contre **un accroissement trop fort du montant**, que la juridiction administrative pourrait contester.

La DPA, de son côté, craignait les aléas techniques qui pourraient en tout état de cause conduire à une augmentation du marché de maîtrise d'œuvre et des travaux. Elle résumait le dilemme de la manière suivante :

*« 1<sup>ère</sup> hypothèse : Poursuivre une première tranche de travaux strictement sécuritaires (incluant le déplacement de la bibliothèque inscrite au schéma directeur de sécurité) avec l'actuel maître d'œuvre en limitant l'évolution de son marché à un seuil d'environ 20 %, et envisager avec un second maître d'œuvre la poursuite des travaux de sécurité **ainsi que les travaux de modernisation** souhaités par le musée.*

*La réalisation de cette seconde phase serait décalée dans le temps par rapport à la première sachant qu'il apparaît irréaliste d'envisager la globalité des travaux sur 10 mois comme le souhaite le musée.*

*2<sup>ème</sup> hypothèse : Le marché actuel doit être résilié (avec indemnités) et une nouvelle consultation de concepteur doit être lancée sur la base d'un programme incluant la sécurité et la modernisation du musée. En ce cas, l'opération serait à décaler globalement d'une année au moins.*

*En raison de l'urgence qui s'attache à la mise en œuvre du plan de sécurité, la première hypothèse est jugée préférable à la seconde ».*

L'avis de la DPA était suivi, et c'est la première hypothèse qui s'imposait. Un avenant au marché de maîtrise d'œuvre était passé en avril 2002 ; il était motivé comme suit :

*« Le maître d'œuvre avait pour première mission de réaliser une étude de diagnostic visant à garantir la comptabilité de la mise en œuvre du schéma directeur de sécurité avec l'environnement architectural et muséographique de l'établissement, tout en veillant à ne pas obérer ses possibilités d'évolution future.*

*Cette étude de diagnostic a notamment fait apparaître qu'il convenait, pour répondre aux impératifs de sécurité :*

- *de modifier la localisation des escaliers complémentaires*
- *d'adapter la conception et la volumétrie de la bibliothèque*
- *de changer la localisation de l'auditorium actuellement fermé pour cause de non-conformité*
- *d'intégrer la restauration et la mise en sécurité de la salle Dufy après désamiantage dans le programme de mise en sécurité globale du musée*

*Elle a également révélé les besoins nouveaux à prendre en compte, dont tout musée moderne a effectivement besoin pour fonctionner normalement dans un contexte concurrentiel. Il s'agit en l'occurrence d'un auditorium adapté aux technologies contemporaines et d'un espace de présentation de collections multimédias. S'agissant d'aménagements déterminants mais non strictement liés à la sécurité, il a été décidé que leur réalisation ferait l'objet d'une opération distincte confiée à un second maître d'œuvre.*

*De son côté, la Préfecture de Police a fait savoir qu'elle ne se prononcerait que sur la base d'un dossier d'ensemble garantissant la cohérence des aménagements projetés. Ceci implique que la définition de ces aménagements en terme de sécurité d'une part (volumétrie, insertion, isolement, fonctionnement, effectifs, circulations, etc...) et d'organisation de travaux d'autre part, fasse l'objet d'une étude unique. A ce titre, elle doit être intégrée dans le marché ».*

#### **2.4. Une mise au point délicate et complexe (octobre 2002 – novembre 2003)**

**En octobre 2002**, une réunion au Secrétariat Général rassemblait les représentants des services intéressés.

Du procès-verbal de cette réunion, il faut retenir :

- deux chiffres : le montant des travaux pour la mise en œuvre de l'avant projet sommaire global (APS) est évalué à environ **29,2 M€** ; le montant des travaux de sécurité, y compris les études et le désamiantage de la salle Dufy, à **11,838 M€**.
- la décision de **lancement d'une étude de pilotage**, permettant de s'assurer que la première tranche de travaux permettrait la livraison d'un bâtiment fonctionnel, et que notamment, les expositions temporaires pourraient être accueillies dans de bonnes conditions, affinant le phasage des travaux pour que la durée de fermeture soit la plus courte possible. La durée des travaux serait limitée à un an entre octobre 2003 et octobre 2004.

Les participants souhaitent en particulier que l'étude précise à quelles conditions, à quel coût et selon quelles échéances la Ville pourra décider une modernisation d'ensemble du musée.

Le travail est confié à l'assistant à la maîtrise d'ouvrage (la société ALGOE), entourée d'une équipe de spécialistes.

**En mars 2003**, l'Agence des grands projets, structure récemment créée par la DPA et dont une équipe conduit le projet, suggère la création d'un comité de pilotage, restreint, présidé par un sous-directeur de la Direction des Affaires Culturelles, associant les partenaires du projet (DPA, DAC, le musée, l'architecte maître d'œuvre, l'assistant à la maîtrise d'ouvrage).

**Le 3 juin 2003**, le dossier d'avant projet sommaire (APS) est remis à la DPA. Le dossier réclame des mises au point tant sur le plan technique que sur le plan budgétaire ; la DPA se fait aider par l'assistant à maîtrise d'ouvrage. Elle travaille par ailleurs avec la DAC sur **le relogement des personnels pendant les travaux**.

Pour résoudre ce dernier problème, trois hypothèses sont envisagées :

- la délocalisation
- l'installation provisoire sur le site
- le maintien partiel de quelques agents du site, et l'installation de bungalows pour les autres, à proximité immédiate.

La première solution sera finalement écartée pour des raisons de coût.

La seconde le sera également comme présentant des risques importants pour le projet et source d'inconfort pour les personnels ; c'est donc finalement au prix de quelques compromis, la troisième qui sera mis en œuvre.

**Fin juillet 2003, l'avant projet détaillé (APD)** est remis par l'architecte à la DPA et simultanément la demande de permis de construire déposée. Le dossier déposé annonce les travaux d'amélioration de la sécurité en deux phases :

- compartimentage et désenfumage, avec la fermeture du musée pendant un an avant l'exposition Bonnard
- création des deux escaliers de dégagement après cette exposition
- la capacité d'accueil du public est maintenue à 1 300 (et non à 1 919 comme attendu au départ)
- **le début des travaux est prévu pour décembre 2003.**

**Début août 2003**, un point budgétaire est effectué par la DPA. De 11,838 M€ en octobre 2002 (les autorisations de programme disponibles au budget ne s'élevant d'ailleurs qu'à 10 M€), les coûts passent à 12,838 M€.

Les besoins complémentaires (2,8 M€) peuvent être justifiés de la manière suivante (exprimés en K€) :

|  |              |
|--|--------------|
| adaptation du programme de mise en sécurité (y compris actualisation marchés de travaux) | 287          |
| plus-value Dufy  | 430          |
| installation bungalows pour personnel  | 410          |
| option 1 et 2 (ventilation atelier enfants et déplacement PC sécurité)                   | 0            |
| option 3 (transformation auditorium en salle muséale)                                    | 443          |
| option 4 (déplacement salle noire)   | 380          |
| option 5 (pièces personnel)  | 130          |
| provision aléas de chantier (5 % des marchés de travaux)                                 | 540          |
| avenant n° 2 marché de maîtrise d'oeuvre   | 180          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2 800</b> |

- La suppression des escaliers qui entraîne le maintien des effectifs de visiteurs à 1 300 n'induit pas de moins-value pour les travaux ; une légère plus-value est justifiée par une mauvaise évaluation du budget par le maître d'œuvre, en particulier le poste second œuvre (traitement des portes entre compartiments très perturbateur de l'esthétique des salles muséales).
- La plus-value Dufy est occasionnée par des prestations supplémentaires révélées au cours des travaux de désamiantage effectués à l'été 2002 et qui ont permis à la maîtrise d'œuvre d'avoir accès à des espaces précédemment inaccessibles.
- L'installation de bungalows d'accueil du personnel permet de soulager un planning très tendu ; cette solution présente plus de garanties et de fiabilité que la solution, certes moins coûteuse et aussi plus longue, consistant à aménager des espaces de relocalisation du personnel sur le chantier.
- L'ensemble des options n'a pas fait l'objet d'un chiffrage précis du maître d'œuvre au stade de ses études, d'une part compte tenu de leur demande récente et d'autre part du fait du programme qui n'a pas été précisé par le musée.
- Les options 1 et 2 avaient été prévues en accompagnement léger du programme de mise en sécurité ; elles sont intégrées financièrement dans le prix de base.
- L'option 3 résulte d'une extension des surfaces d'exposition temporaire à l'occasion de l'exposition Picabia (09/2003) dans une zone fermée au public par décision de la Préfecture de Police.
- L'option 4 est une demande nouvelle du musée qui déplace les salles audio-visuelles du niveau parvis bas au niveau inférieur.
- L'option 5 est également une demande non finalisée de la part du musée.
- La provision pour aléas (évaluée à 5 % des marchés de travaux) correspond à un montant destiné à prendre en compte les incertitudes liées à ce type de chantier (en particulier l'intervention en réhabilitation sur un bâtiment complexe).
- Une provision est constituée pour un éventuel avenant n°2 au marché de maîtrise d'œuvre en raison du préjudice subi par l'interruption des études entre la remise du schéma directeur en avril 2002 et le recadrage de programme de la maîtrise d'ouvrage avec l'assistant du maître d'ouvrage en avril 2003.

Parallèlement au réajustement budgétaire, la DPA souhaite obtenir la validation de l'APD par les responsables du musée. Ceux-ci s'estiment assez mal informés, ont du mal à « **décrypter** » pour reprendre leur expression, les documents ; fin septembre, la conservatrice générale communique une **longue liste d'observations et de demandes**. Elle estime que les solutions présentées posent des problèmes éthiques et techniques pour l'utilisation muséographique des salles mais aussi « **quant à l'intégrité du patrimoine architectural** ».

En fait, au-delà de tensions ponctuelles, bien compréhensibles dans un « **exercice très complexe dans un environnement par ailleurs mouvant et évolutif** »<sup>1</sup>, cette phase difficile de mise au point du projet se déroule normalement. Fin octobre/début novembre le programme des options est détaillé, les demandes de bungalows pour le logement provisoire des agents négociées entre les deux directions.

Parallèlement, les négociations ont lieu avec la Préfecture de Police qui s'interroge sur la stabilité au feu du bâtiment et **formule des demandes non prévues** ; un dossier complémentaire lui sera remis début janvier 2004.

Le 23 septembre 2003, le Conseil de Paris approuve le lancement du marché de travaux ; l'ouverture des plis aura lieu le 2 janvier 2004.

## **2.5. Le deuxième avenant avec le maître d'œuvre et le marché de travaux**

### **2.5.1. Le deuxième avenant avec le maître d'œuvre : le renvoi à une étape ultérieure de la réalisation des escaliers supplémentaires**

Le marché initial de maîtrise d'œuvre a été notifié le 20 octobre 2000. En 2002, un premier avenant à ce marché a été souscrit (cf. infra). A l'été 2004 il faut constater que depuis celui-ci **plusieurs faits imprévisibles sont intervenus** :

- d'une part des évolutions dans certaines dispositions techniques pour lesquelles se heurtaient les impératifs de sécurité et les nécessités muséographiques notamment sur la position de certains dégagements et escaliers,
- d'autre part l'étude de différentes options concernant des mesures incidentes d'accompagnement des travaux de sécurité jugées souhaitables pour le personnel et le public.

Par ailleurs la Préfecture de Police a, lors de l'instruction du permis, formulé une observation nouvelle sur la vérification de la stabilité au feu des structures non demandée initialement.

Enfin, à l'issue de la dépose de l'oeuvre monumentale de Dufy, des prestations complémentaires imprévisibles sont apparues nécessaires au niveau des superstructures de la salle.

---

<sup>1</sup> pour reprendre les termes de la réponse de la DPA

De ce fait, le maître d'œuvre a été conduit à revoir certains éléments et à conduire des études complémentaires ou modificatives.

La DPA relève que la concrétisation de ces évolutions a fait l'objet de négociations qui se sont avérées **longues et difficiles** avec le maître d'œuvre dont les prétentions initiales étaient inacceptables pour le maître d'ouvrage.

Par ailleurs ces évolutions ont également conduit le maître d'ouvrage à scinder désormais l'opération en deux tranches **en différant la réalisation des deux escaliers supplémentaires** conformément au permis de construire. La première tranche sera réalisée pour permettre l'exposition Bonnard fin 2005.

Outre la fixation des coûts, du montant des prestations complémentaires et des moins values pour les prestations ajournées, cet avenant permet de recalibrer certains délais ainsi que des dispositions méthodologiques à prendre en compte par le maître d'œuvre pour le suivi du chantier. Au terme d'un ensemble de calculs complexes, qui prennent en compte des tâches supplémentaires réalisées par le maître d'œuvre mais aussi des réfections pour la non réalisation des études relatives aux escaliers, le montant de ce marché est porté de 1.092.567 € TTC à 1.334.222 € TTC.

#### 2.5.2. Le marché de travaux

Les travaux qui répondent aux demandes de la Préfecture de Police concernent principalement la mise en place d'un compartimentage, la mise en œuvre d'installations de désenfumage et la mise aux normes de diverses installations techniques en particulier celles liées à la sécurité incendie.

Les exigences d'amélioration des conditions générales de sécurité du musée nécessitent une série d'interventions ponctuelles plus ou moins étendues dans l'espace du musée préalablement vidé de son personnel et de ses œuvres.

Ces interventions de natures différentes selon leurs localisations (désenfumage, compartimentage, sorties de secours, accès pompiers) entraînent des travaux de structure, de fluides et de second œuvre. Les types d'intervention font l'objet d'une nomenclature qui se rattache soit aux « micro-chantiers » (une soixantaine d'interventions ponctuelles), soit aux réseaux de fluides.

Conformément à l'avenant au marché de maîtrise d'œuvre, ces travaux prennent également en compte la remise en état de la salle Dufy à la suite des travaux de désamiantage de l'œuvre qui se sont déroulés en 2002 dans le cadre d'une opération spécifique. Ces travaux de restauration et de mise en sécurité **initialement prévus à l'automne 2002 n'avaient pu être réalisés pour cause d'appel d'offre déclaré sans suite.**

Le marché est un marché unique, et la consultation (appel d'offres ouvert européen) est ouvert aux candidats se présentant en entreprise générale ou en entreprises groupées conjointes.

Ce marché **est décomposé en cinq lots** (dont quatre lots techniques, chacun de ces lots techniques étant également décomposé en plusieurs sous-lots techniques) :

- lot mandataire (pilotage et coordination, installation de bungalows, coordination SSI, synthèse),
- lot structures (démolition, gros œuvre, charpente, recoupements, protection incendie, métallerie, menuiseries extérieures, verrières, couverture),
- lot fluides 1 (chauffage/ventilation/climatisation, désenfumage, plomberie),
- lot fluides 2 (courants forts, éclairage, courants faibles, sécurité, appareils élévateurs),
- lot second œuvre (cloisons, doublages, plâtrerie, menuiserie, serrurerie, plafonds suspendus, revêtements de sols, peinture).

**Différentes options ont été prévues :**

- deux concernent les installations de bungalows pendant la phase chantier,
- dix concernent différentes prestations, demandées par la Direction des Affaires Culturelles, directeur d'investissement, non spécifiquement exigées par la Préfecture de Police mais accompagnant l'amélioration générale de la sécurité du public et du personnel.

Les candidats pouvaient présenter, à leur initiative, des variantes larges.

Les publications relatives à l'appel d'offres étaient faites entre le 31 octobre 2003 et le 7 novembre ; la date limite de remise des offres était fixée au 17 décembre.

Entre temps, la Préfecture de Police émettait certaines réserves sur le projet qui donnaient lieu, après accord avec elle, à un additif au dossier de consultation.

Un nouveau délai était accordé aux entreprises pour répondre et la date limite de remise des offres repoussée au 14 janvier 2004.

C'est, après examen des offres, l'entreprise QUILLERY qui l'emportait, pour un montant TTC de 11 142 550 € (réunion de la CAO du 24 mai 2004).

### 2.5.3. Les dernières mises au point avant le démarrage du chantier

Tout d'abord, **le principe de réalisation des travaux en deux phases**, la seconde concernant les escaliers supplémentaires, **est acté par la directrice générale du musée**. Le débat porte ensuite, pendant l'été 2004, sur les travaux supplémentaires à réaliser : et notamment les travaux liés à la réinstallation des collections permanentes (définition et implantation des cimaises).

Divers travaux de peinture, de réfection de sols, de signalétique, sont également prévus, dont certains concernent des salles qui ne sont pas touchées par les travaux de mise en sécurité du musée.

## 2.6. L'avenant au marché de travaux, et l'avenant n° 3 au marché de maîtrise d'œuvre

### 2.6.1. Les aléas du marché de travaux

De nombreux aléas sont relevés au cours du chantier, démarré en août 2004, à la suite de découvertes survenant après des sondages ou des déposes de cimaises et de faux-plafonds.

Certaines de ces découvertes imprévisibles sont classiques sur un chantier de réhabilitation de ce type après démolitions partielles, d'autres sont dues à la spécificité de ce bâtiment qui a été construit en deux ans à peine afin d'atteindre l'objectif « provisoire et événementiel » d'accueillir l'exposition internationale de 1937, et qui a subi au cours du temps de nombreuses modifications liées aux nécessités muséographiques. Ceci explique la présence de nombreux faux planchers, la « légèreté » des structures - le sous dimensionnement des poutres par exemple -, les découvertes d'un « projet » d'escalier monumental au dessus du faux plafond d'une salle, d'un ascenseur et de sa trémie, d'un espace d'exposition de 30 m<sup>2</sup> ... Toutes ces surprises ont entraîné de **nombreuses modifications** - chemins des gaines de désenfumage, positionnement des compartimentages et porte coupe-feu - **par rapport au projet initial et au cahier des charges** et ont impliqué la prise en compte de travaux supplémentaires.

Ces aléas ont été chiffrés par l'entreprise et, après décomposition et justification des prix, entraîné un surcoût de 448.257 € TTC.

### 2.6.2. La stabilité au feu : des travaux supplémentaires pour 429.348 € TTC

Le rapport initial du Centre expérimental de recherches et d'études du bâtiment et des travaux publics (CEBTP) sur la stabilité au feu de la structure du bâtiment a dû faire l'objet d'un **rapport complémentaire** afin de lever les doutes sur certaines zones qui n'avaient pu faire l'objet de sondages préalables complets, compte tenu de la poursuite de l'activité du MAM jusqu'en juillet 2004. Ce nouveau rapport réalisé à l'issue de différentes campagnes de sondages qui ont eu lieu entre le mois d'août et fin septembre 2004, présenté aux architectes de la Préfecture de Police **révèle des zones supplémentaires ne respectant pas la stabilité au feu** de 1 h 30, réglementaire pour cet établissement.

Les travaux de stabilité au feu correspondants consistent à floquer la structure (poutres principales, secondaires et dalles). La problématique principale est d'accéder à ces éléments structurels situés au-dessus de réseaux de fluides (ventilation et électricité) souvent denses qui se trouvent eux-mêmes parfois au dessus de faux-plafonds neufs, comme dans les salles Wilson et Matisse, salles se trouvant hors du périmètre d'intervention et ayant fait l'objet d'une réhabilitation en 1995.

Compte tenu du calendrier extrêmement contraint et du budget alloué à l'opération, la DPA a décidé de scinder en deux phases ces travaux de stabilité au feu, et de réaliser le flochage des poutres des salles Wilson et Matisse (qui sont stables au feu 1 h) lors de la

seconde phase de travaux d'amélioration du MAM. Un dossier a été déposé en ce sens puis défendu devant la Délégation permanente de la Commission de sécurité de la Préfecture de Police le 8 février 2005, **qui en a accepté le principe à condition de respecter l'effectif de 1 300 personnes maximum jusqu'à la réalisation de la 2<sup>ème</sup> phase de travaux.**

2.6.3. **Les travaux supplémentaires demandés par la Direction des Affaires Culturelles : une plus value de 162.978,92 € TTC**

Compte tenu du caractère ciblé des interventions pour la mise en sécurité du MAM, aussi bien en terme de travaux de structure ou fluides, le marché était strictement orienté sur la sécurité (hors la salle Dufy rénovée). Les travaux de second œuvre ou de rafraîchissement des locaux s'avérant en définitive trop conséquents pour être entrepris par les équipes de la Ville, la Direction des Affaires Culturelles a souhaité que ceux-ci, jugés **indispensables pour accueillir les usagers et les agents du musée**, soient pris en compte par l'entreprise. Il s'agit de travaux de peinture et de pose de moquette dans le hall d'entrée Wilson ainsi que dans les espaces de l'ARC au sixième niveau, la réhabilitation des trois espaces sanitaires, ainsi que la création de toilettes aux normes pour personnes à mobilité réduite.

Ce devis prend en compte également des sondages complémentaires destinés à valider le degré coupe-feu de certaines parois découvertes, ainsi que le remplacement de descentes d'eau pluviales.

Outre les retards induits par les deux premiers postes - stabilité au feu et aléas - **ce chantier a subi un démarrage difficile, début août 2004**, du fait notamment de la difficulté pour les agents du MAM à organiser leur départ.

Pour ces raisons, la durée d'exécution du marché de travaux, fixée initialement à 10 mois a été prorogée de 4 mois.

Par conséquent, certaines prestations telles que la gestion du contrôle d'accès depuis le PC de sécurité, l'ordonnancement et le pilotage complémentaire ont engendré des coûts supplémentaires à hauteur de 281.060 € TTC.

Certaines économies ont toutefois été réalisées, puisque la direction du musée a décidé de continuer à occuper en définitive l'étage de la conservation pendant les travaux : une moins value non négligeable a ainsi été constatée sur la location de bungalows (- 220.064 € TTC).

**Le montant global de l'avenant au marché s'est élevé à 1.031.142 € TTC.**

2.6.4. **Le troisième avenant au marché de maîtrise d'œuvre**

Cet avenant a eu pour objet de prendre en compte les conséquences, pour le marché de maîtrise d'œuvre, des travaux supplémentaires réalisés et de l'allongement du délai des travaux. Une rémunération complémentaire a donc été prévue, décomposée en fonction des différents postes (complément d'études et suivi pour la stabilité au feu, incidence des travaux modificatifs, impact sur la mission de maîtrise d'œuvre de l'allongement du délai d'exécution). Elle a eu pour effet de porter le montant du marché à 1.485.166 € TTC soit une augmentation de 11 % par rapport à l'avenant n° 2.

Vis-à-vis du marché initial, **l'augmentation brute s'est établie à 69,13 %.**

\* \*  
\*

## **2.7. Le bilan de l'opération, les perspectives d'une deuxième phase, les relations avec la Section Locale d'Architecture (SLA), la question d'une fermeture éventuelle**

Le musée a rouvert ses portes le 2 février 2006, avec comme manifestation phare l'exposition « Bonnard », et une grande monographie de Pierre Huyghe (un « prologue » du 2 au 26 février, suivi de l'exposition proprement dite).

S'agissant des coûts, on vient de le voir à travers les différents avenants, on peut considérer que les dépassements, inéluctables compte tenu de la complexité du chantier et des surprises réservées par le bâtiment, ont été contrôlés. **Le calendrier de réalisation a par contre dérivé de manière importante** : en octobre 2002, la réouverture était prévue pour octobre 2004 ; en septembre 2003, pour le 30 novembre 2004 ; en novembre 2003, pour le 10 février 2005 ; en juillet 2004, pour le 15 septembre 2005...

La préparation de l'exposition Bonnard n'en a, évidemment, pas été facilitée, certaines institutions prêteuse d'œuvres pouvant avoir depuis longtemps des engagements rendant impossible le report du calendrier initial des prêts envisagés au bénéfice du MAM.

\* \*  
\*

**La réalisation de la deuxième phase est absolument nécessaire.**

La réouverture en février 2006 **a pu donner l'impression de correspondre à un « achèvement » des travaux.**

En réalité :

- l'engagement pris vis-à-vis de la Préfecture de Police de réaliser les deux escaliers supplémentaires demeure évidemment d'actualité ; il conditionne d'ailleurs le passage de la « jauge » maximale d'accueil de 1 300 personnes à 1 900 ;
- l'accessibilité aux handicapés n'est encore que partielle ;
- l'essentiel des travaux sur les réseaux, la climatisation, les verrières, les menuiseries, un certain nombre de parties extérieures du bâtiment demeurent à faire ; les toilettes du public sont dans un état de dégradation avancé, ce qui est évidemment désastreux pour l'image de marque ainsi renvoyée aux visiteurs ;
- même si certaines interventions ont été réalisées, les locaux dévolus aux personnels, qu'il s'agisse des personnels scientifiques, administratifs ou des personnes de surveillance et ouvriers **sont inadaptés et totalement vétustes.**

Les bureaux des personnels scientifiques et administratifs sont insuffisants et peu pratiques (certains sont occupés par trois personnes), souvent en second jour, ou avec seulement un éclairage zénithal ; les revêtements de sols et de murs sont très dégradés.

L'absence de climatisation, pour les locaux situés juste sous les toits et terrasses, est particulièrement pénalisante en saison estivale.

Enfin les abords immédiats du musée, avenue du Président Wilson, sont mal entretenus et mériteraient un réaménagement paysagé complet.

D'une manière générale, c'est le problème de vieillissement d'un immeuble de soixante dix ans, construit très rapidement, qui se trouve posé. A la nécessité d'une complète remise à niveau, s'ajoute enfin **le besoin d'une réflexion d'ensemble sur le plan muséographique.**

Les rapporteurs ont rencontré, à la DPA, les responsables de l'Agence des grands projets ainsi que ceux de la section locale d'architecture du 16<sup>ème</sup> arrondissement, en charge du suivi au jour le jour de l'établissement.

Leurs diagnostics se rejoignent parfaitement sur l'état du bâtiment et la nécessité de la seconde tranche. Leur constat est aussi que le bâtiment est désormais beaucoup mieux connu. On devrait ainsi éviter les surprises rencontrées lors du premier chantier.

Si pour l'instant aucun plan de financement - et donc aucun échéancier - ne sont encore arrêtés, une première étape est déjà lancée puisque **le nouveau directeur du musée a établi une note de programmation, jointe dans la procédure contradictoire, qui reprend et détaille les besoins de l'établissement autour de 5 objectifs : poursuite des travaux de mise en conformité, amélioration des conditions d'accueil du public, notamment handicapés, amélioration des conditions de travail du personnel, mise à niveau des installations muséographiques et techniques, réhabilitation de l'ensemble architectural en intégrant les abords dans une réflexion plus globale sur le quartier.**

**Deux points sont déjà, à ce stade, à souligner :**

- dans l'hypothèse d'une fermeture temporaire, il faut éviter, dans toute la mesure du possible, l'organisation d'expositions faisant appel à des prêts d'autres musées pour la réouverture : il n'est pas raisonnable de parier, plusieurs années à l'avance, qu'une date de fin de travaux sera respectée ;
- il est indispensable de prévoir, de manière suffisamment précise, la répartition des rôles entre les services de la DPA (agence des grands projets et section locale d'architecture) et le musée. Actuellement les responsables du musée regrettent le manque de réactivité de la SLA à leurs demandes ; les responsables de celle-ci, de leur côté, regrettent de ne pas avoir un correspondant unique, la non hiérarchisation des priorités, le manque de clarté de l'organisation de la DAC, qui dispose d'une section des travaux dont le rôle serait « mal défini ».

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC a précisé le rôle de cette section, chargée de suivre l'exécution du budget d'investissement des musées, de suivre divers marchés et de proposer la hiérarchisation des demandes des différents musées : ce service doit être « l'interlocuteur unique des SLA pour toute décision de travaux et délégation de crédits ».

Il demeure qu'au quotidien les responsables du musée ont eux aussi leur mot à dire, et que pendant toute la phase de préparation du projet puis de travaux ils doivent être étroitement associés à l'opération. La solution pourrait passer par la mise au point d'un document commun, définissant les prérogatives et obligations de chaque partie, et sur le moyen terme les travaux intégrés dans l'opération et ceux à la charge de la SLA.

### **La question d'une fermeture temporaire pendant les travaux**

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC a particulièrement insisté sur son souhait « **d'éviter absolument une nouvelle fermeture du musée**, au motif « *qu'au moment même où Beaubourg investirait les lieux, l'image et le dynamisme du musée en seraient trop altérés* ».

La position de la DAC est compréhensible. Les responsables de la Direction du Patrimoine et de l'Architecture, rencontrés par les rapporteurs, ont fait part de leurs réserves, préférant évidemment la solution d'un chantier se déroulant dans un établissement fermé au public.

Les rapporteurs ne disposent évidemment pas des éléments techniques permettant d'arbitrer dans un sens ou dans l'autre. A ce stade, on ne peut que se limiter aux réflexions suivantes :

- le public comprendrait mal, effectivement, une nouvelle fermeture totale ; si celle-ci s'avérait inéluctable pour des raisons techniques ou financières elle devrait être de très courte durée (quelques semaines) contrairement à la précédente,
- la mise au point du programme et du phasage devra en tout état de cause être particulièrement rigoureuse, associant et responsabilisant tous les partenaires du projet de manière étroite et solidaire, pour éviter les écueils rencontrés lors de la réalisation de la première tranche.

### **3. LA VIE DU MUSEE : COLLECTIONS PERMANENTES, EXPOSITIONS TEMPORAIRES, L'ARC**

La conservatrice générale, .... .., présente au MAM de 1973 à 2006, en tant que responsable de l'ARC de 1973 à 1988, dans un premier temps puis de l'institution, dans son entier, de 1988 à 2006, a fortement marqué de sa personnalité ce musée dont elle a réussi à faire, grâce à ses choix et ses orientations, l'un des fleurons des musées de la Ville de Paris, à la renommée nationale et internationale. En effet, le MAM figure parmi les grands musées mondiaux représentés à la réunion de ses directeurs à laquelle ne sont conviés que trois autres musées français : le Louvre, Orsay et le Centre Pompidou.

#### **3.1. Les collections permanentes**

Compte tenu de l'existence à Paris d'une grande collection internationale à vocation universelle au Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, lui-même doté d'atouts non négligeables, et du caractère singulier de la collection municipale, il a fallu mettre en place une stratégie propre au MAM visant à souligner et renforcer sa spécificité à la fois parisienne et française pour l'étendre de façon prioritaire à l'Europe.

##### **3.1.1. Les acquisitions et les donations**

Selon le témoignage d'un conservateur, « *le musée est en retard depuis le début* » d'abord avec ce décalage entre sa construction et son ouverture puis dans la constitution de sa collection.

A l'origine, une commission des Beaux arts, constituée de non professionnels (fonctionnaires et élus), effectuait des achats s'inscrivant plutôt dans le cadre d'une « politique d'aide sociale aux artistes » alors qu'à la même époque l'Etat mettait tout en oeuvre pour « *acheter intelligemment* ».

En 1992, la procédure d'acquisition évolue avec la création d'une commission d'achat spécifique au Musée d'art moderne. Ses membres sont issus de la Direction des affaires culturelles de la Ville, complétés du directeur et des conservateurs du musée, responsables de collections, et des personnalités invitées (certaines de l'Etat et d'autres, collectionneurs français ou étrangers).

Depuis le 4 janvier 2002, la loi relative aux musées de France impose désormais aux musées agréés de faire valider leurs propositions d'achats par une commission d'acquisition collégiale pilotée par l'Etat en l'occurrence par la Direction régionale des affaires culturelles d'Ile de France.

Les collections du M.A.M. comptent des **acquisitions fondamentales** qui ont été faites, dès sa création, comme, par exemple, *la Danse à Paris* de Matisse, *la Rivière* de Derain, *le Nu dans le bain* et *le Jardin* de Bonnard, *les disques* de Léger, *l'Équipe de Cardiff* de R. Delaunay, *l'Oiseau bleu* de Metzinger, etc.... complétées de meubles de Pierre Chareau, André Arbus, Adnet, etc....

S'y ajoutent, quelques années plus tard, certaines des cinq cents oeuvres du legs Girardin comprenant un ensemble de peintures fauves de Matisse, Derain ou Dufy, des œuvres cubistes importantes de Braque, Picasso et plusieurs ensembles d'œuvres de Gromaire, Dufy, Rouault et Maria Blanchard, etc.

**De nombreuses donations** vont, par ailleurs, participer à l'enrichissement de ces collections dont les donations Amos (1955), Henry-Thomas (1976, 1984 et 1986), Madeleine Lacourière, Suzanne Duchamp, Jacqueline Brauner, Fautrier et Bryon Gysin. Grâce à celles-ci, le musée va pouvoir affirmer son identité et cesser d'accueillir des manifestations hybrides résultant d'une programmation qui lui est étrangère (salons, musée du Costume).

**Deux espaces phares** sont, par la suite, aménagés pour y accueillir la *Fée Électricité* de Raoul Dufy (œuvre destinée au Pavillon de l'Électricité et de la Lumière de Mallet Stevens de l'Exposition internationale de 1937) et *la Danse à Paris* et *la Danse inachevée* de Henri Matisse.

**L'acquisition d'autres installations permanentes contemporaines** plus récentes va constituer d'autres points forts du musée comme le *Musée des enfants* de Christian Boltanski, le *Cabinet de peinture* de Niele Toroni et les *Murs de peinture* de Buren.

Face à l'irrégularité des dotations budgétaires en matière d'acquisitions, la stratégie du chef d'établissement a alors consisté, selon ses propres dires, à enrichir la collection selon les axes suivants :

- **consolider** les points forts pour ce qui concerne les achats historiques tout en affirmant la personnalité du musée ;
- **privilégier** les mouvements et les grandes figures de l'art français ou européen à partir des années 60-70 ;
- **présenter** les artistes majeurs de l'art contemporain français et les grandes figures européennes. Ces acquisitions ont été parallèlement étoffées par les artistes eux-mêmes (Hantaï, Soulages, Christian Boltanski, etc.) ;
- **assurer** une prospection efficace de jeunes artistes, présentés dans le cadre des expositions de l'ARC, département dont l'activité est décrite *infra*.

L'œuvre la plus ancienne est une toile de PICASSO, datant de 1901, *l'Enterrement de Casagemas*, inaugurant la période bleue de l'artiste tandis que les plus récentes (installations et vidéos), datent de 2003-2004, témoignant de l'activité de la section contemporaine du musée et de son engagement dans l'art actuel.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC précise que « *les axes de la politique d'acquisition viennent d'être redéfinies par le musée* :

- *en fonction des budgets disponibles, acquérir des œuvres de première importance, garantissant l'attrait du public pour le Musée (Danse de matisse, Baiser de Picabia, Autoportrait de Räderscheidt, etc.),*

- Compléter les ensembles,
- Acquérir, quand, c'est possible, une oeuvre à chaque exposition,
- Veiller à ce que les artistes aient un lien avec Paris, soit pour y avoir séjourné (scène proprement française) ou être venus à Paris dans le cadre d'une des différentes immigrations du siècle dernier (Etats-Unis, Italie, Espagne, Allemagne, Europe Centrale, Europe de l'Est, Afrique du Nord ou centrale, Asie). »

### 3.1.2. Les données quantitatives de la collection

Le musée comprend 35 salles d'une superficie totale de 7 968 m<sup>2</sup> dont 27 sont dédiées aux collections permanentes (4 887 m<sup>2</sup>) et 8 aux expositions (3 081 m<sup>2</sup>).

Actuellement, les collections du MAM comptent plus de **8500** oeuvres de **1955** artistes dont :

- 1689 peintures,
- 1481 dessins,
- 1693 estampes,
- 2493 photographies,
- 621 sculptures,
- 125 installations,
- 2 objets,
- 1 oeuvres textiles,
- 45 nouveaux médias,
- 3 films,
- 363 objets d'art,
- 110 objets africains et océaniens ...

et près de 500 livres.

Seules **250** de ces oeuvres sont présentées au public dans le cadre des collections permanentes. Le parcours des collections à travers 14 salles suit un développement chronologique, en deux parties : une première partie consacrée aux divers mouvements de l'art moderne (six salles) et une deuxième partie aux tendances contemporaines des années 60-70 à nos jours (huit salles). Il est ponctué des deux espaces phares et d'« installations » contemporaines cités *supra* dont les incursions révèlent le musée à lui-même et à son histoire.

Plus de **200** oeuvres du musée sont conservées à l'extérieur (dans d'autres musées de la Ville de Paris, dans des administrations parisiennes, dans des musées régionaux, etc.) dont la gestion a été confiée depuis 1996 au Fonds municipal d'art contemporain.

### 3.1.3. La gestion des collections

#### 3.1.3.1. L'informatisation des collections

**Le musée utilise l'application Videomuseum** qui permet, à la fois, de naviguer par *Navigart* dans les collections, d'un point de vue documentaire, et de gérer par *G-coll* tous les mouvements d'œuvres (prêts, localisation dans les réserves), leur mode d'acquisition, leur état de conservation (restauration, constats d'état), leur conditionnement (caisse, cadres, etc.), leur image et leur documentation (bibliographie, expositions, etc.). Une nouvelle version sera installée au cours de l'été 2007 permettant une actualisation plus rapide de la base de données.

L'informatisation des collections dans cette base est achevée depuis 1991. Elle constitue, de fait, un inventaire sommaire des collections puisque l'on y trouve l'ensemble des œuvres conservées au musée hormis les œuvres d'art africain et océanien et les livres. Ces dernières ont fait l'objet d'une publication en 1986 à l'occasion de l'exposition *Masques et sculptures d'Océanie, collection Girardin*.

La base documentaire *Navigart* peut être consultée depuis n'importe quel poste situé dans les musées adhérents à *Videomuseum*.

Il a, cependant, été signalé aux rapporteurs le retard pris par la Ville de Paris dans la documentation numérique et l'informatisation des collections comme dans la création de son propre réseau « Collections » interne aux musées municipaux.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC s'étonne de l'observation formulée ci-dessus et précise : « *Cette opération très complexe est menée conjointement par la DAC et la DSTI dans d'excellentes conditions, en tenant compte des particularités exigées par les collections contemporaines (double système de gestion Videomuseum + nouvelle application) et en concertation permanente avec les musées, sans modification du calendrier prévisionnel.* »

#### 3.1.3.2. L'inventaire

Deux éléments majeurs ont participé à la constitution de l'inventaire :

- le projet de l'édition papier du catalogue sommaire des collections, qui a entraîné une vérification systématique des domaines concernés (peintures, sculptures, installations, photographie « plasticienne »), a été réalisé en 2006 avec une réédition en cours. Il présente 4000 œuvres dont les peintures (330), les sculptures, les installations et les photos plasticiennes. Il y manque, à l'heure actuelle, les œuvres graphiques et les objets d'art qui devraient y être prochainement intégrés ;
- la fermeture du musée impliquant le déménagement vers les entrepôts Calberson de l'ensemble de la collection qui a fait, à cette occasion, l'objet d'un pointage.

Toute la collection du MAM est inventoriée dans **13** livres dont 3 volumes recouvrent les peintures, 1 volume pour les sculptures, 2 volumes pour les estampes, 3 pour les photographies, 1 pour les meubles, céramiques, verres, tapisseries et objets africains et 1 pour les livres, éditions et ouvrages d'artistes.

Ces livres d'inventaire sont conservés à la documentation du musée et réservés à un usage interne.

### 3.1.3.3. Les récolements

Le récolement complet des peintures date de 1989 (pointage, dimensions) a été revu en 1990-1991 pour l'informatisation des collections, puis, en 1994, à l'occasion du réaménagement de la réserve et vérifié en vue de la publication de l'inventaire (relevé des inscriptions, identification des matériaux).

Le récolement complet des sculptures (pointage, dimensions, pesage, identification des matériaux, constats d'état) a été effectué en 1991-1992. A cette occasion, elles ont fait l'objet d'une vérification au moment de l'informatisation des collections et en vue de la publication de l'inventaire.

Celui des dessins encadrés et montés a été réalisé en 1998-1999 à la suite de l'aménagement d'une nouvelle réserve en 1998 (pointage, dimensions, identification des matériaux, constats d'état, montages, localisation) puis étendu à l'ensemble des dessins conservés à l'occasion du déménagement des collections.

Le récolement partiellement élaboré des photographies en 1998 a été complété depuis tout comme celui des objets d'art.

Celui des estampes reste à faire.

Le musée va devoir faire le récolement légal, les saisies informatiques étant réalisées (la mise en forme avec les fiches restant à faire).

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC signale que le musée d'Art Moderne a transmis son plan de récolement au bureau des musées le 13 décembre dernier (il est joint en fin de rapport à la réponse de la DAC).

Un catalogue des objets mobiliers (1920-1937) a été édité en 1986 et certains fonds ont été catalogués comme celui de Marcel Gromaire en 1980, de Georges Rouault, en 1983 ou la donation Simon Hantaï, en 1997.

Le fonds du musée a fait l'objet de plusieurs publications, comme évoqué *supra*, dont les plus récentes sont :

- la réédition du petit *Guide des collections du Musée d'art moderne de la Ville de Paris* (en français et en anglais) en 2004 ;
- *l'Inventaire du Musée d'art moderne de la Ville de Paris ; peintures, sculptures, installations du Musée d'art moderne de la Ville de Paris* en 2004, réédité en 2006 ;
- le *Catalogue des collections du Musée d'art moderne de la Ville de Paris* en 2005 ;
- des publications concernant les fonds du musée : Buren-Matisse, Christian Boltanski, etc.

#### 3.1.3.4. La restauration des œuvres

Pendant une dizaine d'années, les restaurations étaient réalisées, sous la responsabilité d'un conservateur, par un restaurateur en situation de monopole qui travaillait sur devis.

Depuis 2002, la restauration des œuvres est soumise à la procédure des marchés publics pour les opérations supérieures à 4 000€ avec le passage du dossier en commission Ville, pour l'aspect financier, puis, en commission Etat (DRAC), pour un avis scientifique et technique.

Par ailleurs, des marchés d'entretien « peintures » et « œuvres graphiques » avec un quota d'heures d'équipe de restaurateurs ont été passés par la D.A.C., valables pour 3 ans, avec la possibilité d'arrêt de la prestation au bout d'un an. Cette solution, inadaptée aux opérations lourdes, présente néanmoins l'avantage du renouvellement des intervenants, à qualification théorique identique.

L'entretien des œuvres d'art contemporain est traité à part car les matériaux utilisés (vidéo notamment) posent des problèmes spécifiques, comme développé infra (cf. paragraphe 4.6.1.).

### 3.2. Les expositions temporaires

« C'est d'abord à ses expositions que le Musée d'art moderne de la Ville de Paris doit sa notoriété » rappelle ..... en mai 2004, dans une note interne. « Celles-ci ont fait de ce lieu l'espace privilégié de propositions neuves, singulières voire provocantes, de nature à induire des relectures critiques de l'histoire, remettant en cause les acquis en élargissant les frontières ».

#### 3.2.1. Les expositions historiques

**Des expositions monographiques** ont été consacrées à de grands artistes dont le destin est lié à Paris ou à l'Europe mais en partant de Paris : *Jean Fautrier* et *Frantisek Kupka* ou *l'invention d'une abstraction* (1989) ; *Van Dongen, le Peintre* (1990) ; une rétrospective sur *Alberto Giacometti* ou *André Derain, le peintre du trouble moderne* (1994), etc. et, plus récemment, *Picabia, singulier idéal* (2002-2003), *Pierre Bonnard – l'œuvre d'art, un arrêt du temps* (2006). S'y insère parfois en alternance une programmation plus discrète consacrée, par exemple, à *Sophie Taueber* en 1989, *Joseph Sima*, en 1992 ou *Malévitch* en 2003.

Par ailleurs, une série de **grandes expositions thématiques** a proposé une approche contemporaine de différentes scènes européennes comme *Art – Pays-Bas - Hollande, la Beauté exacte* en 1994 ou *Visions du Nord, lumière du monde - lumière du ciel* en 1998. Toujours dans cette perspective européenne élargie ont été présentées, entre autres, *le Fauvisme* ou « *l'épreuve du feu* » en 1999-2000 et *l'Ecole de Paris, 1904-1929, la part de l'autre*, en 2000-2001.

Le principe, mis en œuvre par la directrice du musée jusqu'en 2006, a toujours été de concevoir les expositions avec deux entrées possibles : l'une émotionnelle et l'autre plus sophistiquée voire intellectuelle, pour rendre l'art accessible au plus grand nombre.

Ce double parti pris, reconnu des spécialistes, lui a ainsi permis d'obtenir plus aisément des prêts d'œuvres en provenance d'autres musées, nationaux ou étrangers, pour les futures expositions.

Sa politique a, par ailleurs, consisté à associer à chaque manifestation « phare » une exposition de l'ARC, choix coûteux par définition puisqu'il met en oeuvre un artiste vivant, pour tenter de drainer le public vers cet art méconnu ou moins accessible.

Pour l'organisation de ses expositions, le musée fait appel à Paris musées, délégataire de la Ville de Paris pour l'animation des musées. L'association n'intervient pas dans le domaine scientifique mais uniquement dans le montage et le démontage des expositions (scénographie, transports et assurances des œuvres), dans l'édition des catalogues et la création des objets dérivés, à partir de budgets arrêtés par la D.A.C. Le mode de fonctionnement du musée avec l'association n'est pas abordé par les rapporteurs, Paris musées ayant récemment fait l'objet d'un audit de l'Inspection générale, en septembre 2006.

### 3.2.2. La programmation 2007-2009

La programmation des expositions, prévue 3 à 4 ans à l'avance, est liée à la qualité du fonds muséal qui facilite les emprunts (fondés sur le principe du donnant-donnant) aux institutions internationales. Or, le MAM, « *pauvre en chefs d'œuvre* » selon les conservateurs, ne dispose pas de cette monnaie d'échanges et dépend donc de la personnalité de son dirigeant et du réseau de relations qu'il a pu se constituer dans le monde des arts plastiques.

Dès sa prise de fonctions, en février 2007, le nouveau chef d'établissement s'est trouvé confronté à la politique de la « **terre brûlée** » c'est-à-dire à l'absence totale de programmation de son prédécesseur. Il lui a donc fallu concevoir une programmation *ex nihilo*, situation particulièrement handicapante alors qu'il découvrait « son musée » et son mode de fonctionnement avec sa direction de tutelle. Pour pallier cette difficulté, il a dû recourir à la reprise d'expositions « clé en mains » qui circulent en France ou à l'étranger.

Cela a eu pour résultat la programmation suivante :

- **2007**

Deux expositions monographiques consacrées l'une aux artistes Fischli et Weiss, et l'autre à Dominique Gonzales-Foester ont eu lieu au cours du premier semestre, elles ont été suivies, en juin, par celles dédiées à Kara Walker, Alexandre Rodtchenko et François Morellet puis, en juillet, à Erik Boulatov.

A l'automne quatre expositions ont été organisées : deux d'art contemporain dont l'une sur Mathieu Mercier et l'autre intitulée « Play Back » et deux, dites historiques, sur Hélène Schjerfbeck et Alfred Kubin.

- **2008**

Trois expositions historiques seront présentées au public, l'une sur A.R. Penck, figure emblématique du néo-expressionnisme (14 février - 5 mai), l'une sur Bridget Riley (5 juin – 14 septembre) et l'autre sur Martial Raysse (18 octobre - 15 janvier).

L'A.R.C. proposera trois expositions consacrées à Gelitin, un collectif d'artistes viennois (30 janvier – 27 avril), à Peter Doig (14 mai – 31 août) et aux élèves de Becher (2 octobre- 4 janvier).

- **2009**

Une rétrospective sur le peintre surréaliste italien Giorgio De Chirico devrait se dérouler de la mi février à la fin mai avec, en parallèle, deux expositions de l'ARC, l'une sur Jimmie Durham (22 janvier – 29 mars) et l'autre sur les « Ateliers » avec le Palais de Tokyo, une troisième restant à confirmer.

### **3.3. L'ARC**

L'ARC est créée en 1966, dans les locaux du Musée d'Art moderne de la Ville de Paris ; le contexte de sa création est celui de l'engagement et de la redynamisation de la scène artistique française en réaction au transfert de l'influence de Paris dans ce domaine vers les Etats-Unis et, plus particulièrement, vers New York.

Cette structure **pionnière à vocation expérimentale unique** est, à l'origine, indépendante dans son financement et son administration mais rattachée directement à la Direction des Beaux-Arts. Sa mission consiste à décloisonner les arts et faire entrer l'art contemporain, en tant que culture militante, dans les musées pour le rendre accessible au plus grand nombre dans le cadre d'une programmation pluridisciplinaire (arts plastiques, musique, danse, poésie, cinéma, etc.).

Le musée devient alors un **centre d'information**, impliqué dans l'actualité artistique, qui se préoccupe de la mise en relation des visiteurs, des œuvres et des artistes, par le biais notamment de la présence de l'artiste, lui-même animateur.

Avec l'arrivée de Suzanne Pagé en 1973 à sa direction, l'ARC va occuper une place significative dans le milieu artistique de ces années, tout en s'ouvrant aux partenariats étrangers. L'aspect pluridisciplinaire de la programmation perd peu à peu de sa substance au profit des arts plastiques, avec parfois quelques ajouts de musique ou de poésie.

L'ouverture du Centre Pompidou en 1977 modifie sensiblement la géographie artistique parisienne avec la concurrence de ses « Galeries contemporaines » qui disposent d'une superficie d'exposition inégalée. Un conservateur du M.A.M. illustre ainsi la différence existant entre les deux institutions : *« le Centre Pompidou est un maelström et l'ARC une formule 1 »*.

L'année 1988, date à laquelle la direction du M.A.M. est confiée à Suzanne Pagé, marque la fin du musée dans le musée, avec l'intégration totale de l'ARC au sein de l'établissement en tant que département contemporain. La structure dispose de lieux qui lui sont réservés au sein du bâtiment soit 2 200 m<sup>2</sup> et de moyens financiers qui lui sont propres.

De 600 000€ en 2006, le budget de l'ARC est passé à 500 000 € en 2007 avec l'obligation pour les conservateurs de rechercher des partenariats à hauteur de 450 000 €. Selon ces derniers, n'est pas suffisamment prise en compte l'évolution de l'art contemporain à travers ses supports et ses médias, avec le recours à la vidéo et à l'informatique qui explique l'amplification progressive du coût de ses expositions. Les œuvres sont devenues éphémères et leur installation comme leur maintenance nécessitent plus de moyens.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC apporte la précision suivante : « *la DAC finance deux « sessions » de l'ARC pour un montant de 500 000 € tous les ans, soit 250 000 € par exposition. La troisième session doit être autofinancée si elle dépasse cette enveloppe de 500 000 €.* »

L'ARC réalise 3 à 4 séries d'expositions, par an, en liaison avec l'actualité nationale et internationale alternant :

- des expositions monographiques qui révèlent au public des artistes confirmés ou de jeunes talents comme, par exemple, pour n'en citer que quelques-uns, Sophie Calle, Felix Gonzales-Torres ou Ann-Sofi Sidden, etc. En 2003, ont ainsi été exposés Matthew Barney, Steve McQueen, Yoko Ono, Jonas Mekas, etc. ;

avec

- des expositions thématiques ou consacrées à des tendances en France et à l'étranger : *Voilà, le monde dans la tête* en 2000, *Paris pour escale* en 2000/2001, etc.

Le calendrier des expositions est prévu 3 ans à l'avance pour les expositions monographiques avec, très en amont, une prise de contact avec l'artiste avec le risque sous jacent de l'évolution de son travail sur une telle période. La préparation des expositions de groupe d'artistes nécessite moins d'anticipation.

L'ARC souffre actuellement de la dégradation de ses ressources budgétaires, de la réduction de son équipe (4 personnes) entraînant le recours à des stagiaires (étant observé que l'accueil de stagiaires étrangers n'est actuellement plus possible) et d'une insuffisance des actions en direction des publics.

Enfin, le projet du Palais de Tokyo de présenter des artistes français, grâce à son association avec le Centre Pompidou, constitue une réelle menace du fait, d'une part, des moyens dont il dispose, et d'autre part, de la concurrence des programmations des deux établissements. Le public risque d'être quelque peu dérouté **d'où l'obligation pour l'ARC soit de se distinguer nettement de son voisin soit de tabler sur la complémentarité de leurs orientations.**

La Ville de Paris se doit, en effet, de maintenir la spécificité de ce musée reconnu au niveau mondial comme la « tête chercheuse de l'art contemporain, véritable excellence intellectuelle », selon le témoignage de son ancien chef d'établissement.

### 3.4. Le musée « hors les murs »

Les travaux engagés dans le musée à partir de 2003/2004 ont obligé le musée à exporter ses activités « hors les murs ». Ainsi, des présentations sélectives des collections permanentes ont été organisées dans des mairies d'arrondissement comme, par exemple :

- mairie du 6<sup>ème</sup> : *Nouveau réalisme* (8 mars - 24 avril 2004)
- mairie du 13<sup>ème</sup> : *Figuration narrative* (23 juin - 28 août 2004)
- mairie du 9<sup>ème</sup> : *Autour de Breton* (6 septembre- 23 octobre 2004)
- mairie du 18<sup>ème</sup> : *Montmartre et l'Ecole de Paris 1900-1920* (14 octobre - 4 décembre 2004)
- mairie du 20<sup>ème</sup> : *Les années 50, un regard singulier* (7 février – 19 mars 2005)

Ce type de présentations a également été organisé à l'étranger :

- aux Etats-Unis :

*Art Deco Works from the Musee d'Art moderne de la Ville de Paris*, au Mississippi Museum of Art à Jackson (6 mars au 6 septembre 2004) et au Bass Museum de Miami ((Floride) (1<sup>er</sup> octobre 2004 au 17 février 2005) ;

- en Russie :

Présentation exceptionnelle de *La danse* de Matisse, à l'occasion du centenaire de la mort de l'artiste, au musée de l'Ermitage à Saint Pétersbourg (22 mai-15 août 2004) et au musée Pouchkine de Moscou (7 septembre-14 novembre 2004).

Enfin, certaines pièces de la collection vont se transformer en « intrusions légères » dans divers lieux parisiens inhabituels, permettant de toucher un public élargi. C'est le cas, par exemple, de :

- *La mer* de Ange Leccia au Musée national de la Marine (10 décembre 2003 – 12 septembre 2004)
- *Spider* de Louise Bourgeois à la Galerie de l'Evolution du Museum d'Histoire Naturelle (10 décembre 2003 - 12 septembre 2004)
- *U-Control III* de Panamarenko au Musée des Arts et métiers (16 décembre 2003 – 12 septembre 2004)
- *Détrompe l'œil* de Daniel Spoerri, *Rhinocéros, Ragondins, Panthères* de Gilles Aillaud, *Kimbo* de Koo-Jeong-A, *Büsi* de Peter Fischli & David Weiss au Musée de la Chasse et de la Nature (3 février 2004 – 27 juin 2004)

- *Compass of love* de Thomas Shannon et *Croce* de Luciano Fabro à l'Observatoire de Paris (4 février 2004 – 25 avril 2004)
- *25 films de Saché* de Sarkis au Musée national Eugène Delacroix (7 avril - 28 juin 2004)
- *Deux volumes plats et allongés* de Jean-Pierre Bertrand au Musée Gustave Moreau (7 avril 2004 – 26 juillet 2004)
- *Die Kindertotenlieder* de Gérard Collin-Thiébaud au Musée Zadkine (1<sup>er</sup> avril 2004 – 29 mai 2004)
- *Mes petites effigies* de Annette Messenger au Musée national du Moyen-Age /Hôtel de Cluny (12 mai - 6 septembre 2004) ou Pascin au Musée d'art et d'histoire du judaïsme (18 juin - 12 septembre 2004), etc.

Le MAM s'est momentanément installé au **Couvent des Cordeliers** pour y présenter des expositions monographiques et collectives avec, en accompagnement, une programmation de conférences, débats et projections.

Depuis janvier 2004, près d'une dizaine d'expositions ont été proposées au public dont *Ailleurs, ici* (janvier-février 2004), Annette Messenger, *Sous vent* (9 juin – 3 octobre 2004), *Echos contemporains* (23 octobre - 28 novembre 2004), Rirkrit Tiravanija (16 décembre 2004 - 13 février 2005), etc.

Parallèlement à ces manifestations, le service éducatif et culturel a poursuivi ses activités dans ces divers lieux et proposé des animations dans les établissements scolaires à partir des œuvres exposées.

**La fréquentation de ces lieux « insolites » a atteint 97 187 visiteurs en 2004 et 75 991 en 2005**, chiffres atypiques qui n'ont évidemment rien de comparable aux statistiques habituelles du MAM (cf. *infra* § 3.6).

### **3.5. La bibliothèque et les réserves**

#### **3.5.1 La bibliothèque**

Il s'agit d'une bibliothèque de documentation, réservée sauf demande motivée, au personnel du musée. Elle compte environ 60 000 documents et ouvrages, en incluant les collections de périodiques.

Les acquisitions sont demandées par les conservateurs et les personnels scientifiques.

La responsable a affirmé aux rapporteurs avoir jusqu'à présent toujours réussi à répondre à la demande. On notera que les bons de commande transitent par la direction.

Si le service fonctionne, **il s'en faut cependant de beaucoup pour que son organisation soit idéale :**

- les dossiers d'œuvres sont à la conservation, alors qu'un regroupement de l'ensemble des sources documentaires pourrait être envisagé ;
- une partie du fonds d'ouvrages et revues est entreposée dans un endroit distinct, dans les anciennes réserves ; certains ouvrages sont difficilement accessibles ;
- le déménagement a eu des conséquences : certains ouvrages sont empoussiérés, ce qui à la longue pourrait nuire à leur conservation ;
- il n'y a pas de fichier d'ensemble informatisé, avec un logiciel approprié ;
- la bibliothèque dispose d'un seul exemplaire de catalogue, pour chaque exposition temporaire ;
- la bibliothécaire est seule et le service n'est donc pas assuré pendant ses absences.

Le directeur du musée a en projet la création d'un véritable centre de documentation/bibliothèque. Il est certain que le service actuel paraît sous dimensionné par rapport aux ambitions et à la vocation du musée.

L'affectation d'un deuxième agent pourrait, sans attendre la deuxième tranche de travaux, permettre de démarrer la modernisation avec l'informatisation du fonds, et son analyse détaillée qui pourrait permettre une politique d'achat destinée à combler les manques.

### 3.5.2 Les réserves

Jusqu'en 2002, les réserves étaient situées au sous-sol du musée et comprenaient sept espaces clos auxquels s'ajoutaient deux réserves de transit dont une climatisée.

La localisation des réserves du musée en sous-sol et au niveau de la Seine a entraîné en 2003, du fait de l'application du Plan de Prévention des Risques d'Inondations (PPRI), le transfert d'urgence d'une partie des œuvres (œuvres d'intérêt secondaire ou ne faisant pas l'objet d'une prochaine exposition) vers des réserves externes.

La Ville de Paris a dû louer à la société Calberson 1500 m<sup>2</sup> d'entrepôts (situés boulevard Mac Donald dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement) répartis sur deux niveaux au rez-de-chaussée et à l'étage, comprenant des bureaux et deux plateaux sommairement aménagés, réservés au musée. Une partie du rez-de-chaussée (quelques pièces) est partagée avec le Musée du petit Palais, libérée depuis sa réouverture du fait du rapatriement de ses collections dans ses réserves internes ; une pièce du 1<sup>er</sup> étage est affectée au Musée Carnavalet qui en a fait une réserve « morte »<sup>2</sup>.

Les œuvres (peintures, dessins, sculptures, mobilier) ont été stockées sur des racks à deux ou trois niveaux, posées sur des palettes ou du platelage en bois. Une partie de la collection, notamment les grands formats, est emballée depuis 2003, sans bilan sanitaire depuis son déménagement. Le musée a transféré les armoires métalliques de ses propres

---

<sup>2</sup> On entend par réserve « morte », un lieu où sont stockées des œuvres qui ne font plus ou très rarement l'objet de mouvements.

réserves afin d'y conserver les objets d'art et les sculptures ainsi que des portants pour soutenir les grands rouleaux de peintures.

Ces bâtiments modernes sont de simples lieux de stockage, sécurisés mais qui ne sont pas aux normes de conservation (température et hygrométrie), avec un climat inadapté - glacial en hiver, chaud en été - et la présence de solvants et de poussières véhiculées par les gaines de ventilation non filtrées donnant sur une fourrière de véhicules installée sur le toit du local.

Pendant la durée des travaux de sécurité engagés au musée dès 2004, la Ville de Paris a dû louer un espace supplémentaire de 800 m<sup>2</sup>, dans ces mêmes entrepôts, situé en sous-sol. Les œuvres conservées à cet endroit comprennent notamment l'intégralité de la collection de photographies. Les conditions sont mieux adaptées avec un climat plus favorable du fait de la présence de cinq humidificateurs et l'installation de deux structures mobiles (algeco) climatisées destinées aux objets très fragiles.

Un petit atelier de restauration non équipé est installé à proximité de ces réserves avec actuellement un stagiaire restaurateur, chargé d'une réflexion sur les réserves.

En février 2006, le M.A.M. a pu récupérer des salles climatisées au rez-de-chaussée qui sont affectées aux objets d'art africain et océanien et aux photographies ; à cette date, 100% des réserves du M.A.M. sont réparties dans les espaces du site « Calberson ».

L'ensemble de la collection est géré par les conservateurs assistés de deux régisseurs, présents ponctuellement sur les lieux pour toute arrivée ou départ d'œuvres, qui ont recours au logiciel *G-coll* comme décrit *supra*.

La responsable de l'application *Videomuseum* gère la base de données (informations documentaires et gestion des œuvres) depuis ce site du fait de la présence du serveur sur les lieux mêmes.

Le recours à ce type de solution induit les inconvénients suivants :

- si les conditions de conservation de ces entrepôts se sont améliorées depuis 2004, elles se rapprochent néanmoins davantage de celles d'un grand distributeur de mobilier suédois ;
- la sûreté des collections est relative du fait du *turn over* constant des personnes (vacataires en quête d'un « petit boulot ») appartenant aux équipes de surveillance, chargées d'effectuer des rondes dans les réserves du musée. De surcroît, il est difficile voire impossible pour les conservateurs de se rendre compte de la disparition d'une pièce facilement accessible et transportable.
- la multiplication des manipulations constitue un « traumatisme » pour les œuvres : il n'est pas recommandé, en effet, qu'un musée soit séparé de ses réserves ;
- les régisseurs des réserves, au nombre de trois (deux et demi en réalité), sont tous installés à Calberson avec l'obligation pour l'un des trois de faire la navette entre les 2 sites, le lundi, pour le nettoyage des œuvres exposées en salle et la régie des quelques pièces constituant la réserve de transit au sous-sol du musée ;

- le logiciel de gestion des collections *G-coll* n'est accessible et utilisable que sur place à Calberson, ce qui ne simplifie pas les démarches des conservateurs ;
- la distance ne facilite pas les transports : le musée dispose d'une camionnette qu'il partage avec le musée Galliera (musée de la mode de la Ville de Paris, situé au 10, avenue Pierre 1er de Serbie 16<sup>ème</sup>), conduite par deux ouvriers professionnels, seuls habilités à la conduire. Sa contenance est limitée et ne peut transporter que les œuvres de moyen format. Pour les plus volumineuses, le musée doit recourir aux TAM de la Ville et, le plus fréquemment, à un transporteur privé.

Il convient, pour conclure sur ce point, de noter le surcroît de travail et les difficultés engendrées par l'existence de ces réserves à distance qui contraignent les conservateurs à faire preuve d'un grand sens de l'anticipation et de l'adaptation.

**Ce système transitoire va s'interrompre prochainement avec la destruction d'une partie des entrepôts de la société au profit d'une opération de réaménagement immobilier de cette zone dès 2009.**

Différentes suggestions ont été faites au cours des entretiens qu'ont eu les rapporteurs, comme :

- la mise à la disposition du MAM d'une partie des réserves du Petit Palais dans lesquelles pourraient être conservés les dessins et le mobilier ;
- l'affectation de la salle obscure du MAM (actuellement non utilisée), située au sous-sol, comme lieu de stockage pour la bibliothèque ou les archives ;
- la réinstallation d'œuvres légères (évacuables en 2 jours) dans les réserves intermédiaires du MAM, réaménagées en conséquence, avec une zone de transit sécurisée ;
- l'utilisation des réserves du musée Galliera situé à proximité sur la colline de Chaillot, etc.

L'exemple du Musée du Quai Branly, soumis aux mêmes contraintes imposées par le P.P.R.I., est souvent cité, celui-ci a opté pour l'équipement de ses réserves de cuvelages assurant l'étanchéité des espaces situés au sous-sol. Il en va de même pour le site Tolbiac de la bibliothèque François Mitterrand avec, cependant, un bémol dans la mesure où les livres sont pour la majorité d'entre eux stockés en hauteur dans les tours.

La DAC mène actuellement une réflexion sur la solution à apporter aux problèmes des réserves des musées parisiens situés en zone inondable, en remplacement du site « Mac Donald ». Plusieurs éventualités sont à l'étude, toutes situées en région parisienne. Il convient, néanmoins, de garder en mémoire le handicap que revêt un éloignement trop important des réserves du musée surtout quand elles sont « vivantes » c'est à dire consultables et accessibles en permanence, ce qui est le cas du MAM.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC se dit « *plutôt favorable au maintien du principe de l'externalisation des réserves et étudie en ce sens l'hypothèse de leur installation, à terme, dans la future « cité des musées » de Nanterre, opération qui devrait aboutir en 2012 et a obtenu l'accord de principe des adjoints concernés (Culture, Patrimoine et Relations avec les collectivités territoriales d'Ile de France) et du cabinet du Maire. Il faut également souligner qu'en raison des travaux du Tram*

*dans la zone du boulevard Mac Donald, les réserves actuelles devront être déménagées début 2009. Le bureau des musées étudie actuellement une solution dans un ancien immeuble de la SEITA qui devrait présenter de meilleures conditions de conservation que celles, effectivement insuffisantes des réserves actuelles, louées en urgence dès la publication du PPRI, en 2003. »*

L'Inspection générale tient cependant à souligner les contraintes techniques engendrées par le recours à un tel choix à la fois pour le musée dont la vie des réserves va être quasiment gelée jusqu'en 2012 et pour la DAC sur le plan financier.

### **3.6 La fréquentation du public et les actions menées en direction de celui-ci**

#### **3.6.1 La fréquentation du public**

La colline de Chaillot est un site particulièrement riche en matière d'implantation d'institutions culturelles puisqu'on y trouve deux musées nationaux (Guimet, Palais de Tokyo) et deux municipaux (Galliéra et MAM) avec, presque en face, relié par une passerelle, le musée du Quai Branly.

Son accès est aisé que ce soit par le bus (lignes 32, 42, 72, 80, 82 et 92), le métro (ligne 9) ou le R.E.R (ligne C).

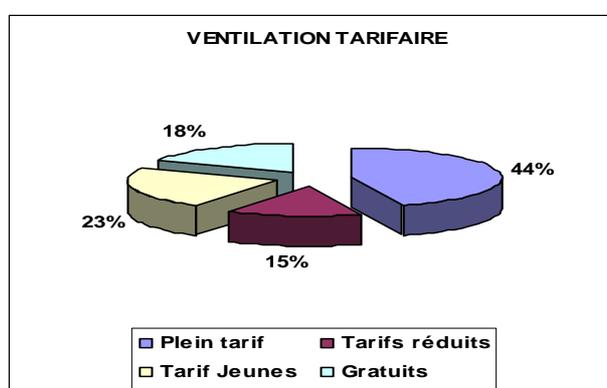
Le musée est ouvert du mardi au dimanche de 10h à 18h (avec la fermeture des caisses à 17h20) et fermé le lundi et les jours fériés. Le mercredi est jour de nocturne jusqu'à 22h pour les expositions temporaires (avec la fermeture des caisses dès 21h20).

La DAC apporte, dans sa réponse au rapport provisoire, les précisions suivantes : *« grâce à des réunions mises en place par le secrétariat général et menées avec les équipes de caisse et de surveillance sur l'accueil du public, les horaires d'ouverture du musée ont été modifiés à titre expérimental cet été (à coût de surveillance égal) afin de prendre en compte l'observation faite par les agents en salle sur les tranches horaires et les jours les plus fréquentés ou souhaités par le public. Ouverture jusqu'à 20h le vendredi et le samedi au lieu de 18h. Une analyse des statistiques de fréquentation des expositions par tranche horaire et par jour a fait ressortir une part variant en moyenne entre 7 et 12% de la fréquentation journalière sur les 2x2h d'ouverture prolongée en fin de semaine. Il a été décidé de rétablir à la rentrée une nocturne jusqu'à 22h mais le jeudi au lieu du mercredi. Une étude statistique sera également menée pour conforter ou non cette organisation avant de stabiliser définitivement une extension des horaires la plus rentable possible (coût / fréquentation) et qui puisse s'harmoniser avec les horaires du Palais de Tokyo et de la future extension du centre Pompidou.*

La tarification des billets, variable selon les expositions, fait l'objet d'une délibération du Conseil de Paris. Actuellement, le visiteur peut voir deux expositions du département historique aux tarifs suivants, selon son âge et sa situation personnelle :

| Tarification pour les individuels                  | Exposition Rodtchenko | Exposition Morellet | Combiné des 2 expositions |
|--|-----------------------|---------------------|---------------------------|
| tarif plein  | 6 €                   | 4,50 €              | 9 €                       |
| tarif réduit (18-26 ans, chômeurs, plus de 60 ans) | 4,50 €                | 3 €                 | 6 €                       |
| tarif jeune (- de 18 ans)                          | 3 €                   | 2,20 €              | 4,50 €                    |

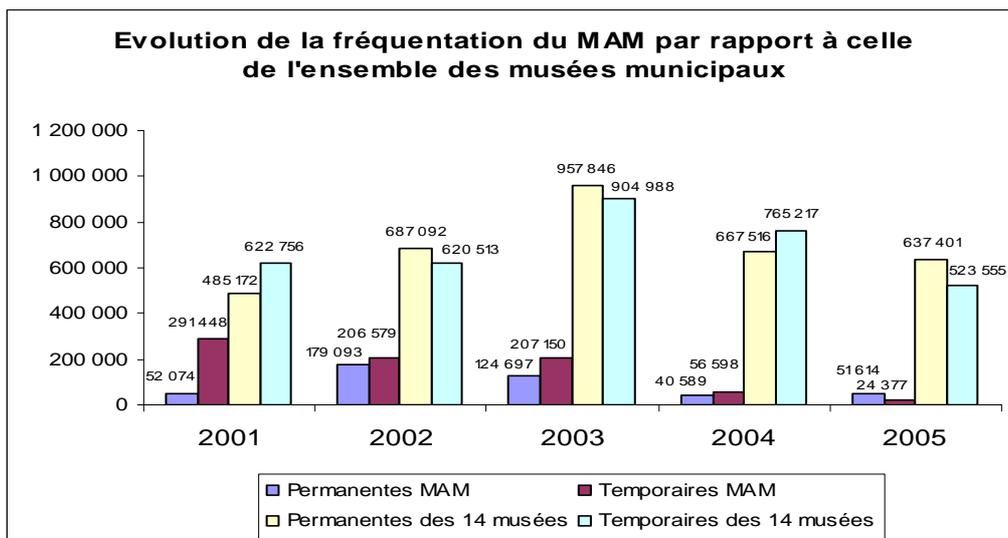
Le schéma ci-dessous permet de visualiser la répartition, en 2006, des entrées en fonction de leur montant et de constater que 56% d'entre elles sont gratuites et réduites ce qui influe directement sur les recettes.



Les visites de groupes (30 personnes au maximum) sont gérées par le service éducatif et culturel qui propose des visites conférences, des visites animations ou des conférences diapositives ainsi que des ateliers pour les enfants. L'activité de ce service fait l'objet d'un développement *infra* au § 3.4.2.

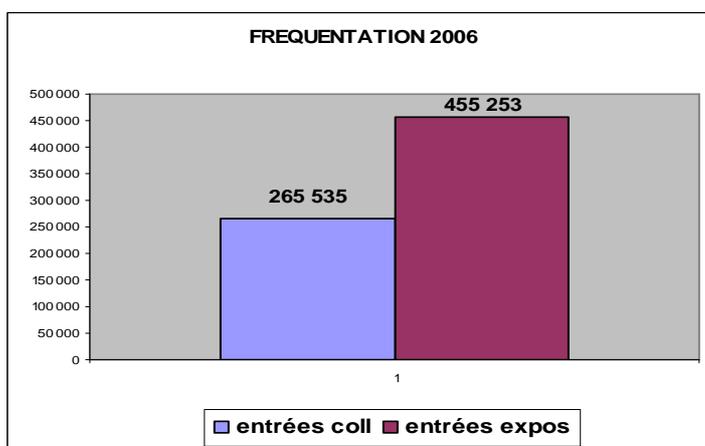
Les personnes handicapées bénéficient de la gratuité. Assistées par le personnel du musée, elles peuvent accéder au hall d'accueil par un ascenseur réservé et à la plupart des salles d'expositions à l'aide de plates-formes élévatoires. Il subsiste cependant bon nombre d'espaces qui leur sont interdits, faute d'accès aménagé : les salles de « *La Danse* » de Matisse et de la « *Fée Electricité* » de Dufy, certaines des collections permanentes (salles fauves, cubiste, surréaliste, puriste, Arte Povera), ainsi que la librairie, les terrasses et le café du musée. Des aménagements sont prévus dans la deuxième tranche des travaux, comme décrit supra.

Le diagramme suivant permet de situer l'importance de la fréquentation du MAM par rapport au cumul des entrées des autres musées municipaux, de 2001 à 2005 :



**La baisse enregistrée dès 2004 relève de la fermeture du musée et de l'externalisation des présentations du musée.**

La mise en œuvre de la gratuité de l'accès aux collections permanentes, en 2002, a démultiplié la fréquentation de leurs salles d'exposition avec, dès l'année suivante, un essoufflement de - 30% pour atteindre, en 2006, après la réouverture, un chiffre de 265 536 visiteurs, dépassant largement le pic de 2002 de 48%.



Les expositions temporaires drainent 63 % du public dont 7% de jeunes. Leur fréquentation représente depuis 2001 près du tiers de celle des autres musées avec, en 2006, l'effet Bonnard qui permet d'atteindre un total de 320 604 entrées, soit près de 4000 visiteurs par jour, proche de celui des galeries nationales.

### 3.6.2 Les actions menées en direction du public

Les actions menées en direction du public sont mises en œuvre par le service éducatif et culturel.

Jusqu'en 1980, ce service était un département dirigé par un conservateur qui concevait des expositions destinées aux enfants à partir d'un projet pédagogique. Depuis 1988, sa

mission a été redéfinie par le nouveau chef d'établissement avec l'accent mis sur les activités du musée : visites-conférences et animations sur les expositions et les collections, ateliers d'enfants, rencontres avec l'ARC, formations des enseignants et professionnels de l'enfance, etc.

L'équipe compte actuellement 7 personnes employées à plein temps – 2 agents de surveillance titulaire, 1 chargé d'études documentaire, 2 contractuels en CDI, 1 vacataire et 1 enseignant mis à disposition – et 10 conférenciers vacataires. Ces derniers travaillent presque exclusivement pour le musée ce qui facilite la gestion des plannings et assure un certain niveau de qualité des interventions, du fait de leur connaissance du musée. Elle est encadrée par la responsable du service qui définit les orientations budgétaires et, en accord avec la conservation, la programmation des activités pédagogiques et culturelles. Elle gère la partie « édition » relative aux aides à la visite. Pour la première fois, va lui être confié, en 2008, le commissariat d'une exposition.

La réouverture du musée a conduit le service à redéfinir les objectifs de sa programmation qui sont :

- Gérer efficacement le flux du public et redéployer les activités sur l'établissement ;
- Développer un matériel pédagogique facilitant l'autonomie du visiteur (audio guide, atelier multimédia, livret de visite, dossier pédagogique, etc.) ;
- Expérimenter de nouvelles formes de médiation (ateliers sonores, visites parents enfants, livre d'auteur pour les enfants, etc.) ;
- Recentrer les animations proposées au public scolaire sur les programmes scolaires de l'Education nationale ;
- Améliorer l'accueil du public handicapé (animation et mise en place d'un accueil spécifique pour les handicapés moteur).

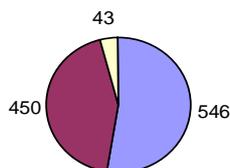
En 2006, le bilan global d'activités du service fait état d'un nombre non négligeable de visites de groupes, malgré l'absence de l'annonce de programmation à partir de novembre, comme décrit dans le tableau ci-dessous :

#### Bilan d'activités 2006

|                   | Visites animations | Visites libres | Total |
|-------------------|--------------------|----------------|-------|
| Collections       | 848                | 546            | 1394  |
| Expos historiques | 994                | 450            | 1 444 |
| Expos A.R.C.      | 213                | 43             | 256   |
| Total             | 2 055              | 1 039          | 3 094 |

La visite libre s'effectue sans conférencier et concerne principalement les collections comme représenté dans le schéma suivant : il s'agit des étudiants issus d'universités spécialisées en histoire de l'art ou d'écoles des beaux-arts, accompagnés par leur enseignant qui assure l'animation. Tout comme les groupes touristiques qui, en général, font appel à une structure privée qui intègre la prestation d'accompagnateurs-animateurs sur différents sites parisiens.

#### Visites libres 2006

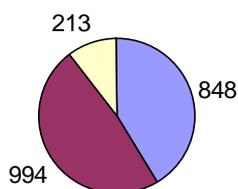


■ Collections ■ Expos historiques □ Expos A.R.C.

Il arrive que le service organise des activités à la carte pour différents types de publics comme, par exemple, les cycles de visites thématiques proposant une première initiation à l'histoire de l'art ou des ateliers pour adultes ou des visites tactiles pour les mal voyants, etc.

Les expositions historiques à forte répercussion médiatique attirent un public associatif important (tourisme et loisirs, troisième âge) et de plus en plus de visites libres sont organisées pour le public handicapé : 51 groupes en 2006.

#### Visites animations 2006



■ Collections ■ Expos historiques □ Expos A.R.C.

Les visites animations regroupent les animations pour les groupes, majoritaires à 73% et celles pour les individuels.

Parmi celles-ci figurent les conférences qui restent les plus nombreuses lorsqu'il s'agit d'expositions historiques et contemporaines ; les publics recherchent, en effet, une information spécialisée, directement validée par le musée. Un autre type d'animation est proposé, celui des ateliers qui sont suivis, pour la plupart, par des groupes scolaires.

Pour les individuels, les animations se départagent en visites conférences pour adultes sur les expositions temporaires et en ateliers pour enfants sur, à la fois, les collections et les expositions historiques.

Les visiteurs peuvent se procurer les petits journaux des expositions (aides à la visite) conçus par le service et édités par Paris musées.

Pendant les grandes expositions, l'accueil des groupes peut atteindre les **8 groupes par jour avec un départ tous les quarts d'heure** d'où la nécessité d'une gestion rigoureuse

avec présélection de leur ordre de passage et, pour conséquence directe, la négligence de l'orientation des publics vers l'ARC.

A noter que rien n'est prévu pour offrir à ces visiteurs la facilité d'un vestiaire, ce qui peut avoir des incidences en matière de sécurité.

Les activités se renouvellent régulièrement à partir de nouveaux supports en partenariats avec des associations, des sociétés privées ou autres : un projet « un été au musée » est actuellement concrétisé avec la D.P.V.I. et ses partenaires, pour accueillir des personnes défavorisées.

Par ailleurs, le service exerce un rôle de formateur notamment des personnels enseignant ou appartenant au monde socio culturel : à titre d'exemple, six formations ont été organisées en 2006 pour un public d'enseignants dans le cadre d'un projet académique de formation organisé par l'Institut universitaire de formation des maîtres (I.U.F.M.) et l'Académie de Créteil.

Le service éducatif et culturel se trouve actuellement confronté aux **difficultés suivantes** :

- l'isolement géographique de ses bureaux, à l'entresol du rez-de-chaussée bas et son éloignement des ateliers. Cela s'est traduit concrètement par la non prise en compte de leur existence dans la mise en place des nouvelles normes de sécurité. Il en résulte l'impossibilité pour les agents du service d'accéder à leurs bureaux après la fermeture du musée à 18h. Le manque d'espace empêche de pouvoir mettre à la disposition des conférenciers une salle qui leur soit réservée ;
- la persistance dans les ateliers des fuites d'eau liées à la perte d'étanchéité de la dalle extérieure et aux puits de lumière fêlés, malgré la rénovation de leur isolation phonique et de leur chauffage. Au moment de l'inauguration, un seul atelier a pu être ouvert ce qui a pénalisé sérieusement le service dont la capacité d'accueil s'est trouvée réduite de moitié, le second n'étant accessible que 10 mois plus tard, en décembre 2006 ;
- les limites de l'application informatique installée *Irec* qui ne permet pas au service de suivre régulièrement l'évolution de la fréquentation de ses animations, les statistiques existantes résultant d'un comptage manuel ;
- la réduction de son budget associée à la lourdeur des procédures « hors marchés » qui l'empêche de commander régulièrement les fournitures et la documentation souhaitées. Sa gestion par la direction de tutelle est à l'origine des difficultés rencontrées, notamment, dans le paiement des frais de déplacements des intervenants des débats-rencontres. Pour tenter de régler ce problème, le nouveau chef d'établissement a demandé que cette programmation soit connue au moins un an à l'avance pour permettre une meilleure prise en compte de ces contraintes administratives ;
- la communication des activités du service figure dans les documents communs à l'ensemble des musées de la Ville c'est-à-dire dans une brochure annuelle pour les

groupes (septembre à septembre) et trois brochures annuelles pour les individuels. Ce mode de fonctionnement empêche la diffusion précise d'informations sur les expositions en cours. Pour pallier cet inconvénient, le service s'adresse régulièrement à la presse spécialisée de l'enfance, aux scolaires, aux centres de loisirs et aux associations auxquels il adresse des fiches réalisées spécifiquement à leur intention. Il va même présenter la programmation de ses animations dans les Inspections d'académie, dans les colloques spécialisés et dans les salons comme celui de l'Education ;

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC signale que « *les supports de communication des musées ont été entièrement revus au cours de l'année 2007. A partir de 2008, les musées seront progressivement dotés de trois documents : un dépliant d'appel, un dépliant d'aide à la visite et un dépliant de présentation des activités culturelles actualisable* ».

- le mécénat se traduit la plupart du temps en apport en matériel que le service ne peut accepter pour des raisons de « doctrine » découlant de la passation de marchés avec des entreprises du secteur concurrentes ; ainsi s'explique le refus de la DSTI de prendre en charge la maintenance du matériel informatique offert au service par la société APPLE, qui n'est pas le fournisseur retenu par la Ville ;
- enfin, la composition de l'équipe est menacée d'instabilité et d'une baisse d'efficacité du fait du changement de statuts de ses personnels. La création du corps des attachés et secrétaire de documentation a incité certains agents à s'y présenter d'où le risque de les voir partir et, pour le service, de perdre leurs postes tandis que ceux qui restent, en place depuis de longues années, manquent de réactivité et d'adaptation aux nouveaux logiciels.

### 3.6.3 Le site Internet du musée : un outil à développer

Accessible sur « paris.fr », comme les autres musées de la Ville, le site du musée décline les informations pratiques essentielles dont le public a besoin ; lieu, accès et horaires d'ouverture, tarifs des expositions temporaires, précisions sur les espaces accessibles aux handicapés, activités et coordonnées du service éducatif et culturel.

Il s'y ajoute :

- une présentation des expositions temporaires en cours
- une présentation des expositions passées
- une présentation des collections

ainsi que des pages consacrées à l'histoire du musée et à la réouverture en 2006 après le chantier de la première phase de travaux.

Le musée **n'a pas, actuellement, de professionnel qualifié pour entretenir et enrichir le site**, et ce travail est donc réalisé par les services de la Direction des Affaires Culturelles et la Direction Générale de l'Information et de la Communication (un « emploi jeune » remplissait ce rôle jusqu'en 2006 mais il a quitté l'établissement).

Si les renseignements de base dont le public a besoin sont bien présents, la présentation d'ensemble est **peu attractive** ; les quelques éléments présentés sous l'intitulé « collections » ne ressemblent en rien aux visites virtuelles que beaucoup d'établissements présentent sur leur site<sup>3</sup>. La présentation des expositions passées se limite aux expositions de réouverture en 2006 (Bonnard et Pierre Huygue) ; elle n'a pas été réécrite et il s'agit en fait de la présentation faite à l'époque.

On peut par ailleurs s'interroger, plus d'un an et demi après, sur l'intérêt de maintenir les pages relatives à la réouverture, au moins dans leur version d'origine.

Un effort significatif est à envisager pour mettre le site au niveau de ceux des institutions comparables ou concurrentes et **lui faire jouer un rôle attractif** vis-à-vis du public.

*La DAC précise dans sa réponse au rapport provisoire : « l'actualisation du site est en effet nécessaire mais l'ensemble des musées ne dispose que d'une unique personne affectée à ce travail, ce qui n'est pas suffisant. La suppression des emplois jeunes, affectés à chaque musée en tant que webmasters, a eu pour conséquence dans un premier temps un certain désengagement de leur part en ce qui concerne la mise à jour des textes mais un correspondant Internet a été désigné au MAM et la plupart des textes a été mise à jour.*

*Plus généralement, les règles de gestion du site Internet sont très mal ressenties par les musées. Dans un musée comme le MAM qui évolue dans un contexte à la fois parisien et international, la rigidité du système est vécue comme vraiment handicapante pour la construction de son image. »*

### **3.7 La Société des Amis : une association dynamique et un appui précieux au musée**

#### **3.7.1 Une association dynamique, étroitement associée à la vie du MAM**

La « bonne santé » de cette association, fondée en 1975, est d'abord palpable à travers un nombre d'adhérents cotisants important, même si il est sujet à des variations très sensibles suivant les périodes. Ainsi l'époque de la fermeture pour les travaux a, évidemment, entraîné une baisse du nombre d'adhérents. En 2007, celui-ci s'établit à 980 ; ce chiffre de cotisants effectifs paraît, en lui-même, assez remarquable compte tenu de la concurrence représentée par les autres institutions culturelles parisiennes, dans le même domaine ou des domaines voisins.

La cotisation est annuelle et donne droit à une carte personnelle valable douze mois à partir du jour de son émission. Les tarifs des cotisations sont les suivants :

---

<sup>3</sup> la comparaison avec le site du musée Guimet, par exemple, est cruelle pour le MAM

- Membre 50 €
- Couple (2 cartes nominatives) 80 €
- Moins de 25 ans 20 €
- Plus de 65 ans 40 €
- Membre « Activités » à partir de 200 €
- Couple « Activités » à partir de 350 €
- Membre « bienfaiteur » à partir de 1 200 €
- Couple « bienfaiteur » à partir de 1 500 €

La qualité de membre donne droit :

- à **l'accès gratuit aux expositions temporaires du musée**, ainsi qu'aux expositions d'autres musées municipaux,  
A noter que beaucoup d'adhérents se plaignent des conditions d'accès. Si en effet la gratuité est bien assurée, leurs cartes ne constituent pas de vrais « coupe file » et ils n'ont pas d'accès direct, comme c'est le cas dans d'autres institutions. Ce point devrait pouvoir être facilement réglé.
- à **des invitations aux vernissages** des expositions du musée,
- à **un programme d'activités variées** : visites d'expositions parisiennes en compagnie des commissaires ; un samedi par mois, un parcours d'art contemporain, à la rencontre des artistes et des professionnels ; enfin des voyages : Documenta de Kassel, Foire de Bâle, New York, Biennale de Venise.

Par ailleurs les membres peuvent acheter des estampes, multiples... d'artistes contemporains, à tirage limité, créées pour les Amis du Musée et dont l'achat, à des tarifs raisonnables, leur est réservé. La Société des Amis contrôle avec soin cette activité pour éviter toute dérive (achat en nombre par des professionnels du marché de l'art à des fins spéculatives).

L'imbrication dans la vie du musée s'exprime tout d'abord à travers la librairie : l'association a mis en place une entreprise (EURL – entreprise à unique actionnaire à responsabilité limitée) qui gère la librairie du musée, ainsi que celle du Palais de Tokyo voisin. Elle verse à la Ville 4 % de son chiffre d'affaires, avec un minimum de 20 000 € par an.

L'association a également mise en place une SARL avec Paris Musées pour l'exploitation d'une boutique aux Halles, et, surtout, une convention de coédition pour la publication des catalogues du MAM avec Paris Musées.

Cette convention organise un « partage » à 2/3 pour Paris Musées et 1/3 pour la Société des Amis, pour les catalogues « classiques » des expositions historiques, et à 50/50 pour les catalogues de l'ARC.

### 3.7.2 Un appui précieux au musée

Celui-ci s'exprime d'abord, précisément, par cette **activité de coédition** nettement déficitaire, et à un niveau élevé pour l'ARC. Pour la période allant de 2003 à 2006 le

résultat global (compte tenu de la période de fermeture du musée les résultats annuels ne sont pas significatifs) le déficit s'élève à 6.363 € hors stock.

Ce stock était valorisé fin 2006 à 20.088 € ; les éditions antérieures à 2006 sont provisionnées à 90 % de la valeur de vente d'origine et vendues dans des circuits spécialisés.

Cette activité d'édition est tout à fait fondamentale, pour le musée comme pour les artistes ; pour ces derniers elle est une reconnaissance incontournable de leur travail.

La Société des Amis réalise par ailleurs régulièrement des dons d'œuvres, financés sur ses recettes propres ; on trouvera en annexe 2 une liste de ceux-ci depuis la création de la société en 1975. Ces dons ont parfois pris la forme de participation financière à des restaurations d'œuvre (mobilier Art Déco en 1986) ou à des achats réalisés par le musée.

Il faut également noter le rôle d'intermédiaire joué par la Société des Amis à l'occasion de prêts d'œuvres à l'étranger, pendant la fermeture pour travaux. Les institutions bénéficiaires des prêts organisés par l'ancienne directrice du musée, ont accepté de verser une contrepartie financière. Pour des raisons de procédure budgétaire, la Ville n'a pas pu ou voulu être destinataire directe de celle-ci. C'est donc la Société des Amis qui a joué le rôle d'intermédiaire. Les fonds recueillis, soigneusement isolés dans ses comptes, ont permis l'acquisition d'une série d'œuvres (cf. annexe 2).

## 4 LES MOYENS ET LA GESTION DE L'ETABLISSEMENT

### 4.5 Les moyens budgétaires

#### 4.5.1 Les moyens budgétaires

Ceux-ci sont modestes, car comme pour les autres musées, l'essentiel des dépenses sont supportées par les services centraux de la DAC.

##### 4.5.1.1 Le budget de fonctionnement

Le tableau ci-dessous récapitule les crédits mis à disposition du musée en 2006.

| BUDGET DE FONCTIONNEMENT 2006         | BUDGET<br>PRIMITIF<br>VOTE | VIREMENTS     | FINAL          | DEPENSES<br>31/12/2006 | SOLDE           | % conso       |
|---------------------------------------|----------------------------|---------------|----------------|------------------------|-----------------|---------------|
| 60628 AUTRES FOURNITURES NON STOCKEES | 4 500                      | -4 500,00     | 0              |                        | 0,00            | -             |
| 60631 FOURNITURES D'ENTRETIEN         | 12 500                     | -4 513,00     | 7 987          | 7 986,57               | 0,43            | 99,99%        |
| 60632 FOURNITURES PETITS EQUIPEMENTS  | 64 700                     | 5 000,00      | 69 700         | 72 235,84              | -2 535,84       | 103,64%       |
| 60636 VETEMENTS TRAVAIL               | 1 013                      | -983,00       | 30             | 22,25                  | 7,75            | 74,17%        |
| 6064 FOURNITURES DE BUREAU            | 8 095                      | 3 000,00      | 11 095         | 10 530,25              | 564,75          | 94,91%        |
| 6065 LIVRES DISQUES CASSETTES         | 6 000                      | -598,00       | 5 402          | 4 185,47               | 1 216,53        | 77,48%        |
| 6068 AUTRES MATIERES ET FOURNITURES   | 12 805                     | -2 300,00     | 10 505         | 11 255,16              | -750,16         | 107,14%       |
| 61558 ENTRETIEN DE BIENS MOBILIERS    | 6 000                      | -3 115,00     | 2 885          | 884,79                 | 2 000,21        | 30,67%        |
| 6182 DOCUMENTATION GENERALE           | 10 000                     | 0,00          | 10 000         | 8 665,32               | 1 334,68        | 86,65%        |
| 6288 AUTRES CHARGES                   | 13 146                     | 8 128,00      | 21 274         | 20 597,44              | 676,56          | 96,82%        |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>138 759</b>             | <b>119,00</b> | <b>138 878</b> | <b>136 363,09</b>      | <b>2 514,91</b> | <b>98,19%</b> |

Des virements ont pu être opérés entre certaines lignes, en fonction des besoins ; l'important est de constater que le budget a été consommé dans son intégralité (certains bons de commande restant même à honorer en fin d'année portant ainsi le pourcentage de consommation à 100 %).

En 2004, le budget correspondant mis à disposition du musée s'élevait à **119.939 €**, et en 2005 à **123.237 €**. L'augmentation, d'une année sur l'autre, s'élevait donc à **2,75 % en 2005** et à **12,60 % en 2006**, traduisant pour cette dernière année un effort particulier pour la réouverture.

Le budget a été intégralement dépensé en 2004 (à 98,56 %). En 2005, année de fermeture, seuls 27 % des crédits avaient effectivement été utilisés.

**2007 : une nouvelle augmentation significative****NOTIFICATION DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT 2007**

| ARTICLES     |                                 | MONTANTS       |
|--------------|---------------------------------|----------------|
| 60628        | AUTRES FOURNITURES NON STOCKEES | 2 000          |
| 60631        | FOURNITURES D'ENTRETIEN         | 14 000         |
| 60632        | FOURNITURES PETITS EQUIPEMENTS  | 67 000         |
| 60636        | VETEMENTS TRAVAIL               | 1 350          |
| 6064         | FOURNITURES DE BUREAU           | 8 100          |
| 6065         | LIVRES DISQUES CASSETTES        | 6 500          |
| 6068         | AUTRES MATIERES ET FOURNITURES  | 15 000         |
| 61558        | ENTRETIEN DE BIENS MOBILIERES   | 12 000         |
| 6182         | DOCUMENTATION GENERALE          | 9 173          |
| 6288         | AUTRES CHARGES                  | 13 146         |
| <b>TOTAL</b> |                                 | <b>148 269</b> |

|      |  |       |
|------|--|-------|
| 6064 | fournitures de bureau (crédits délégués par la DALIAT) | 2 854 |
|------|--|-------|

Sans atteindre le chiffre de l'année précédente, la hausse est encore importante puisqu'elle atteint **6,85 %**.

*4.5.1.2 Les dépenses « transversales » de fonctionnement*

Il s'agit ici de dépenses à caractère « logistique » qui ne sont pas mises en œuvre par le musée, mais par les services centraux de la DAC ou par délégation à une direction opérateur.

Le tableau ci-après retrace les dépenses « transversales » pour l'exercice 2006.

| Dépenses transversales |                                   | 31/12/2006        | BC non soldés |
|------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------|
| 60611                  | Eau                               | 18 000,60         |               |
| 60612                  | Electricité                       | 9 535,77          |               |
| 60622                  | Carburants                        | 3 383,14          |               |
| 6132                   | Locations immobilières            | 74 405,65         |               |
| 61352                  | Prestations T.A.M.                | 18 543,14         |               |
| 614                    | Charges locatives et copropriétés | 24 805,00         |               |
| 6241                   | Transport de biens                | 27 342,01         |               |
| 6244                   | Transport administratif           | 4 126,22          | 486,77        |
| 63512                  | Taxes foncières                   |                   |               |
| 63513                  | Autres impôts locaux              | 11 628,00         |               |
| <b>TOTAL</b>           |                                   | <b>191 769,53</b> | <b>486,77</b> |

*4.5.1.3 Les dépenses réalisées par la section du patrimoine immobilier et de l'équipement de la DAC*

Celles-ci comprennent une part **d'investissement** : l'acquisition d'œuvres d'art, leur restauration, l'acquisition de matériels divers et de mobilier de bureau, et les travaux considérés comme d'amélioration ; l'autre part, **de fonctionnement**, consistant en achats de fournitures, des travaux d'entretien, le transport d'œuvres d'art, et en 2006 des dépenses diverses liées à la réouverture.

Hors travaux de mise en sécurité du musée au sens strict – mais en incluant certaines dépenses liées à l'opération, comme celles résultant du retour des œuvres pour la réouverture, les **dépenses d'investissement s'élevaient à 1.887.412 € en 2006** ; les sommes les plus importantes étaient consacrées à **l'acquisition d'œuvres d'art** (671.114 €) et aux travaux de muséographie pour la réouverture (648 379 €).

Les **dépenses de fonctionnement** se sont élevées à 485.730 € avec pour principaux postes les frais de gardiennage et de télésurveillance (151.069 €) et des travaux d'entretien et de maintenance (177.918 €).

A l'exception des acquisitions et restaurations d'œuvres, ces sommes incluent une large et variable part de **dépenses liées directement ou indirectement à l'opération de rénovation du musée**. Il n'est donc pas possible, à partir de ces éléments, d'établir de manière crédible un budget total d'investissement et de fonctionnement du musée ; tout au plus peut on noter que celui-ci devrait être, en période normale, largement inférieur à la simple addition des sommes précitées.

En conclusion de ce chapitre, il faut enfin noter une aspiration très forte, chez les responsables de l'établissement, à plus d'autonomie budgétaire, permettant d'acheter directement des fournitures destinées aux ateliers ou au montage d'expositions ainsi qu'à l'entretien de certaines oeuvres.

La DAC est consciente de cette aspiration à une déconcentration qui permettrait de donner plus de liberté à l'établissement dans sa gestion quotidienne : on se reportera sur ce point à sa réponse au rapport provisoire – qui traite d'ailleurs du sujet sous un angle plus large que celui du seul M.A.M., en évoquant l'hypothèse d'un regroupement des musées dans une régie dotée de la personnalité morale.

#### 4.5.2 La sous-régie, la caisse, l'accueil

La sous-régie est installée au niveau inférieur du musée dans une pièce sans fenêtre. Le local est équipé d'un coffre fort. Il a été signalé aux rapporteurs que les toilettes voisines, dont les évacuations ont été partiellement bouchées lors des travaux, inondent périodiquement le local.

Dix personnes constituent l'effectif : le sous-régisseur, son suppléant, quatre agents titulaires et quatre vacataires. Cet effectif permet d'ouvrir jusqu'à quatre caisses simultanément. Le choix du nombre de caisses à ouvrir, en fonction de la fréquentation, est effectué par le chef d'établissement.

Contrairement à ce qui peut exister dans d'autres établissements il n'y a pas de tickets (gratuits) distribués pour les collections permanentes ; le suivi du nombre de visiteurs de celles-ci s'effectue avec un compteur à main, à l'entrée des salles.

Le MAM accueille dans ses murs, la plupart du temps, deux ou trois expositions temporaires simultanément. Sauf à acheter un billet valant pour l'ensemble, chaque visiteur est donc amené à acheter et présenter à l'entrée des salles des tickets différents, les tarifs variant suivant l'exposition ; si l'on ajoute l'impact des tarifs réduits, la caisse débite jusqu'à 12 types de tickets distincts !

Le décompte des entrées est réalisé automatiquement lors de l'émission de la billetterie. Mais les tickets proprement dits ne se distinguent les uns des autres que par la valeur faciale qui y figure, ce qui **complique le travail de contrôle à l'entrée des salles**. Il devrait pouvoir être remédié à ce problème par l'émission de tickets de couleurs différentes.

Dans sa réponse au rapport provisoire la DAC reconnaît la complexité de la tarification actuelle et signale s'être donnée pour objectif une « *remise à plat* » des tarifs en 2008. Le sujet est toutefois complexe, en raison notamment du souhait des musées de diminuer le prix du billet plein tarif. Elle souhaiterait également améliorer la formation à l'accueil des caissiers.

On relèvera enfin que parmi les moyens de paiement, la carte de crédit n'est acceptée qu'à partir de 15 euros, seuil trop élevé qui devrait être abaissé.

**L'accueil, comprenant les caisses, le vestiaire et le comptoir de vente de catalogues et produits dérivés est sobre et élégant mais notoirement sous dimensionné.** Le comptoir de vente en particulier est beaucoup trop petit, ce qui condamne les visiteurs dès qu'il y a un peu d'affluence à faire la queue, les ouvrages proposés sont peu mis en valeur, et consultables par une seule personne à la fois. Dans le cadre de la deuxième phase de travaux une réflexion devrait être menée sur le sujet et un espace plus ambitieux et attractif aménagé.

#### 4.5.3 Les partenariats extérieurs

Il s'agit de la mise à disposition d'espaces du musée, en général en soirée (la formule des petits déjeuners est cependant également pratiquée).

La DAC a fortement réformé le dispositif qui est à présent **beaucoup plus précis et administré qu'auparavant**. Il s'agit, soit d'une mise à disposition d'espace « simple », soit d'un événement qui s'appuie sur une exposition et s'inscrit dans le contexte de sa promotion. Dans ce dernier cas, l'intervention de Paris Musées est systématique.

Une convention type d'occupation temporaire d'espaces s'adresse aux associations oeuvrant pour le rayonnement du musée, avec mise à disposition gratuite. Une autre version est utilisée dans le cas, beaucoup plus fréquent, de partenariat établi avec Paris Musées ; elle précise le montant de la valorisation de la mise à disposition de l'espace. Dans tous les cas les **bénéficiaires doivent en sus s'acquitter de la rémunération des personnels** (heures supplémentaires) et souscrire à des engagements précis en matière d'assurance et de sécurité.

Ce dispositif sur lequel la direction s'est manifestement beaucoup investie, vise à encadrer au maximum ces mises à disposition, tant sur le plan de la sécurité proprement dite des personnes et des biens, que sur le plan financier et comptable.

Il n'est pourtant pas à l'abri de certaines critiques :

- pour les entreprises clientes, il **n'est pas très lisible** : elles doivent rémunérer distinctement les personnels et Paris Musées, les sommes versées à cette association intégrant un barème de référence de location d'espace différent du montant négocié de l'opération, et par hypothèse inférieur à celui-ci.  
Malheureusement (cf. la réponse de la Direction au rapport provisoire) il n'est pas possible de faire autrement : la convention de partenariat est signée avec Paris Musées en présence de la Ville, celle relative aux personnels ne peut être signée que par la Ville.
- certaines clauses contractuelles relatives aux assurances paraissent fréquemment poser problème : exclusion totale des franchises, refus des assureurs étrangers notamment ;
- enfin, la direction, qui se réserve la décision finale au vu du dossier, exige que celui-ci soit transmis huit semaines au moins avant la date projetée de l'événement. Ce délai, qu'il faut évidemment prolonger du délai d'instruction du musée et de Paris Musées, **est jugé trop long par les responsables de l'établissement**. La DAC fait toutefois remarquer que ce délai ne concerne que la « fiche d'avis préalable », qui permet de lancer les négociations avec le partenaire (les négociations avec ce dernier pouvant se dérouler pendant les huit semaines).

Comme dans d'autres domaines, une réflexion commune entre les services centraux et le musée devrait permettre d'améliorer les choses étant observé que l'objectif recherché - une information a priori de l'ensemble des décideurs, élus et secrétariat général - ne peut être satisfait sans un minimum de délai.

#### Des résultats très encourageants

En 2006, année de réouverture et donc incomplète (les premières manifestations de l'année, au mois de janvier, se sont d'ailleurs déroulées au Couvent des Cordeliers) l'apport net s'est élevé à **254 500 €**.

27 manifestations ont été organisées dont six ont donné lieu à une contrepartie sous forme **d'échange de marchandises (livres d'art, matériels...)**.

D'autre part, dix soirées, organisées par une grande entreprise leader dans le domaine du luxe, constituaient la contrepartie de son important appui financier (650 000 €) à l'exposition Bonnard.

\* \*  
\*

**En 2007, au 28 juin**, le total de l'apport, pour dix opérations, s'élevait déjà à 380.419 €.

Il faut signaler les compléments de rémunération pour les personnels : 58.774 € en 2006, 49.568 € pour les six premiers mois de 2007.

Il faut enfin ajouter - et c'est peut être l'élément essentiel - que ces événements constituent pour le musée une **formidable publicité**, améliorant sa notoriété et permettant de toucher des nouveaux publics ; ils sont donc **un axe important de développement**.

#### 4.6 Les ressources humaines : les enjeux d'une indispensable modernisation

Avec un effectif de 185 emplois, le musée d'Art moderne se situe à la première place parmi les trois « grands » musées de la Ville puisque le Petit Palais a un effectif de 171 emplois et Carnavalet de 170.

Au moment de la rédaction du rapport l'organigramme souhaité par le nouveau directeur n'avait pas encore été arrêté.

Le tableau ci-après récapitule, catégorie par catégorie, les différents emplois, service par service, et par catégorie.

|  | Effectif théorique | Effectif présent | Conser.  | ATC ou CDI | Ch. Mis. ou CDI | Corps doc. | Agt. adm. | Adjt. adm. | Secr. adm. | TSC      | Agt. Chef | ASSM      | Vac. ou autres | CEC-CES   | TS       | OP       | Postes pourvus |
|--|--------------------|------------------|----------|------------|-----------------|------------|-----------|------------|------------|----------|-----------|-----------|----------------|-----------|----------|----------|----------------|
| <b>Conservation</b>                        |                    |                  |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          |                |
| Conservateur général                       | 1                  | 1                | 1        |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| Conservateurs en chef                      | 6                  | 5                | 5        |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 5              |
| Conservateurs                              | 5                  | 3                | 3        |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 3              |
| faisant fonction de conservateur           | 1                  | 1                |          | 1          |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| Assistants de conservation                 | 5                  | 5                |          | 2          |                 | 3          | 0         |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 5              |
| Chargé de mission                          | 1                  | 0                |          |            | 0               |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 0              |
| <b>Archives-Documentation-Bibliothèque</b> |                    |                  |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          |                |
| Conservateur (pm)                          | 1                  | 1                |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| Bibliothécaires                            | 2                  | 1                |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           | 1              |           |          |          | 1              |
| Documentalistes                            | 2                  | 2                |          |            |                 | 1          |           |            |            |          |           |           | 1              |           |          |          | 2              |
| Secrétariat                                | 6                  | 5                |          |            |                 | 2          | 0         | 3          |            |          |           |           |                |           |          |          | 5              |
| Régie des œuvres et des expositions SAV    | 12                 | 12               |          | 2          |                 | 1          | 1         | 1          | 2          |          |           | 2         | 0              | 1         | 1        | 1        | 12             |
| Vidéomuseum                                | 1                  | 1                |          |            |                 | 1          |           | 0          |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| <b>Communication</b>                       |                    |                  |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          |                |
| Responsable                                | 1                  | 0                |          |            | 0               |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 0              |
| Attachées de presse                        | 2                  | 2                |          | 1          |                 |            |           |            |            |          |           |           | 1              |           |          |          | 2              |
| Secrétariat                                | 1                  | 1                |          |            |                 |            | 0         | 1          |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| <b>Service culturel pédagogique</b>        |                    |                  |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          |                |
| Responsable                                | 1                  | 1                |          |            |                 | 1          |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| Chargés de secteur                         | 4                  | 4                |          | 3          |                 |            |           |            |            |          |           |           | 1              |           |          |          | 4              |
| Secrétariat et autre                       | 2                  | 2                |          |            |                 |            |           |            |            |          |           | 2         |                |           |          |          | 2              |
| Site web                                   | 2                  | 0                |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 0              |
| <b>Secrétariat général</b>                 |                    |                  |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          |                |
| Secrétaire général                         | 1                  | 1                |          |            | 1               |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| SGA  | 2                  | 2                |          |            | 1               |            |           |            |            | 1        |           |           |                |           |          |          | 2              |
| Responsable surveillance                   | 1                  | 1                |          |            |                 |            |           |            |            | 1        |           |           |                |           |          |          | 1              |
| Adjoint responsable surveillance           | 1                  | 1                |          |            |                 |            |           |            |            | 1        |           |           |                |           |          |          | 1              |
| Responsable bâtiment                       | 1                  | 1                |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           | 1        |          | 1              |
| Secrétariat                                | 1                  | 1                |          |            |                 |            |           | 1          |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| Relais technique                           | 1                  | 1                |          |            |                 |            |           |            |            |          | 1         |           |                |           |          |          | 1              |
| Comptabilité                               | 1                  | 1                |          |            |                 |            |           | 1          |            |          |           |           |                |           |          |          | 1              |
| Sous-régie                                 | 8                  | 8                |          |            |                 |            |           | 6          |            |          |           | 1         | 1              |           |          |          | 7              |
| Agents chefs                               | 7                  | 7                |          |            |                 |            |           |            |            |          | 7         |           |                |           |          |          | 7              |
| Agents de la surveillance                  | 89                 | 84               |          |            |                 |            |           |            |            |          |           | 72        | 12             | 12        |          |          | 96             |
| Responsable équipe ouvrière                | 1                  | 1                |          |            |                 |            |           |            |            |          |           |           |                |           |          | 1        | 1              |
| Ouvriers professionnels                    | 9                  | 8                |          |            |                 |            |           |            |            |          |           | 2         | 1              | 1         |          | 4        | 8              |
| Autres fonctions (standard-courses-repro)  | 6                  | 6                |          |            |                 |            |           |            |            |          |           | 6         |                |           |          |          | 6              |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>185</b>         | <b>170</b>       | <b>9</b> | <b>9</b>   | <b>2</b>        | <b>9</b>   | <b>1</b>  | <b>13</b>  | <b>2</b>   | <b>3</b> | <b>7</b>  | <b>86</b> | <b>18</b>      | <b>14</b> | <b>2</b> | <b>6</b> | <b>181</b>     |

**Légende des sigles** : ATC : assistants techniques contractuels ; TSC : technicien des services culturels ; ASSM : agent de la surveillance spécialisée des musées ; CEC/CES : contrats emploi solidarité ; TS : techniciens de travaux ; OP : ouvriers professionnels.

On notera que les vacataires et les contrats aidés représentent respectivement 18 agents pour les premiers et 14 pour les seconds ; en grande majorité il s'agit de personnel de surveillance.

#### 4.6.1 La conservation et les personnels scientifiques

En incluant le directeur du musée, le total des effectifs réglementaires s'élève à dix neuf emplois, dont douze conservateurs et cinq assistants de conservation. Deux emplois de conservateur ne sont pas pourvus (le recrutement d'un devrait cependant intervenir rapidement).

Il s'agit donc d'une équipe importante très qualifiée (les assistants de conservation sont tous titulaires de diplômes et de formation de haut niveau, comme les conservateurs).

Jusqu'en 2006, l'effectif se répartissait entre trois départements : l'ARC, les collections contemporaines et la coordination des expositions, les collections modernes.

L'ARC, qui a toujours conservé une certaine autonomie, ne compte plus aujourd'hui que deux conservateurs et un assistant. Les autres cadres scientifiques se partagent entre les expositions et le travail sur les collections ; il n'y a pas, comme cela peut exister ailleurs, de répartition par médium (département des peintures, de la sculpture...).

D'autre part les conservateurs considèrent que le « **moderne** » et le « **contemporain** » constituent deux disciplines bien distinctes. Le domaine moderne exige une approche livresque, scientifique, alors que le contemporain requiert un travail de terrain continu, une présence dans les galeries et les ateliers, tant en France qu'à l'étranger. Quant aux **années 1950/1970** il s'agit d'une zone floue, hybride, et pour reprendre le mot d'un conservateur « *le regard est historique, mais les artistes souvent encore vivants* ».

**Le travail se partage entre la gestion des collections** (inventaire, catalogage...) et **le montage d'expositions**. La gestion des collections comprend, au-delà des missions classiques que l'on retrouve dans tous les musées, des tâches d'entretien importantes qui tiennent aux caractéristiques de certaines œuvres et sont différentes des restaurations traditionnelles.

Ainsi **les œuvres faisant appel à la vidéo** requièrent une maintenance continue ; il faut intervenir le plus rapidement possible en cas de panne, en relation avec le service audiovisuel et les prestataires extérieurs, seuls à même d'intervenir pour entretenir certains supports, comme des films de 16 mm.

Le montage d'expositions constitue à l'évidence l'aspect le plus gratifiant des métiers de la conservation, et la nouvelle direction du musée entend confier des responsabilités dans ce domaine à toutes les personnes compétentes sans se limiter a priori aux conservateurs titulaires<sup>4</sup>. La répartition du travail se fait en fonction du calendrier, et de l'importance du projet qui peut mobiliser, suivant le cas, un conservateur et un assistant, ou plus (deux voire trois).

---

<sup>4</sup> la direction précédente avait déjà occasionnellement procédé de même

La tendance est cependant plutôt à réduire les équipes, à confier des commissariats sans assistant pour de petites expositions. Enfin dans le partage des tâches finales (accrochage, déménagement, réaménagement de salles...) « *on fait appel à toutes les bonnes volontés* » pour reprendre l'expression de l'un d'eux.

Les rapporteurs ont ressenti, auprès de tous les cadres de la conservation rencontrés une forte motivation, qui confine à la passion chez certains, et aussi une attente très forte vis-à-vis de la nouvelle direction.

#### 4.6.2 Le Secrétariat Général

L'actuelle secrétaire générale a pris son poste début 2007. Elle occupait auparavant des fonctions identiques au Musée Galliera.

Les effectifs du secrétariat général sont relativement importants si l'on inclut la sous-régie (8 agents), l'équipe ouvrière (10 agents avec le responsable) et les agents chargés du standard, de la reprographie et des courses (6 agents).

Au quotidien, la secrétaire générale s'appuie sur une équipe constituée de :

- deux secrétaires généraux adjoints
  - l'un, ingénieur des services culturels de l'Etat, est responsable de l'ensemble des problèmes de surveillance,
  - l'autre, technicien des services culturels (TSC) s'occupe de la recherche de partenariats et du mécénat, des soirées privées, et du plan de formation.

A ces deux personnes s'ajoutent un technicien supérieur, chargé des travaux, un TSC qui assiste le secrétaire général adjoint chargé des problèmes de surveillance, et un adjoint administratif qui est chargé de la comptabilité budgétaire et de la logistique (matériel, ménage).

Toute l'équipe d'encadrement est constituée de professionnels de haut niveau, justifiant de formations spécialisées et d'expériences professionnelles variées dans des institutions culturelles.

Ils ont à faire face à l'ensemble des problèmes de gestion de l'établissement, en interne et aussi vis-à-vis de l'extérieur. Les aspects budgétaires et les recherches de partenariat, les problèmes posés par l'entretien quotidien du bâtiment ont déjà été évoqués. En ce qui concerne la **gestion des ressources humaines**, il convient de souligner les points suivants :

- le musée n'est pas UGD et n'a qu'une **faible autonomie de gestion** ; c'est la direction qui décide des effectifs et affecte les personnels. La marge de manœuvre de l'établissement n'est pas nulle ; le directeur général peut par exemple refuser l'affectation d'un conservateur dont le profil ne lui paraît pas convenir ; les responsables administratifs sont associés au choix des vacataires.

Mais la situation est globalement mal ressentie par le musée, qui regrette des décisions prises sans concertation telle que l'affectation d'un agent « à problèmes », par exemple.

La responsable du secteur formation est très critique pour ce qui concerne son domaine et estime que ses demandes ne sont pas bien prises en compte ; il n'y aurait pas moyen de les discuter avec la cellule formation de la direction. D'une manière générale, **les responsables du musée s'interrogent sur le rôle de l'échelon de gestion constitué par la direction des affaires culturelles** et estime que les véritables décisions sont prises par la direction des ressources humaines (DRH).

Les rapporteurs ont rencontré les responsables du bureau des ressources humaines de la DAC.

S'agissant des affectations, ceux-ci n'ont pu que constater qu'il fallait bien que les agents réputés « à problèmes » occupent un poste quelque part, leur rôle consistant à ne pas les rassembler tous au même endroit... Par ailleurs ils regrettent que le musée ignore parfois certaines règles administratives. Ainsi la demande de titularisation d'une personne travaillant dans le domaine de la communication leur a été transmise directement, sans que l'attache du service de communication de la direction a été prise. Il est vrai que celui-ci fait aussi l'objet de commentaires sévères de la part du musée.

A l'évidence, le musée souffre – dans ce domaine comme dans d'autres – d'une tutelle ressentie comme pesante et peu utile. Les responsables de la direction ont de leur côté le sentiment **que les efforts déployés pour aider l'établissement ne sont guère compris et encore moins récompensés.**

Dans l'attente d'une réflexion d'ensemble sur l'organisation des compétences, les rapporteurs suggéraient dans le rapport provisoire une « *remise à plat* » des questions de personnel entre le musée et le BRH.

*Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC a signalé que ce bureau ferait l'objet d'un audit d'un intervenant extérieur, pour « améliorer ses prestations et notamment sa capacité à répondre aux très nombreuses sollicitations des établissements culturels ».*

#### 4.6.3 **Le service culturel et pédagogique, le service communication, la bibliothèque : des personnels spécialisés**

Le service culturel et pédagogique est constitué par 7 personnes employées à plein temps, auxquelles s'ajoute une équipe de conférenciers vacataires (10 en 2006).

Il faut noter que l'apprenti présent en 2005/2006, qui s'occupait du multimédia est parti et n'a pas été remplacé.

Comme les autres cadres du musée, la responsable du service a une formation et un curriculum vitae de haut niveau (doctorat d'histoire de l'art, direction d'un FRAC). Sur le plan statutaire, les personnels se partagent entre deux agents de surveillance titulaires, un chargé d'études documentaires, deux contractuels et un vacataire ; un enseignant est par ailleurs mis à disposition par l'Etat. Pour une large part, les situations administratives ne correspondent pas à la réalité des fonctions.

La mise en place de la filière des métiers de la documentation n'a que très partiellement résolu le problème : les agents de surveillance sont soit amenés à développer leur carrière dans leur corps - qui ne correspond pas à leur vrai métier - ou à passer des concours, et en cas de réussite, risquent d'être affectés ailleurs.

Les solutions existent (transformation de poste) mais ne sont pas nécessairement aisées à mettre en œuvre.

S'agissant du service communication une personne est en cours de recrutement sur un emploi de contractuel.

#### 4.6.4 **Le personnel de surveillance : une question centrale**

La fonction « accueil et surveillance » a fait l'objet d'une étude par un cabinet de conseil, la société ....., en début d'année 2007. Cette étude commandée par la Direction des Affaires Culturelles portait sur les trois principaux musées municipaux : Carnavalet, le Petit Palais et bien sûr le MAM.

Un certain nombre de données et de constats du développement qui va suivre proviennent donc de cette source et sont évoqués ci-après.

##### 4.6.4.1 Les effectifs réels : une première difficulté

La détermination précise des effectifs de personnels de surveillance en place est évidemment indispensable, avant toute réflexion sur leurs conditions d'emploi et la recherche d'un nombre d'agents « idéal » qu'on peut tenter de définir en estimant qu'il s'agit d'assurer sans défaillance la surveillance de l'ensemble des espaces ouverts au public, avec le minimum d'agents.

Si l'on se reporte au tableau, l'ensemble des effectifs des personnels de surveillance s'élève à 103. En réalité il faut décomposer immédiatement ce chiffre car on ne dénombre que **72 agents de surveillance spécialisée des musées (ASSM) et 7 agents chefs**. Les autres emplois sont tenus par des vacataires « permanents » (12) et des emplois aidés (12 également).

Par ailleurs le musée dispose d'heures de vacation qui permettent d'employer des agents à temps incomplet qui prennent le relais des titulaires dans les périodes où ceux-ci sont en nombre insuffisant (heure du déjeuner, week-end, vacances d'été). Pour 2007, cette dotation s'élève à 1 504 heures pour la pause méridienne et les week-ends et à 2 499 heures pour les mois d'été.

La détermination précise des effectifs, on le voit, est loin d'être simple. Il ne s'agit à ce stade du constat que des effectifs **théoriques**.

**L'effectif réel est, au quotidien, sensiblement inférieur**, pour les raisons suivantes :

- le non remplacement, pendant un certain temps, d'agents partis ; le musée reconnaît toutefois que le bureau des ressources humaines et le bureau des musées de la DAC font le maximum pour limiter les vacances,
- et l'absentéisme, important au MAM puisqu'il s'élève, pour une moyenne de 11 %, dans l'ensemble des musées de la Ville, à 15 % au MAM.

Par ailleurs **tous les personnels de surveillance ne sont pas affectés à des tâches de surveillance**. 2 ASSM travaillent au service éducatif, 3 sont employés comme ouvriers professionnels, 1 comme coursier, 1 comme relais technique informatique, 1 au service audiovisuel, et enfin 4 au standard et à la reprographie.

On retrouve ici les conséquences d'une politique ancienne et bien connue : les responsables de l'établissement n'obtenant pas les emplois spécialisés correspondant à ces métiers ont détourné des personnels de surveillance.

Ceux-ci y trouvent souvent leur avantage, en termes d'intérêt du travail et de contraintes ; c'est moins évident en ce qui concerne les carrières, car ils restent contraints d'accomplir leur parcours dans un corps qui ne correspond pas à leur métier. Cette situation est en voie de régularisation, par le biais de la création d'emplois « ad hoc » mais cela prend du temps.

#### 4.6.4.2 La démarche de ..... pour déterminer un « effectif cible »

Les auditeurs de ..... ont procédé de la manière suivante :

- **calcul d'un « coefficient de passage »** entre un poste d'agent et un nombre d'emplois budgétaires. Ce coefficient prend en compte le nombre d'heures annuelles requises pour tenir un poste de surveillance et le temps de présence effectif annuel d'un agent : il faut 2,30 agents en équivalent temps plein pour assurer un poste de surveillance.
- **évaluation du nombre de postes de travail**, dans le musée, avec validation de chacun de ceux-ci avec les responsables.  
**26 postes, dont l'emplacement est précisé sur les plans** du musée figurant dans l'étude, sont ainsi estimés nécessaires.

En tenant compte du jour de fermeture, le cabinet de conseil aboutit à un « effectif cible »

de **62,8** agents équivalent temps plein, pour un effectif réel actuel équivalent temps plein de **77,7**. **Le musée disposerait donc d'un surplus d'effectifs non négligeable.**

La méthode n'est pas contestable. Le résultat appelle cependant quelques commentaires : les autres grands musées étudiés (Carnavalet et Petit Palais) ne comptent pas de sur effectifs, mais **ils pratiquent des fermetures de salles lorsque certains postes de surveillance ne peuvent être pourvus** ; le Musée d'Art Moderne ne l'a pas fait jusqu'à présent et utilise donc son surplus à compenser les effets de l'absentéisme et à faire face aux moments délicats (vacances, pause méridienne).

L'évaluation du nombre de postes de travail est évidemment une donnée essentielle. Elle a été validée avec ..... par les responsables du musée. Mais, il s'agit d'un élément susceptible de profondément évoluer :

- les postes **sont encore définis pour être tenus de manière statique**, alors que **les agents devraient être mobiles**, ce qui leur donnerait la possibilité de surveiller une surface plus importante et rendrait leur travail moins monotone ;

- leurs nouvelles modalités de travail devraient s'appuyer sur une **réelle intégration des dispositifs de sûreté et de sécurité** : « la technique n'est pas abordée [actuellement] de façon synergique avec la composante humaine, il s'agit à peine d'une aide » note la société ..... ;
- il faudrait tenir compte de la configuration des lieux, de leur taille, des problèmes de visibilité, des modalités d'exposition des œuvres, de leur nature et de l'éventuelle présence d'un dispositif de protection, de la présence ou non de groupes importants de visiteurs, **sans s'enfermer dans le postulat d'« un agent par salle »** ;
- extrêmement rigides, **les accords RTT devraient être renégociés** pour trouver des rythmes de travail plus adaptés aux besoins. Il s'agit bien évidemment d'une décision qui relève des autorités municipales.

#### 4.6.4.3 Distinguer l'amélioration à court terme de l'objectif à plus long terme

La complexité du sujet, la sensibilité légitime des personnels, la rigidité des accords RTT, incitent à une approche prudente qui ne doit pas empêcher des progrès dans plusieurs domaines :

- celui de la formation : avec 0,38 jours par agent, contre 0,45 à Carnavalet et 2,64 au Petit Palais le bilan est médiocre alors que le dynamisme de la responsable du dossier est incontestable.  
La DAC regrette pour sa part un cadre budgétaire « *particulièrement contraint* » et observe dans sa réponse au rapport provisoire qu'elle est obligée de traiter prioritairement les thèmes imposés par les évolutions de la réglementation ou des statuts.
- la lutte contre l'absentéisme, dont les mauvais chiffres viennent d'être évoqués. Cet absentéisme est notamment dû à l'augmentation des périodes de longue maladie et en corrélation avec le nombre élevé d'agents reclassés dans le corps ; la Direction des Ressources Humaines a été sensibilisée par la DAC sur ce sujet, mais peut-on sérieusement attendre des résultats très rapides ?
- la réalisation d'un projet collectif d'amélioration (PCA) : on **rentre dans une action relevant plus du moyen terme**. Outre les délais nécessaires pour la bonne préparation d'une telle action, il serait opportun de **profiter de la nouvelle tranche de travaux** – qui entraînera une fermeture au moins partielle – pour la mener en l'intégrant à une future organisation de la surveillance repensée et s'appuyant sur les moyens techniques.  
La DAC s'est pour sa part déclarée prête (cf. réponse au rapport provisoire) à lancer la démarche, sous réserve d'obtenir des moyens nécessaires de la Direction des Ressources Humaines

Dans l'immédiat, les rapporteurs ne peuvent que recommander une gestion prudente des effectifs : la sensible diminution recommandée ne pourra être atteinte que dans le contexte indiqué d'appropriation des outils techniques, avec un effort important de formation et de mobilisation.

## **5 LES PRECONISATIONS**

### **5.5 La résolution des problèmes domaniaux**

Ceux-ci sont demeurés sans solution depuis 1934 ; faire avancer le dossier, c'est-à-dire remédier à la dégradation importante du site, nécessite de fixer des objectifs, et de disposer d'un instrument pour les mettre en œuvre.

- les objectifs : **parvenir à une délimitation acceptée par les deux parties de leurs parcelles respectives**, en essayant dans la mesure du possible d'éviter toute indivision, conformément à la recommandation de la DAJ, et à un document (convention ?) déterminant de manière précise les choix et obligations de chacun (accès, entretien, activités autorisées ou non...). Les droits historiques de la Ville (cf. chapitre 1.1.2.) doivent bien sûr être défendus ;
- l'instrument : il s'agit d'un site vivant et prestigieux, et qui a vocation à accueillir des manifestations culturelles de haut niveau ; il est indispensable **de créer une commission, instance de concertation et de dialogue entre les deux entités** et leur administration de tutelle.

### **5.6 Les travaux : la préparation de la deuxième tranche**

Les rapporteurs ont constaté que les difficultés du chantier de la première tranche avaient trois causes principales :

- une mauvaise connaissance du bâtiment, qui a révélé de nombreuses - et mauvaises surprises ;
- une définition sommaire et surtout évolutive, du projet et de son périmètre ;
- un travail en commun difficile entre la maîtrise d'ouvrage (DAC) et la maîtrise d'œuvre (DPA), tout au moins à certaines phases.

La première difficulté, relative au bâtiment lui-même, peut être considérée comme appartenant au passé, compte tenu des connaissances et de l'expérience acquise lors du premier chantier.

S'agissant de la seconde, la DPA a d'ores et déjà saisi la DAC et la direction du musée pour les associer étroitement à la définition des objectifs et de contenu de la deuxième tranche, en leur transmettant un document intitulé « APS 100 % », ce qui a permis au musée d'établir une première note de programmation.

Enfin les changements de personnes intervenus depuis devraient faciliter le dialogue et le travail en commun entre la Direction des Affaires Culturelles, le musée, la Direction du Patrimoine et de l'Architecture, et la Section Locale d'Architecture. Il demeure que la coordination devra faire l'objet d'un soin particulier, avec **la mise sur pied d'un comité de pilotage** aussi tôt que possible.

Le partage des rôles, pendant le chantier et après celui-ci, entre la DPA et la SLA d'une part, entre le musée et le bureau des travaux de la DAC, **devra être précisé et formalisé.**

Le contenu des travaux :

- **achèvement des travaux de sécurité**, notamment avec la construction des escaliers supplémentaires demandés par la Préfecture de Police pour faire évoluer la capacité maximale d'accueil de 1 350 à 1 900 personnes ; les travaux doivent permettre de réutiliser les espaces actuellement neutralisés ;
- **l'amélioration de l'accueil du public et l'extension des espaces accessibles aux handicapés** ; la création d'un auditorium, d'une bibliothèque ;
- **la remise à niveau des locaux affectés au personnel** ; personnel scientifique et administratif et aussi personnel de surveillance et ouvriers ;
- **travaux liés au projet muséographique**, encore à préciser ;
- **la réhabilitation de l'ensemble architectural et l'intégration dans le contexte urbain.**

## 5.7 Les collections

### 5.7.1 Le récolement

- l'obligation légale, au terme de la loi Musées, d'effectuer un récolement tous les dix ans doit être respectée ; une attention particulière doit être portée sur les estampes.

### 5.7.2 Les réserves

La question des réserves ne concerne pas seulement celles du MAM, déplacées puisque situées en zone inondable, mais l'ensemble actuellement installé aux entrepôts Calberson puisque ceux-ci sont appelés à fermer en 2009. Les rapporteurs ne peuvent, en l'état actuel du dossier, évaluer une solution plutôt qu'une autre mais recommandent :

- **l'association systématique des responsables du musée aux réflexions (réunions...) en cours** avec la Direction des Affaires Culturelles et le Secrétariat Général ;
- l'étude de la possibilité de créer une « réserve de transit » destinée aux œuvres prêtées, pour des expositions temporaires (proposition de la DAC), de l'étude de la possibilité de la réouverture, sur place, de réserves pour tout ou partie des « petits formats » rapidement évacuables encas de crue centennale.

## 5.8 Les moyens du musée : budget, personnel

### 5.8.1 Les budgets

- les **crédits d'acquisition d'œuvres** : le musée bénéficie traditionnellement de la moitié des crédits d'acquisition d'œuvres ; il faudrait s'interroger sur la pertinence de ce choix, en terme de sélection des œuvres. Ne vaudrait-il pas mieux concentrer ponctuellement l'effort en fonction des opportunités en regroupant les crédits de plusieurs exercices budgétaires ?
- **le budget de fonctionnement** : le musée souhaite à juste titre disposer d'un budget lui permettant d'acheter directement certaines fournitures pour ses besoins spécifiques ; il conviendrait d'étudier cette déconcentration et d'en évaluer les conséquences (nature des dépenses, réalisation par la sous-régie ?).

### 5.8.2 Les personnels

- sur le plan de la **méthode** : renforcer les liens entre le musée et le bureau des personnels de la direction par tous moyens appropriés (rencontres avec un calendrier arrêté à l'avance et un ordre du jour) ;
- continuer à remobiliser l'ensemble des conservateurs, dont certains avaient adopté une position d'attente ;
- réfléchir avec la DAC à la **problématique de la mobilité** des conservateurs vers d'autres institutions, corrélativement à l'accueil de cadres extérieurs à la Ville ; le nouveau statut, qui doit prévoir cette mobilité, devrait faciliter les choses ;
- préparer les personnels de surveillance aux évolutions nécessaires de leur métier par une **politique renforcée de formation** ; l'effort consenti par la DAC dans ce domaine doit être mieux coordonné avec les attentes du musée ;
- poursuivre le travail de réflexion engagé sur le niveau trop élevé d'agents reclassés parmi les personnels de surveillance ;
- **préparer le futur projet collectif d'amélioration (PCA)** dès que la DRH aura accordé les moyens nécessaires ;
- revoir, au niveau de la DAC, la question de recrutement des assistants techniques contractuels (ATC) réputé lourd à cause de la liste des diplômes qui ne peut être modifiée que par délibération du Conseil de Paris ;
- renégocier les accords RTT pour mieux prendre en compte les besoins du service.

## 5.9 L'accueil du public, le service éducatif et culturel

- prévoir la **mise en place urgente** de l'« **observatoire des publics** » dont le modèle existe déjà pour connaître la sociologie des personnes fréquentant le musée et leurs attentes, au moins dans un premier temps sous la forme d'une action ponctuelle.

- refondre complètement le site Internet, en prenant exemple sur d'autres institutions.
- dans la deuxième phase de travaux, bien intégrer l'amélioration de l'accueil du public.
- pour le **service éducatif et culturel** :
  - envisager une implantation plus favorable de ses bureaux dans la perspective de la 2<sup>ème</sup> tranche de travaux ;
  - revoir l'implantation ou à tout le moins rénover les ateliers pour les jeunes (au sous-sol) ;
  - prendre en compte les problèmes de personnel induits par la création des corps des métiers de la documentation : éviter que les lauréats ne « partent » avec leur poste, et que l'emploi libéré soit éventuellement redéfini à cette occasion.
- améliorer la lisibilité du présentoir des tarifs, imprimé en tous petits caractères.

### **5.10 Les partenariats**

L'effort doit porter sur la simplification et l'amélioration du circuit administratif et des procédures :

- raccourcir le délai d'instruction ;
- mettre en œuvre une procédure d'accord implicite de la DAC (avis réputé favorable en cas d'absence de réponse) ;
- établir et diffuser un guide décrivant, à l'attention des sociétés ou associations intéressées, les possibilités offertes, les procédures et les délais.

### **5.11 La Société des Amis**

**L'élaboration et la signature de la nouvelle convention** ; sa signature pourrait être l'occasion de relancer les relations entre la municipalité et la société.

## LISTE RESUMEE DES PRECONISATIONS

1. Travailler à la résolution des problèmes domaniaux (création d'une commission avec le Palais de Tokyo et l'Etat, délimitation des parcelles, établissement d'une convention de gestion).
2. Préparer la deuxième tranche de travaux.
3. Pour les réserves, étudier l'hypothèse d'un rapatriement partiel sur le site, associer les responsables du musée aux réflexions en cours sur une nouvelle localisation.
4. Mener à bien les tâches de récolement (conformité à la loi Musées, estampes).
5. Organiser immédiatement une déconcentration accrue du budget de fonctionnement vers le musée, et envisager la possibilité de doter l'établissement d'une véritable autonomie.
6. Améliorer le travail en commun avec le bureau des personnels de la direction avec les différents problèmes évoqués, notamment la formation, la préparation d'un PCA ; renégocier le protocole ARTT.
7. Mettre en place rapidement un observatoire des publics.
8. Améliorer les conditions de travail et de fonctionnement du service éducatif et culturel.
9. Simplifier et améliorer les procédures régissant les partenariats.
10. Présenter au Conseil de Paris la nouvelle convention avec la Société des Amis.

## **PROCEDURE CONTRADICTOIRE**

La Direction des Affaires Culturelles a fait parvenir le 26 décembre 2007 ses observations sur le rapport provisoire.

Celles-ci ont été prises en compte et pour la plupart intégrées dans le rapport définitif.

La note en réponse au rapport provisoire est reproduite ci-après, accompagnée de deux documents : le plan de récolement et la note sur la programmation architecturale (la deuxième tranche de travaux), établis par le directeur du Musée.

## Musée d'Art moderne de la ville de Paris

### Réponse au rapport provisoire de l'Inspection générale

Le Musée d'Art moderne a souhaité indiquer que le moment très particulier où est intervenue cette inspection, - quelques mois à peine après la prise de poste de la nouvelle équipe de direction - limite naturellement les remarques du musée sur la gestion passée mais que l'ensemble du rapport constitue, pour le musée, un précieux état des lieux.

#### -1- Réponses aux préconisations :

***1) Travailler à la résolution des problèmes domaniaux (création d'une commission avec le Palais de Tokyo et l'Etat, délimitation des parcelles, établissement d'une convention de gestion).***

La direction des affaires culturelles est favorable à la solution préconisée d'une *convention d'occupation temporaire* négociée avec le Palais de Tokyo en associant les responsables d'établissement. L'urgence qui s'attache à débloquer ce problème est évoquée à juste titre, d'autant qu'une « situation de fait » s'est progressivement développée à la faveur de la fermeture du MAM pour travaux, conduisant à entériner dans la pratique, si ce n'est en droit, un partage des parvis haut et moyen par moitié.

Le parvis bas, très dégradé, avec son bassin mal entretenu et ses sculptures trop souvent « taggées » constitue pourtant un chef d'œuvre de l'architecture internationale des années 30.

Les tensions, moins importantes qu'il y a quelques mois, mais toujours sensibles, entre les deux restaurants pourraient encore être atténuées si une convention définissait clairement l'usage des lieux. De même, un partage, bien négocié en amont, de l'usage de l'ancien auditorium du sous-sol pourrait être envisagé s'il est remis en état de fonctionnement après les travaux de rénovation. La mise en place d'une commission Ville-Etat serait en effet la meilleure solution pour parvenir à une valorisation et donc à une plus grande attractivité du bâtiment.

La direction des affaires culturelles a avancé en ce sens depuis la rédaction du rapport provisoire : d'une part, elle a fait part de son souhait de mener une réflexion commune au secrétariat général des musées de France et, d'autre part, a pris un premier contact, le 22 novembre 2007 avec la direction du musée national d'art contemporain, dans le cadre du projet d'installation de « Pompidou Alma » au Palais de Tokyo, projet qui prévoit notamment l'installation d'un café sur le parvis bas. Une visite est prévue sur place en janvier 2008 et les deux musées doivent se rencontrer pour préciser leurs propositions respectives, ce qui correspond aux orientations décrites en page 7 du rapport. En raison du projet « Pompidou-Alma », il n'apparaît pas qu'une proposition tendant, pour la Ville, à revendiquer la propriété totale des parvis, en échange de la prise en charge totale de leur entretien soit susceptible de rencontrer l'accord de l'Etat. L'usage du parvis devant être partagé, il semble souhaitable que le coût de l'entretien le soit aussi.

## **2) Préparer la deuxième tranche de travaux.**

Il ne paraît pas opportun, à ce stade, de revenir sur les raisons objectives qui sont à l'origine des conditions très difficiles dans lesquelles s'est déroulée la première tranche de travaux.

La DAC ne formule aucune objection aux propositions du rapport en ce qui concerne la seconde tranche mais souhaite insister sur l'importance qui s'attache à ne pas négliger, dans le futur projet, la question des locaux affectés à *l'ensemble du personnel*, aux espaces *d'accueil* (ergonomie et convivialité) et des services et équipements annexes (bibliothèque, cafétéria, auditorium), la remise en état des espaces dévolus aux *collections permanentes* très dégradés. La réfection des parties extérieures (béton effrité, verrières, huisseries non étanches, baies vitrées endommagées...) sont également à prévoir en particulier la restauration des magnifiques décors de 1937 et leur *valorisation* (mesures préventives contre les skate-boards, des graffitis, éclairage nocturne, remise en place de la statuaire originale, restauration du bassin et des espaces fleuris, dégagement des abords avenue Wilson, etc.)

Le musée d'art moderne a rédigé en ce sens une première note de programmation qui est jointe au présent dossier (P.J n° 1).

En outre, la DAC souhaite tout particulièrement insister sur son souhait *d'éviter absolument une nouvelle fermeture du musée*, hypothèse qui semble sous-entendue en page 20 du rapport. Quatre ou cinq ans après la fermeture précédente et au moment même où Beaubourg investirait les lieux, l'image et le dynamisme du musée en seraient trop altérés. Le recours à un programmiste et la prise en compte, dès les études, de l'objectif de phasage de l'opération devrait permettre d'intégrer cette contrainte à la réalisation des travaux en évitant les dérapages.

S'agissant enfin de l'observation formulée en p. 20 sur le rôle de la section des travaux du bureau des musées, la DAC précise que cette section est chargée de suivre l'exécution du budget d'investissement des musées (notamment les travaux de grosses réparations), de préparer le contrat annuel DAC/DPA, de proposer la hiérarchisation des demandes de l'ensemble des musées et de suivre les divers marchés de maintenance. C'est donc cette section qui doit être l'interlocuteur unique des SLA pour toute décision de travaux et délégation de crédit. Les sections de ce type existent dans tous les bureaux « têtes de réseau » de la DAC et celle du bureau des musées assume un rôle particulièrement délicat dans un contexte budgétaire très tendu. En effet, le bureau des musées dispose annuellement d'une enveloppe crédits de grosse réparation restreinte (AP 2007 1 100 000 €, AP 2008 900 000 €) pour entretenir 24 sites représentant 91.275 m<sup>2</sup>, surface à comparer à celle des bibliothèques municipales (50.000 m<sup>2</sup>) et à celle des conservatoires (33.000 m<sup>2</sup>).

## **3) Pour les réserves, étudier l'hypothèse d'un rapatriement partiel sur le site, associer les responsables du musée aux réflexions en cours sur une nouvelle localisation.**

Toute hypothèse de rapatriement partiel de réserve sur site implique la mise au point d'un plan de repli des œuvres en cas de crue centennale qui doit préalablement avoir été réalisé par le musée lui-même et doit permettre la mise à l'abri des œuvres dans un délai très bref (24 à 48h), ce qui interdit d'envisager le retour des grands formats. Les grands musées de l'Etat ont fait le choix de l'externalisation et les études récemment réalisées par la DMF confirment cette option.

L'idée d'utiliser les réserves d'autres musées n'est pas réaliste : si Galliera déménage ses œuvres à Servan, c'est pour libérer ses sous-sols et ouvrir à terme un second parcours de visite ; quand aux réserves du Petit Palais, elles sont encore inutilisées à ce jour en raison des problèmes récurrents de fuites et d'infiltrations, depuis la réouverture. Le retour au sein du musée des œuvres du Petit-Palais actuellement stockée à Calberson (hors grand format) est programmé en 2009, sous réserve du bon achèvement des travaux relatifs à la mise en sécurité des réserves. En tout état de cause, une délocalisation dans un autre musée pourrait réduire l'éloignement des œuvres mais ne réglerait pas la question posée par l'absence de réserves *sur place*.

La DAC est donc plutôt favorable au maintien du principe de l'externalisation des réserves et étudie en ce sens l'hypothèse de leur installation, à terme, dans la future « cité des musées » de Nanterre, opération qui devrait aboutir en 2012 et a obtenu l'accord de principe des adjoints concernés (Culture, Patrimoine et Relations avec les collectivités territoriales d'Ile-de-France) et du cabinet du Maire. Il faut également souligner qu'en raison des travaux du Tram dans la zone du boulevard Mac Donald, les réserves actuelles devront être déménagées début 2009. Le bureau des musées étudie actuellement une solution dans un ancien immeuble de la SEITA qui devrait présenter de meilleures conditions de conservation que celles, effectivement insuffisantes, des réserves actuelles, louées en urgence dès la publication du PPRI, en 2003.

En revanche, la demande du musée de disposer d'au moins deux *réserves de transit* spacieuses et climatisées, lui permettant de gérer dans des conditions normales l'arrivée des œuvres prêtées (parfois pour 4 expositions, en simultanée) paraît parfaitement fondée et devra figurer dans le programme de la seconde tranche de rénovation.

#### **4) Lancer une réflexion sur la politique d'acquisition d'œuvres.**

Les axes de la politique d'acquisition viennent d'être redéfinis par le musée :

- En fonction des budgets disponibles, acquérir des œuvres de première importance, garantissant l'attrait du public pour le Musée (Danse de Matisse, Baiser de Picabia, Autoportrait de Råderscheidt, etc.),
- Compléter les ensembles,
- Acquérir, quand, c'est possible, une œuvre à chaque exposition,
- Veiller à ce que les artistes aient un lien avec Paris. Soit pour y avoir séjourné (scène proprement française) ou être venus à Paris dans le cadre d'une des différentes immigrations du siècle dernier (Etats-Unis, Italie, Espagne, Allemagne, Europe Centrale, Europe de l'Est, Afrique du Nord ou Centrale, Asie).

En ce qui concerne, plus largement, la gestion des collections, la DAC s'étonne de l'observation, formulée p. 24, relative à un retard qui serait pris par la Ville dans la création de son propre réseau de gestion interne des collections municipales.

Cette opération très complexe est menée conjointement par la DAC et la DSTI dans d'excellentes conditions, en tenant compte des particularités exigées par le collections

contemporaines (double système de gestion *Videomuséum* + nouvelle application) et en concertation permanente avec les musées, sans modification du calendrier prévisionnel.

**5) Mener à bien les tâches de récolement (conformité à la loi musées)**

Le musée d'Art Moderne a transmis son plan de récolement au bureau des musées, le 13 décembre dernier (P.J n° 6).

**6) Organiser immédiatement une déconcentration accrue du budget de fonctionnement vers le musée et envisager de doter l'établissement d'une véritable autonomie.**

La déconcentration des budgets de fonctionnement des musées constitue un objectif partagé par la DAC mais rendu délicat par l'objectif général de concentration de la comptabilité, poursuivi par la DF dans le cadre du nouveau système ALIZE, et alors que la relative *faiblesse administrative* des établissements, notamment des plus petits d'entre eux, constitue un risque de gestion. Toutefois, la direction qui réfléchit actuellement à une réforme de ses propres structures pour s'adapter à ALIZE, se propose de tester préalablement, grâce à la mise en place de *sites pilotes* (ce qui correspond aussi à la revendication des grands musées de ne pas être traités comme les petits), si le nouveau système ALIZE le permet.

L'autonomie des établissements a été envisagée en amont de la réflexion relative au lancement de la récente DSP. Une autonomie totale des grands établissements n'est guère envisageable dans un contexte où les autorités municipales souhaitent au contraire, pour des raisons budgétaires, que les grands musées constituent des « locomotives financières » au bénéfice des plus petits musées, très peu rentables financièrement.

En conséquence, ce sont plutôt l'idée de *solidarité entre musées* et l'objectif de faire *reconnaître leur spécificité* au sein des services publics parisiens qui constituent le centre de la réflexion actuelle de la Direction : soumis à une concurrence sans précédent et s'adressant à un public au sein duquel les Parisiens ne sont pas majoritaires – ce qui les distingue fondamentalement des bibliothèques, des piscines ou des conservatoires et justifie le fait qu'ils n'aient pas été déconcentrés – les musées municipaux restent soumis à l'ensemble des règles contraignantes qui régissent les services publics de proximité : charte graphique de communication municipale, peu compatible avec le message de leurs affiches, dont la dimension publicitaire (dans le sens où elle participe à la *vente* du produit « exposition ») n'est pas reconnue, intégration à un site Internet qui présente les mêmes caractéristiques, faible prise en compte de la dimension scientifique ou médiatrice de leur attributions, pourtant définies par la législation (seules les expositions sont réellement valorisées budgétairement, tandis que les activités scientifiques et pédagogiques restent sous dotées), absence de réelle prise en compte de leurs besoins d'échanges avec leurs homologues (montant des frais de mission en réduction, absence de budget pour organiser des colloques, recevoir des délégations, etc.).

Cet ensemble de raisons conduit la direction à souhaiter étudier, en priorité, la possibilité de regrouper les musées dans une *régie dotée de la personnalité morale*, au cours de la prochaine mandature.

**7) Améliorer le travail en commun avec le bureau des personnels de la direction sur les différents problèmes évoqués, notamment la formation, la préparation d'un PCA ; renégocier le protocole ARTT.**

Le bureau des ressources humaines de la DAC est actuellement audité par un intervenant extérieur pour améliorer ses prestations et notamment sa capacité à répondre aux très nombreuses sollicitations des établissements culturels. Parmi eux, les musées se distinguent, pour des raisons historiques, par une conscience (et une acceptation) inégale des exigences de la gestion publique des emplois et, pour certains d'entre eux, par des méthodes de management perfectibles, ce qui suscite des difficultés spécifiques avec les services centraux lesquels sont garants de l'égalité de traitement des agents et de la progression harmonieuse de leur formations et carrières.

C'est ainsi qu'en matière de *formation*, la direction doit prioritairement impulser, dans un cadre budgétaire particulièrement contraint, des plans répondant aux évolutions statutaires ou réglementaires. En 2007, par exemple, un plan de formation du corps de surveillance, conçu conjointement par le BRH et le BdM, a été présenté aux représentants du personnel lors de la réunion de concertation du 23 novembre dernier, afin de tenir compte à la fois de la nouvelle réglementation relative aux formations à la sécurité dans les ERP, des préconisations du rapport et des modifications statutaires des corps de catégorie C (PJ n° 7). Il doit être à présent adapté aux spécificités de chaque établissement. Une nouvelle organisation des effectifs de surveillance sera ensuite élaborée en liaison avec les établissements, dès le recrutement du nouveau responsable de la sécurité des musées (mars 2008).

La *renégociation du protocole ARTT*, également suggérée par le rapport d'audit de sécurité (rapport ), constitue une décision relevant des autorités municipales et la DAC n'a pas reçu mandat pour engager des négociations sur ce point. Elle est cependant prête à le faire, tout en soulignant que cette renégociation rencontrera vraisemblablement une forte opposition des organisations syndicales qui ne sera surmontée qu'à condition :

- d'être précédée du renforcement de l'encadrement intermédiaire, notamment dans les petits musées actuellement dépourvus de cadre B formés aux questions de sécurité et de management (les 7 postes demandés par la DAC au budget 2008 dans cet objectif n'ont pas été retenus) et de créations de postes en nombre suffisant pour mettre fin au recours massif à l'emplois aidé dans les effectifs de surveillance ;
- d'être accompagnée de propositions de constitution d'une *carrière* dans la filière de surveillance, afin de prendre en compte les efforts de formation des agents (et des crédits de formation nécessaires).

Dans le cas particulier du MAM elle devra être également accompagnée d'engagements concrets sur l'amélioration de la qualité des locaux alloués au personnel.

La *mise en place d'un PCA* au musée d'art moderne a été repoussée en raison du changement de direction, des difficultés générées par la réouverture puis du départ en retraite de l'ancienne secrétaire générale. La situation étant à présent stabilisée, rien ne s'oppose à ce qu'un PCA puisse être lancé, sous réserve que des crédits en ce sens soient accordés par la DRH.

**8) Mettre en place rapidement un observatoire des publics.**

Cet observatoire a été élaboré pour Carnavalet et le Petit Palais. Le prestataire a rendu un système-type, utilisable par chaque musée, qui vient de leur être transmis (P.J n° 8).

Il pourra être mis en œuvre par chaque musée en 2008, selon une méthodologie qui sera discutée avec les établissements car il sera nécessaire de faire appel à des stagiaires pour réaliser les enquêtes dont l'analyse reposera sur les services de publics, lesquels ne sont pas très disponibles, faute de moyens.

Cette situation risque de ralentir la production des résultats mais la direction ne dispose d'aucun moyen supplémentaire à affecter à ce travail. La DAC espère disposer d'une « image du public » de chaque musée à la fin 2008.

**9) Améliorer les conditions de travail et de fonctionnement du service éducatif et culturel**

Même si des aménagements ont été trouvés pour remédier aux difficultés d'accès du service pédagogique, l'emplacement géographique du service, isolé, reste un vrai problème qu'il conviendra de traiter dans le cadre de la rénovation.

En attendant, le musée a prévu de mettre une salle à la disposition des conférenciers, mais elle ne pourra être équipée en matériel avant fin 2008 faute de budget. Par ailleurs, le principe consistant à ne pas équiper d'ordinateurs les personnes ne disposant pas de n° SOI à la Ville (ce qui est le cas des conférenciers) constitue une rigidité administrative qui les empêche de préparer leur travail *en utilisant les bases de données du musée*.

Plus généralement, les conférenciers, dont la seule rémunération est horaire, acceptent difficilement de participer aux réunions préparatoires nécessaire à la mise au point des activités et à leur bonne gestion.

La DAC est consciente du fait qu'elle doit *améliorer la qualité et la professionnalisation* de ce personnel de médiation et qu'elle doit engager une réflexion sur la reconnaissance de cette part de leur activité à un niveau plus global, d'autant qu'il existe manifestement des différences de gestion des conférenciers entre les musées.

Enfin, la situation des équipes des services des publics a été effectivement modifiée par la mise en place des nouveaux corps documentaires, entre 2005 et 2007. Cette modification statutaire était indispensable : elle a permis d'intégrer près d'une centaine d'agents employés, depuis de nombreuses années, sur des contrats ou statuts hétérogènes. Les titularisations qui ont eu lieu à cette occasion créeront peut-être une mobilité plus importante des personnels mais cette mobilité n'aura pas pour conséquence la perte des postes budgétaires, ceux-ci étant à présent affectés à chaque musée. L'encadrement des musées, habitué à une gestion plus aléatoire des personnels n'a pas encore intégré parfaitement ces nouvelles règles de gestion.

### **10) Simplifier et améliorer les procédures régissant les partenariats**

Les procédures relatives aux partenariats ont fait l'objet d'une clarification début 2006, suite à une observation du Secrétariat général. A sa demande, des tarifs ont été fixés et délibérés, ainsi que des conventions cadres. Les nouvelles procédures ont fait l'objet de circulaires et de multiples réunions d'explication. Ces différentes pièces sont jointes à la présente note (PJ n° 2 à 5).

Le délai de huit semaines ne concerne que la *fiche d'avis préalable*, c'est-à-dire celle qui permet de lancer les négociations avec le partenaire. L'expérience montrant que les entreprises recherchent ce type de lieux avec une certaine anticipation, ce délai ne pose aucun problème et permet de saisir les élus. En ce qui concerne le délai d'instruction des demandes à la DAC, la procédure mise en place permet *toujours* une réponse en moins d'une semaine (à condition que la demande ait été formulée conformément aux règles établies, notamment en ce qui concerne le montant du partenariat). Sur ce point, la prestation de Paris-Musées a souvent été mise en cause, ce qui a conduit la DAC à demander un renforcement de l'équipe affectée aux partenariats. Cette demande a été suivie d'effet puisque l'équipe de PM affectée à la fonction « communication et partenariat » va passer de deux à six personnes, au titre de la nouvelle DSP.

La signature du contrat n'est exigée *qu'une semaine* avant la date de l'évènement, sauf lorsque celui-ci exige une déclaration à la préfecture (3 semaines minimum), voir sur ce point la note du 8 mars 2006 (P.J n° 4a).

Il convient enfin de préciser que la direction pratique une gestion souple des délais et que si elle a insisté pour maintenir une certaine anticipation c'est aussi à la demande des musées eux-mêmes, souvent confrontés, dans le passé, à des partenaires tentant d'imposer, le jour de la manifestation, des exigences inacceptables qu'il était difficile de refuser dès lors que leur convention n'était pas encore signée...

En ce qui concerne les partenariats, il n'est pas possible de signer une seule convention :

- la convention de partenariat est signée avec Paris Musées *en présence* de la Ville,
- la convention relative aux personnels ne peut être signée *que* par la Ville.

S'agissant des locations simples, qui ne concernent que la Ville, une convention unique a naturellement été privilégiée (P.J n° 4c).

Habitué à une gestion sans suivi particulier, les musées ont trouvé cette procédure très lourde et certains d'entre eux la respectent encore imparfaitement. Elle répond toutefois à l'attente du Conseil de Paris (qui a souhaité connaître les résultats des partenariats), des adjoints au Maire (qui souhaitent être informés *a priori* des projets de partenariats) et du Secrétaire général qui a demandé à être destinataire de compte rendus réguliers sur la normalisation de la procédure et sur ses résultats (P.J. n° 5).

En ce qui concerne les possibilités éventuelles de développement des partenariats, la direction considère que les objectifs retenus en 2007 (1,2 M€ pour l'ensemble des musées) constitue un niveau maximum, compte tenu des autres opérations de prestige pour lesquels certains musées (MAM et Petit Palais) sont sollicités.

**11) Elaborer et présenter au Conseil de Paris, la nouvelle convention avec la Société des amis.**

Cette convention a été élaborée et présentée à la Société des Amis du Musée le 26 juin 2007.

Elle a été jugée par la SAMAM à la fois trop restrictive et peu satisfaisante juridiquement. La SAMAM a fait savoir qu'elle préparait une contre-proposition qu'elle a présentée à la direction des affaires culturelles le 10 décembre dernier. Cette réunion a permis de renouveler des explications juridiques, déjà données lors de la première réunion mais qui avaient été mal comprises.

Les adaptations acceptées ne sont pas très significatives (en effet, les modalités juridiques des relations entre la Ville et les sociétés des amis ont été arbitrées précisément par les autorités municipales) mais elles ont permis de parvenir à un accord.

En revanche, la mise en place de « coupe-files » pour les sociétaires visitant les expositions de façon individuelle, n'a pas été acceptée. La société d'amis peut organiser, pour ses adhérents, des visites collectives et des conférences qui permettent une approche des œuvres dans des conditions privilégiées. Ajoutée à la gratuité de la visite, la contrepartie ainsi donnée aux sociétaires paraît suffisante.

Trois autres sociétés des amis ont déjà signé leurs conventions (celles des musées Carnavalet, Cernuschi et Vie Romantique) qui ont été délibérées en novembre 2007.

**-2- Compléments d'informations sur les éléments du rapport :**

**p. 25 (éditions) :** une nouvelle version du catalogue des collections du musée est en cours de rédaction et devrait sortir début 2008. Elle sera complétée par une version pour enfants.

**p. 25 (restaurations) :** le renouvellement des restaurateurs grâce aux consultations régulières trouve toutefois ses limites dans les spécialités que certains d'entre eux ont développées sur des artistes ou sur des ensembles de collections. En matière de restauration, la mise en œuvre du code des marchés publics est souvent difficile à concilier avec les exigences de la conservation des collections.

**p. 29 (budget de l'ARC) :** le budget d'exposition de l'ARC fait à présent l'objet de règles simples qui semblent ne pas avoir été présentées clairement aux auditeurs : la DAC finance deux « sessions » de l'ARC pour un montant de 500.000 € tous les ans, soit 250.000 € par exposition. La troisième session doit être autofinancée si elle dépasse cette enveloppe de 500.000 €

Ces règles se sont imposées lorsque ont été constatées les difficultés rencontrées par le musée pour respecter les montants de production fixés en comité des expositions (ex : Pierre Huygués, Doug Aitken), alors que la réouverture du MAM en 2006, à budget constant, exigeait parallèlement une diminution du nombre d'expositions de l'ARC (qui a seul bénéficié de la salle des Cordeliers) – voir tableau joint (PJ. n° 9).

Ceci étant, la DAC considère qu'il est normal que les expositions de l'ARC, relativement difficiles en raison de leur caractère expérimental, ne génèrent pas de résultat positif, sauf rares exceptions. Il convient cependant de maintenir ce déficit dans une proportion acceptable, au regard de la nécessaire solidarité financière entre musées municipaux. Consciente que la recherche de partenaire ne doit pas constituer l'activité première des équipes scientifiques, la DAC a recherché, dans le cadre de la nouvelle DSP, de nouvelles sources de financement. C'est dans cet objectif qu'a été intégrée la possibilité de faire bénéficier la délégation des « circulations d'expositions » (expositions « clef en main » produite par les musées, avec l'aide technique du délégataire).

**p. 31 (bibliothèque)** : la composition de l'équipe de la bibliothèque est probablement à réexaminer. Le bureau des musées et le bureau des ressources humaines prévoient le lancement d'une étude sur les effectifs « scientifiques » des musées (conservation – documentation -service des publics) en 2008. Au titre de cette étude, il sera demandé au prestataire d'établir des critères d'évaluation des effectifs permettant de déterminer des effectifs cibles et de renforcer, à terme, les musées les moins bien dotés. Au MAM, la réflexion sur la création d'un pôle documentaire a été confiée à un conservateur et devrait permettre de définir les moyens humains et matériels que ce projet nécessite.

Enfin, il convient de noter que l'actuelle titulaire du poste a été intégrée, depuis la rédaction du rapport provisoire, dans le corps des secrétaires de documentation, au titre de la réforme statutaire.

**p. 34 (horaires d'ouverture)** : grâce à des réunions mise en place par le secrétariat général et menées avec les équipes de caisse et de surveillance sur l'accueil du public, les horaires d'ouverture du musée ont été modifiés à titre expérimental cet été (à coût de surveillance égal) afin de prendre en compte l'observation faite par les agents en salle sur les tranches horaires et les jours les plus fréquentées ou souhaitées par le public. Ouverture jusqu'à 20h le vendredi et samedi au lieu de 18h. Une analyse des statistiques de fréquentation des expositions par tranche horaire et par jour a fait ressortir une part variant en moyenne entre 7 et 12 % de la fréquentation journalière sur les 2 x 2h d'ouverture prolongée en fin de semaine. Il a été décidé de rétablir à la rentrée une nocturne jusqu'à 22h mais le jeudi au lieu du mercredi. Une étude statistique sera également menée pour conforter ou non cette organisation avant de stabiliser définitivement une extension des horaires la plus « rentable » possible (coût / fréquentation) et qui puisse s'harmoniser avec les horaires du Palais de Tokyo et de la future extension du Centre Pompidou.

**p.37 (accueil du public)** : les rapporteurs soulignent la difficulté à gérer simultanément, pendant les grandes expositions, l'accueil des groupes et l'orientation du public ainsi que l'absence de vestiaire pour les groupes. Plus globalement, la gestion des flux, l'amélioration de l'accueil à l'entrée du musée et dans le hall ainsi que du confort de la visite dans les espaces publics seront au cœur de la rénovation du musée.

**p.39 (communication)** : les supports de communication des musées ont été entièrement revus au cours de l'année 2007. A partir de 2008, les musées seront progressivement dotés de trois documents : un dépliant d'appel, un dépliant d'aide à la visite et un dépliant de présentation des activités culturelles (actualisable). Deux des maquettes de ces dépliants en préparation sont jointes en annexe (P.J n° 10).

**p. 40 (site Internet) :** l'actualisation du site est en effet nécessaire mais l'ensemble des musées ne dispose que d'une unique personne affectée à ce travail, ce qui n'est pas suffisant. La suppression des emplois jeunes, affectés à chaque musée en tant que webmasters, a eu pour conséquence, dans un premier temps, un certain désengagement de leur part en ce qui concerne la mise à jour des textes mais un correspondant Internet a été désigné au MAM et la plupart des textes a été mise à jour.

Plus généralement, les règles de gestion du site Internet sont très mal ressenties par les musées. Dans un musée comme le MAM qui évolue dans un contexte à la fois parisien et international, la rigidité du système est vécue comme vraiment handicapante pour la construction de son image.

**p. 41 (acquisition d'œuvres par la société d'amis) :** la procédure, mise en place par l'ancienne directrice, consistant à faire transiter les contreparties financières de prêts d'œuvres par la société d'amis afin d'abonder l'enveloppe d'acquisition, n'était pas conforme au droit budgétaire et la direction a demandé au musée d'abandonner cette pratique. A présent, une triple procédure est en place :

- le produit des « circulation d'expositions », après intéressement du délégataire, peut financer, en n+2, des opérations au bénéfice du musée à l'origine de l'opération. Il doit être versé, au titre des partenariats, au compte du délégataire et affecté au financement d'une exposition programmée, sur la base d'un programme de circulation qui sera validé tous les ans par la direction) ;
- le produit des mécénats, collecté par les sociétés d'amis dans le cadre de leurs propres recherches de mécénat, sera affecté sous forme de dons, aux collections muséales, après délibération du conseil de Paris ;
- le produit des mécénats collecté par la ville fera l'objet d'une convention, délibérée par le conseil de Paris, pour une acquisition précise.

Par ailleurs, il convient de préciser qu'aucune contrepartie ne doit être demandée pour un simple prêt d'œuvre. Il peut être seulement demandé une contribution à une restauration rendue nécessaire par le prêt lui-même. Dans le cas des « circulations d'expositions », la contrepartie demandée correspond strictement au travail de conception d'exposition réalisé par l'équipe du musée et à la production technique effectuée par le délégataire, le cas échéant.

**p. 45 (billets d'entrées et accueil) :** les visiteurs regrettent souvent que le billet d'entrée ne constitue pas un « souvenir » en reproduisant une œuvre comme c'est le cas dans beaucoup de sites culturels à forte fréquentation ou lors de grandes expositions. Le nom de l'exposition sur le billet serait souhaitable et la solution de couleurs différentes par exposition (soit parfois 4 couleurs) peut constituer une astuce temporaire. Le système de billetterie reste encore compliqué à gérer, en raison de nombreuses pannes de serveur. La DSTI ayant projeté de le remplacer, à l'occasion de la mise en place des billets « vendus en ligne » (projet en cours, lancement en 2008), la DAC peut raisonnablement espérer dégager du temps pour améliorer ces aspects importants.

**p. 46 (caisses) :** de fréquents conflits surgissent entre ces personnels et les visiteurs pour deux motifs :

- le premier est la complexité d'application des tarifs réduits dont les « incohérences » (du point de vue du public) sont difficiles à assumer par nos caissiers (ex : gratuité pour des étudiants en archéologie en France mais pas pour les étudiants en art contemporain à l'étranger). La DAC s'est donné comme objectifs de remettre à plat l'ensemble des tarifs en 2008, dans le but d'en simplifier la gestion et d'établir des règles plus compréhensibles. Ce dossier est toutefois complexifié par le souhait des musées (notamment du MAM) de diminuer le prix du billet plein tarif, alors que le niveau de la fréquentation et le coûts des productions sont souvent incompatibles avec des tarifs moins élevés, sauf à mettre en cause l'équilibre financier global de la programmation annuelle.

- la seconde source de conflit est liée à la formation des caissiers, lesquels, en dépit de l'intitulé de leurs fonctions, se sentent relever davantage de la régie centrale que des équipes muséales, ce qui les rend un peu étrangers à la notion d'accueil. La DAC est consciente de ce problème mais les moyens dont elle dispose pour la gestion des caisses (personnels en nombre insuffisant qu'il faut fréquemment changer de poste pour combler les vacances) limitent ses possibilités d'action en terme de formation.

**p. 57 (mobilité des conservateurs) :** celle-ci est à présent prévue par le nouveau statut des conservateurs, récemment adopté par la Ville, en homologation avec celui de l'Etat.

# Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris

P.J. n°6

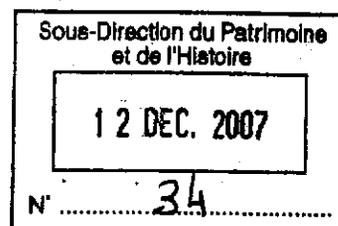
le Directeur

N/Réf : FH/DG//

Note : à Madame  
Sous-directrice des Affaires Culturelles

Paris : le 10 décembre 2007

Objet : Plan de récolement



Veillez trouver ci-joint le plan de récolement des œuvres conservées au Musée d'art moderne de la Ville de Paris, programme qui devra être réalisé d'ici 2014, conformément à la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

| DAC - Bureau des musées |              |             |
|-------------------------|--------------|-------------|
| Arrivé le               | 13 DEC. 2007 |             |
| N°                      | 1631         |             |
| Section                 | Attribution  | Information |
| Adjoint(e)              |              |             |
| CEP                     |              |             |
| Collections             | x            |             |
| MIM                     |              | x           |
| Publics                 |              |             |
| RCG                     |              |             |
| PJE                     |              |             |
| Sécurité                |              |             |
| MI                      |              |             |

|       | Attribution | Information |
|-------|-------------|-------------|
| BdM   | X           |             |
| BECH  |             |             |
| BHM   |             |             |
| COARC |             |             |
| DHAA  |             |             |
| RD    |             |             |
|       |             |             |
| SDPH  |             |             |

décembre 2007

# Musée d'Art moderne de la Ville de Paris

## Plan de récolement

### 1 Etat de l'inventaire

#### 1-1 Remarques générales

- L'inventaire du Musée d'art moderne de la Ville de Paris est aujourd'hui pris en charge par la base Vidéomuseum qui comprend aujourd'hui 9070 œuvres par 2084 artistes (dernière mise à jour le 06/12/2007).

Notons que depuis le déménagement de ses collections d'abord en 2001 puis en 2003-2004, au moment des travaux de mise aux normes de sécurité du Musée, la gestion de la base se fait près des réserves, sur le site Calberson.

L'absence de mise en réseau a donc « externalisé » la gestion des inventaires.

- Le dernier pointage de la collection a été effectué en 2003-2004. Les perspectives de déménagement de la réserve de Calberson en 2009 annoncent un nouveau repérage complet des œuvres non exposées de la collection.

- Toutes les localisations des œuvres sont en temps réel inscrites dans la base de gestion et de documentation. Celle-ci permet donc un repérage constant.

- Catalogage des œuvres : en 2005, au moment de la publication de *l'Inventaire du Musée d'art moderne de la Ville de Paris ; peintures, sculptures, installations* (incluant la photographie plasticienne), de nombreuses photographies ont été prises et de nombreuses techniques vérifiées.

Une réédition est prévue en 2008.

L'obligation d'un inventaire décennal est donc, au Musée d'art moderne de la Ville de Paris, facilitée par une documentation et une gestion entièrement informatisées permettant :

- une mise en évidence aisée des œuvres non localisées
- la mise en place d'une signalétique claire des espaces de rangement.

Les différents déménagements de réserves et le réaccrochage complet des œuvres en 2006 ont permis :

- de repérer des œuvres mal ou non inventoriées
- de vérifier l'état des œuvres

### **1-2 Procédures d'inventaire et de récolement**

A l'heure actuelle, l'administrateur de Videomuseum inscrit les œuvres dans la base à partir des informations fournies par les conservateurs, et parallèlement remplit le cahier d'inventaire. Celui-ci peut être complété par une sortie papier de la base.

Au moment de l'entrée de l'œuvre, un constat est établi par un conservateur qui procède au marquage des œuvres.

**N.B. :** Les œuvres du Musée d'art moderne de la Ville de Paris peuvent porter un numéro BA, un numéro PP ou PPSAD pour les œuvres d'abord affectées au Petit Palais dans l'attente de l'ouverture du musée, et un numéro AMVP, AMS, AMD, AMOA (en fonction de leur domaine de création), à leur entrée au musée.

A l'exception de quelques séries d'estampes, les œuvres acquises après 1971 portent le seul numéro d'inventaire du Musée d'art moderne de la Ville de Paris.

Depuis l'an 2000, dans un souci de simplification et de suppression de catégories devenues obsolètes, tous les numéros d'inventaire sont précédés du sigle AMVP.

Le dernier cahier d'inventaire des peintures est devenu le cahier d'inventaire unique (à partir du n°2839) ; les autres ont été clôturés.

## 2 Etat des récolements par domaines

### 1-1 Données quantitatives de la collection

Aujourd'hui, les collections du Musée d'art moderne la Ville de Paris comptent, selon la base Videomuseum, 9070 œuvres de 2084 artistes dont 1684 peintures, 1535 dessins, 1766 estampes, 2630 photographies, 752 sculptures, 178 installations (ou œuvres en 3 dimensions), 42 œuvres textiles, 94 nouveaux médias, 4 films, 366 objets d'art, 17 livres rares.

Ces numéros ne concernent pas l'ensemble du fonds puisque ne figurent pas dans la base:

- les livres d'artistes (953 numéros: livres rares, éditions d'artistes, tracts, etc.).
- les vidéos documentaires ,

qui font l'objet d'un inventaire distinct et portant un numéro précédé des 3 lettres AML.

Les collections permanentes présentent environ 250 œuvres.

### 2- 2 Récolements

1°) Un récolement des **peintures** a été effectué en 1989, revu en 1990-1991 à l'occasion de l'informatisation des collections, en 1994 au moment du réaménagement de la réserve ; vérifié depuis en vue de la publication de l'inventaire (relevé des inscriptions, identification des matériaux) en 2001 et 2003-2004 à l'occasion des déménagements.

2°) le récolement des **sculptures** (pointage, dimensions, pesage, identification des matériaux, constats d'état) a été réalisé en 1991-1992; elles ont également été vérifiées au moment de l'informatisation des collections et en vue de la publication de l'inventaire. Elles ont fait l'objet d'un pointage complet en 1999 à l'occasion du réaménagement de la réserve, puis en 2001 puis 2003-2004 au moment du déménagement des oeuvres.

3°) Le récolement des **dessins** a été réalisé en 1998-1999, suivi d'un pointage partiel (hors meubles à plans et boîtes) en 2003-2004. Une politique de décadrement et de remontage a été systématiquement mise en place par un restaurateur chargé de l'entretien des œuvres sur papier.

Le récolement complet des **dessins** devra être repris d'ici 2014, conformément à la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France).

4°) Le récolement des **estampes** est en cours. Le conservateur estime à deux mois et demi le temps nécessaire pour le mener à son terme.

**Le récolement des estampes sera donc terminé en 2008.**

5°) Le récolement de la **collection de photographies** a été terminé en septembre 2005 (pointage, vérification des dimensions, identification des techniques, constat d'état). Voir le PV joint.

6°) Le **récolement des oeuvres vidéo** a été réalisé en **septembre 2007**. Il a donné lieu à l'élaboration de plusieurs listes : masters, supports et films.

7°) Le **récolement des objets d'art** a été réalisé en 1998. Il a été récemment complété par une entière vérification de leur état (hors objets mobiliers) en **2007**.

### **2-3 Plusieurs questions devront être résolues d'ici 2014 :**

- Le conservateur chargé de la documentation et des archives devra réfléchir au statut de certaines œuvres (éditions et livres d'artistes, à propos desquels il n'y pas de politique cohérente d'inventaire).

- De même que le conservateur chargé des œuvres vidéos devra clairement établir le statut des œuvres: différence entre une œuvre, une copie d'exposition, une édition. Le musée travaille actuellement à une uniformisation inter-institutions (statut, descriptif).

## **3 Exceptions**

### **3-1 Les dépôts à l'extérieur**

208 œuvres recensées dans la base Vidéomuseum sont conservées à l'extérieur du musée. Celles-ci n'ont pas fait l'objet de récolement.

#### **Les lieux de dépôts:**

- Fonds municipal d'art contemporain

- autres musées de la Ville de Paris (Carnavalet, Petit Palais, Galliéra, Cernuschi).

– administration parisiennes (Hôtel de Ville, Direction des affaires culturelles, mairies d'arrondissement, conservatoires de musique d'arrondissement, appartements de fonction) ou très rarement de l'Etat (Préfecture de Police, Cour de cassation).

Depuis 1996, conformément à une note de la Direction des Affaires culturelles de la Ville de Paris, la gestion de ces oeuvres est confiée au Fonds municipal d'art contemporain.

**Il conviendrait de croiser nos données avec celle du FMAC pour avoir une meilleure vision de l'état de ces dépôts.**

– Maison de l'Europe

– musées de province (pour 3 ans renouvelables).

Ces dépôts peuvent être anciens et ont répondu à une sollicitation de la part du musée emprunteur pour des raisons iconographiques, biographiques ou thématiques.

L'un d'eux fait l'objet d'un dépôt de longue durée.

– quelques établissements de province, selon la même logique: mairies, lycée

– autres : cour extérieure d'une compagnie privée

### **3-2- Les œuvres « hors inventaire »**

61 numéros sans numéro d'inventaire sont par ailleurs recensés dans les réserves

Le Musée d'art moderne de la Ville de Paris fournira :

- un PV de récolement des estampes en 2008
- un PV de récolement des vidéos en 2008
- un PV de récolement des objets d'art en 2008
- un PV de récolement des peintures en 2009
- un PV de récolement des sculptures en 2009
- un PV de récolement des dessins en 2010

P.J. : PV de récolement des photographies

# Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris

le Directeur

## NOTE SUR LA PROGRAMMATION ARCHITECTURALE DU MUSÉE D'ART MODERNE DE LA VILLE DE PARIS

P.J. n° 1

Paris, le 19 novembre 2007

### Introduction

Cette note a pour but de permettre la rénovation et valorisation du Musée d'art moderne de la Ville de Paris et de ses abords. Rénovation qui avait été commencée puis interrompue en janvier 2006 sans avoir eu la possibilité de traiter un certain nombre de domaines.

Elle a été rédigée par la direction du Musée en relation avec le secrétariat général, le service des collections et le service éducatif, à partir des informations de l'APS 100% de 2002, du rapport provisoire de l'Inspection Générale de la Ville de Paris et après un premier vécu de 10 mois dans le bâtiment.

Le programme que nous proposons est orienté autour de 5 objectifs :

- la poursuite des travaux de mise en conformité de la sécurité du musée aux normes d'ERP de 1<sup>ère</sup> catégorie selon les engagements pris par la Ville vis-à-vis de la Préfecture de Police,
- l'amélioration des conditions d'accueil du public et notamment du public handicapé afin d'étendre au maximum l'accessibilité de ce dernier aux espaces du musée ainsi qu'un développement des services proposés (espace multimédia, boutique...),
- l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble du personnel,
- une mise à niveau et une modernisation des installations muséographiques (climat, lumière, mobiliers, ...) et techniques (livraisons, stockage, réserves...),
- la réhabilitation du magnifique ensemble architectural qui abrite le musée en intégrant les abords (parvis, avenue de Wilson, quai de New York) dans une réflexion plus globale sur son intégration dans le quartier, en lien avec la Rive Gauche et dans le cadre de la prochaine installation de l'antenne du Centre Pompidou.

## **I – Achèvement des travaux de sécurité**

**Objectif : classement de l'établissement en ERP de catégorie 1 sans restriction**

La phase 1 des travaux de mise en sécurité demandés par la Préfecture de Police a permis de rouvrir le musée d'Art moderne de la Ville de Paris en 2006 avec une capacité d'accueil de 1300 personnes simultanément.

La phase 2 des travaux permettrait de lever cette restriction et d'accueillir 1900 personnes simultanément.

Les compléments de travaux pour répondre entièrement aux normes exigées consistent en une création de deux escaliers d'évacuation et le flocage de la totalité des poutres et des dalles nécessaire à une stabilité au feu de 1h30.

## **II/ Amélioration de l'accueil du public**

### **a/ améliorer l'accessibilité et le confort pour tous les visiteurs**

- améliorer l'accès pour handicapés : passer de 50% d'accessibilité actuellement à un pourcentage maximum, sans abîmer l'architecture, et simplifier les circulations ;
- redéfinir les espaces d'accueil de plain-pied avec l'entrée principale avenue Wilson pour une meilleure circulation et une plus grande attractivité du Musée : billetterie, point d'information, lounge Internet, boutique et librairie, vestiaire, bagagerie, accueil différencié des groupes, individuels et société d'amis, accès aux audio guides ;
- rénovation et agrandissement des toilettes destinées au public ;
- relocalisation (lieu à définir par le programmiste) des ateliers pédagogiques avec création d'un accès libre pour le public (équipement complet : sanitaires, électrique, informatique).

### **b/ offrir de nouveaux services culturels, pédagogiques et commerciaux**

- création d'un espace multimédia pour le public individuel (adultes, enfants) au niveau des collections, du hall d'entrée ou de la salle Henri Thomas,

proposant des animations ateliers, des parcours virtuels et une documentation sur les collections et les expositions (collections en ligne, catalogues, documentaires audiovisuels).

- **création d'un auditorium de 100 à 200 places** d'accès facile et équipé (réseaux, équipement de scène audiovisuel, projection). Trois lieux ont déjà eu une fonction d'auditorium :

- l'auditorium de 1937 sous le parvis haut (qui n'a jamais fonctionné car n'étant pas aux normes de sécurité). Vu son emplacement, une utilisation partagée avec le Palais de Tokyo et la future aile du Centre Pompidou serait envisageable ;
- l'auditorium des années 1970, sous réserve d'un aménagement des circulations des expositions ;
- l'espace en sous-sol (mal) utilisé aujourd'hui comme la « salle noire » destinée aux projections vidéo.

- **création d'une bibliothèque de 400 m<sup>2</sup>** pour les 60.000 ouvrages, les archives et la documentation des œuvres. Mise à niveau du fonds d'ouvrages et du système informatique de classement. Possibilité d'installation au niveau 1 avec réouverture des baies sur le Saut du Loup dans un espace avec éclairage naturel pour la partie ouverte à la consultation (stockage possible en réserves aveugles). Spécialisation du fonds sur les collections, les expositions du MAMVP/ARC et l'exposition de 1937, bornes de consultation informatiques (Videomuseum, documentaires vidéos).

- **déplacement** au niveau des caisses actuelles **et extension de l'espace librairie** avec **adjonction d'une boutique** destinée à la vente d'éditions d'artistes et création éventuelle d'une passerelle vers l'avenue du Pdt Wilson pour un accès indépendant.

- **extension et redéploiement de l'espace de restauration** vers l'emplacement de l'actuelle librairie (qui serait transférée dans le hall d'accueil de l'étage, les terrasses avec deux types d'offre (self-service et service à table) et création de toilettes indépendantes.

### **III/ Amélioration des conditions de travail du personnel**

#### **a/ modernisation et extension des bureaux**

Les espaces de travail sont dispersés et vétustes, mal isolés en hiver comme en été. Leur éclairage en second jour ou électrique est souvent insuffisant. Les installations électriques, sous dimensionnées, sont anciennes et paraissent dangereuses.

Les bureaux dont la plupart partagés par deux ou trois personnes sont dépourvus de cloisons isolantes. La confidentialité ou simplement le calme nécessaire au travail y est difficile à trouver.

L'unique salle de réunion ne possède pas d'éclairage naturel. Aucun espace ne permet d'accueillir dignement les visiteurs (directeurs de musées, artistes, collectionneurs, etc.)

#### **b/ relocalisation et modernisation des locaux sociaux**

Sont concernés : les locaux des agents de surveillance, des ouvriers professionnels, la sous-régie :

- Aménager les locaux pour le personnel de surveillance à proximité des espaces d'exposition, créer des espaces de détente et une salle de repas pour les agents travaillant le week-end.

- Il faut donc trouver de nouveaux espaces (bibliothèque actuelle ; espaces techniques du niveau 3, dit niveau Matisse), réhabiliter la zone des bureaux de la conservation, développer la lumière, éviter la dispersion des bureaux et la césure entre la conservation et les autres services.

### **IV/ Modernisation des espaces muséographiques et techniques.**

#### **a/ traitement de l'air**

Il convient de mener une réflexion sur le traitement global et centralisé de l'air qui nécessitera probablement un redéploiement des plateaux techniques (200m<sup>2</sup> en éclairage naturel au niveau 3 sont actuellement utilisés pour des gaines techniques) avec éventuellement une externalisation de la centrale de climatisation (ce qu'autorise l'installation de Climespace au pied du bâtiment, quai de New York). Des choix favorisant l'énergie durable pourraient également

être envisagés. Une expertise du service du génie climatique doit aider à choisir la meilleure solution.

- mise aux normes muséales des salles d'exposition en termes d'hydrométrie et de température (sauf ailes Wilson, New York, salle Matisse déjà climatisées) avec poses de systèmes de relevés.

#### **b/ salles d'exposition et des collections**

- réparation des toitures et des verrières. Réparation des vitres cassées, dégagement des baies, réglage du système d'occultation et de lumière naturelle,

- rénovation des espaces des collections non traités par la première phase, restauration des sols et traitement de l'étanchéité,

- pour certaines salles des collections, récupération de l'architecture 1937 : parement d'origine, hauteur sous plafond, sols en béton.

- réaménagement des circulations, en particulier la salle de projection vidéo en sous-sol qui est très mal intégrée au parcours,

- mise à niveau de l'éclairage muséographique à tous les étages, avec système de distribution et d'intensité centralisé, en particulier pour les éclairages haut placés.

#### **c/ aménagement des espaces techniques au sous-sol (niveau 1) en fonction du PPRI**

- reconquête, découpage et mise en sécurité des 2000 m<sup>2</sup> sous le parvis,

- réaménagement des réserves pour les œuvres en transit et les œuvres de petit ou moyen format fréquemment exposées ou demandées en prêt, création d'un bureau pour les régisseurs,

- création d'un local pour les constats d'œuvres et restaurations légères,

- réorganisation des espaces techniques : aire de livraison, stockage du matériel, extension des zones d'atelier (menuiserie, peinture, encadrement) local poubelles.

- avancer le PC de sécurité pour améliorer le contrôle d'accès.

## **V/ Réhabilitation l'ensemble architectural et l'intégrer dans son contexte urbain.**

### **a/ façades**

- restaurer et traiter les façades pour revaloriser leur exceptionnelle qualité patrimoniale.
- pouvoir utiliser les grandes baies comme support de communication sur le quai New York et l'avenue du Président Wilson, sur les activités du Musée (expositions et collections)
- pouvoir occulter les baies sur l'avenue du Président Wilson en cas de dos de cimaie apparent.
- mise en valeur par un éclairage nocturne de l'architecture du bâtiment.
- réaménagement paysager du Saut du Loup.

### **b/ le parvis bas**

L'absence de propriétaire confirmé pour chacun des trois parvis (partagés entre l'Etat et la Ville) a mené à une situation d'abandon du parvis bas. En tant que propriétaire foncier, la Ville possède le parvis bas mais la Direction de la Protection de l'environnement ne montre pas d'empressement pour l'entretenir.

La situation en cul-de-sac du parvis bas est liée à la mise en place de la voie express à la fin des années soixante qui a entravé l'accès du côté Seine qui était l'accès principal à la création du bâtiment.

Elle pourrait être compensée par :

- une isolation phonique ou visuelle des voies de circulation express : mur de verre (choix du quai Branly), clôture par un système de grilles...
- la mise en valeur de l'imposante architecture du bâtiment par la restauration des très beaux reliefs de Janniot, la mise ou la remise en place de sculptures

contemporaines de l'architecture, la pose de graviers anti-skate-boarders, la remise en état des bassins et du système d'adduction d'eau.

- une nouvelle conception de la circulation des publics par la création d'un passage à ciel ouvert reliant la passerelle du Quai Branly au Palais de Tokyo, la Cité de l'architecture, jusqu'à la colline de Chaillot.

## **Conclusion**

Une partie importante du Musée (espace ouverts au public, abords) restent aujourd'hui dans un état de grande vétusté de plus en plus souvent dénoncés par la presse, des pétitions ou des blogs. Cet état d'abandon concerne également les espaces réservés aux personnels, bureaux ou espaces de repos pour les techniciens et les agents d'accueil où les conditions d'hygiène et de confort sont souvent en deçà des normes admises.

Le nombre important de points à traiter devra faire l'objet d'un phasage pour éviter une fermeture complète du Musée qui dans le climat de forte émulation entre les institutions d'art moderne et contemporain à Paris serait très dommageable au Musée d'art moderne de la Ville de Paris.

Les points concernant le partage des espaces avec le Centre d'art du Palais de Tokyo et la future aile du Centre Pompidou devra faire de manière urgente l'objet de rencontres tripartites comme le suggère le rapport de l'Inspection Générale.

Directeur du Musée d'art moderne  
de la Ville de Paris

## LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

### Au Musée d'Art Moderne

|       |  |
|-------|--|
| ..... | Conservateur général, chef d'établissement jusqu'en 2006<br>(en présence du 1 <sup>er</sup> chef de mission) |
| ....  | Délégué à l'art moderne et contemporain au MAM   |
| ..... | Secrétaire général du MAM  |
| ..... | Secrétaire général   |
| ..... | Secrétaire générale adjointe   |
| ..... | Secrétaire général adjoint   |
| ..... | Conservateur, responsable de l'ARC   |
| ..... | Conservateur à l'ARC   |
| ..... | Conservateur, responsable des collections modernes   |
| ..... | Conservateur, responsable des réserves   |
| ..... | Responsable du service éducatif et culturel  |
| ..... | Chef de la surveillance  |
| ..... | Chargée d'études documentaires   |
| ..... | Suppléant du sous-régisseur  |

### A la Direction des Affaires Culturelles

|       |   |
|-------|---|
| ..... | Sous-directrice   |
| ..... | Chef du bureau des musées   |
| ..... | Chef du bureau des ressources humaines  |
| ..... | Adjointe au chef du bureau des ressources humaines, responsable de<br>la section des personnels des services centraux et des archives |
| ..... | Adjoint au chef du bureau des ressources humaines, responsable de la<br>section des personnels des musées                             |

### A la Direction du Patrimoine et de l'Architecture

|       |   |
|-------|---|
| ..... | Directeur adjoint   |
| ..... | Chef de l'agence des grands projets   |
| ..... | Chef de projet, chargé du MAM   |
| ..... | Chef de la section locale d'architecture du 16 <sup>ème</sup>               |
| ..... | Chef de subdivision à la section locale d'architecture du 16 <sup>ème</sup> |

### A la Direction de l'Urbanisme

|       |  |
|-------|--|
| ..... | Chef de la section de l'inventaire à la Sous-Direction de l'Action<br>Foncière |
|-------|--|

### A la Société des Amis

|       |                     |
|-------|---------------------|
| ..... | Président           |
| ..... | Secrétaire générale |

# ANNEXES

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 Les problèmes de domanialité du site : synthèse de la Direction de l'Urbanisme, note de la Direction des Affaires Juridiques
- Annexe 2 Liste des œuvres offertes par la Société des Amis, liste des œuvres achetées pour le musée en 2007 sur le « Fonds spécifique »

**ANNEXE 1**

**Les problèmes de domanialité du site : synthèse de la Direction de l'Urbanisme,  
note de la Direction des Affaires Juridiques**

## LE PALAIS DE TOKYO ET LE MUSÉE D'ART MODERNE DE LA VILLE DE PARIS

13, avenue du Président Wilson  
9, rue Gaston de Saint-Paul  
14-16, avenue de New-York  
2, rue de la Manutention

à Paris 16<sup>e</sup>

### SYNTHESE HISTORIQUE

#### I - CREATION DU PALAIS DE TOKYO

1934

Par une convention du 15 mai 1934, approuvée par la loi du 6 juillet 1934 (29) concernant l'organisation à Paris de l'Exposition internationale de 1937 (1), l'Etat a cédé à la Ville de Paris des terrains situés sur l'emplacement de la Manutention Militaire (appelé aussi « Substances Militaires »), avenue de Tokyo (actuelle avenue de New-York), d'une contenance totale, d'après ladite convention, de 18 180 m<sup>2</sup> (18 568 m<sup>2</sup> d'après plan (2)), moyennant le versement d'une somme de 25 millions de francs de l'époque, prélevée sur le budget de l'Exposition.

Il était prévu, aux termes de l'article 6 de ladite convention, qu'après démolition des bâtiments existants, les terrains acquis soient mis à la disposition du Commissaire Général de l'Exposition :

*« qui fera édifier deux bâtiments équivalents, construits en matériaux durables, à usage de musée, dont l'un sera propriété de l'Etat, et l'autre la propriété de la Ville de Paris ».*

Cette même convention stipulait que :

*« La propriété et la jouissance de ces bâtiments seront déterminées par un accord ultérieur, étant entendu qu'il devra être tenu compte, dans ledit accord, de la valeur du terrain sur lequel sera édifié le bâtiment appartenant à l'Etat ».*

A ce jour, aucun accord formel n'a été régularisé entre l'Etat et la Ville de Paris, en particulier sur les parties communes : en effet, la convention de 1934 est muette sur la répartition des volumes situés entre les deux musées, à savoir les parvis et le sous-sol.

1935

Le 1<sup>er</sup> janvier 1935, les architectes désignés mettaient au point leur projet, pour le remanier en mars. Le 10 mars 1935 pouvait commencer la démolition de la Manutention Militaire, terminée le 30 avril, et aux termes d'un procès-verbal en date du 1<sup>er</sup> mai 1935 (30), les terrains occupés par celle-ci, d'une contenance de 18 568 m<sup>2</sup> suivant la mention figurant sur le plan annexé audit procès-verbal, furent remis au représentant de la Ville de Paris.

Par ailleurs, l'adjonction d'une parcelle contiguë d'environ 2 723 m<sup>2</sup> d'après plan (3) (2 647 m<sup>2</sup> d'après acte (33)), occupée par l'ambassade de Pologne, formant à l'angle de l'avenue de Tokyo et de la rue Gaston de Saint-Paul une enclave dans l'enceinte affectée à la construction du musée de la Ville de Paris, fut décidée aux termes d'un avenant à la convention du 15 mai 1934 (31) approuvé par une délibération du Conseil de Paris des 12 et 13 juillet 1935 (33).

1937

Le 5 juillet 1935, le président de la République Albert Lebrun posait, en grande pompe, la première pierre du nouvel édifice. Le calendrier d'exécution des travaux prévoyait l'intervention de vingt corps d'état et le travail quotidien de plus de mille ouvriers. Les fondations étaient terminées le 30 avril 1936, et le palais de Tokyo put être inauguré par le président Lebrun le 24 mai 1937.

#### II - AFFECTATION DES LIEUX

Le bâtiment édifié à l'ouest, du côté de la rue de la Manutention, actuellement dénommé « Palais de Tokyo », abrita, de 1947 à 1977, le Musée National d'Art Moderne. Il est, de fait, dévolu à l'Etat.

L'édifice construit à l'est, du côté de la rue Gaston de Saint-Paul, abrite depuis 1961 le Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris. Il est, de fait, dévolu à la Ville de Paris.

1938

Aux termes d'un autre procès-verbal en date du 1<sup>er</sup> août 1938 (32), concernant la « remise d'un musée d'art moderne à l'Administration des bâtiments civils et palais nationaux », le représentant du Commissariat général de l'Exposition internationale de 1937 :

*« a déclaré délivrer et faire remise à l'Administration des Domaines de l'immeuble édifié en vertu de la convention précitée [celle du 15 mai 1934] et limité par la rue de la Manutention, le quai de Tokio, l'avenue du Président Wilson et la cour séparant les deux bâtiments, ledit immeuble à usage de musée visé par la convention et destiné à revenir à l'Etat, avec toutes ses dépendances, tel qu'il se poursuit et comporte ainsi qu'il est figuré en teinte verte au plan ci-annexé »,*

tandis qu'il était rappelé dans ce même procès-verbal que :

*« Conformément à l'article 6 de la convention [du 15 mai 1934], un accord ultérieur interviendra entre l'Etat et la Ville de Paris pour régler les questions de propriété et de jouissance des parties communes ».*

et aussi que :

*« En ce qui concerne la Ville de Paris, il est expliqué qu'une convention annexe sera passée entre elle et l'Etat pour déterminer les conditions d'occupation du terrain sur lequel est construit le bâtiment faisant l'objet du présent procès-verbal et pour déterminer la répartition des zones d'entretien et de servitude et les conditions d'exploitation des bâtiments - le Domaine [l'Etat] adhérent à cette procédure ».*

Or, la convention prévue pour déterminer les conditions de transfert de propriété et de jouissance à l'Etat n'est jamais intervenue.

Par ailleurs, la mention suivante figure sur la fiche parcellaire (9) des 14-16 avenue de New-York, révisée en mai 1944 et datée du 22 mai 1945 : « Certaines parties du Musée ont été louées par la Ville de Paris à l'Etat pour une période de 99 ans à partir du 1<sup>er</sup> août 1938 (voir dossier spécial au Secteur Ouest) », mais l'origine de cette information n'a pas pu être déterminée, et aucun bail n'a été retrouvé à la Section de l'Inventaire.

1941

Suite à l'avenant approuvé par le Conseil de Paris les 12 et 13 juillet 1935 (31), l'assiette du terrain fut agrandie, du côté de la rue Gaston de Saint-Paul, avec la cession gratuite à la Ville de Paris par l'Etat de la parcelle où était située l'ambassade de Pologne, aux termes d'une convention conclue le 6 octobre 1941 (33).

La Ville de Paris est donc devenue propriétaire d'une emprise foncière d'environ 21 291 m<sup>2</sup> (d'après plans 2 et 3) ou 20 827 m<sup>2</sup> (d'après actes 29 et 33), englobant celle des deux musées, ainsi que leurs abords.

### III - REPARTITION DES VOLUMES CENTRAUX

1980

Aucune allusion n'ayant été faite concernant les volumes centraux - c'est-à-dire les parvis haut, moyen et bas, plus le sous-sol situés entre les deux bâtiments édifiés en 1935-1937 -, le souci de clarifier cette situation se présenta vers 1980, dans le cadre d'un projet de réaménagement du Musée d'Art Moderne, afin de déterminer avec précision les propriétés respectives de l'Etat et de la Ville de Paris (10).

1981

Il semble qu'un accord de principe, toutefois non régularisé, soit intervenu en 1981, par lequel il aurait été « convenu » que le sous-sol du parvis haut (avenue du Président Wilson) serait attribué à l'Etat, et le sous-sol du parvis bas (avenue de New-York) à la Ville de Paris (11).

A cet effet, un plan de géomètre (6) a été dressé à la demande de la Ville par le cabinet ROY, en novembre 1981, comme l'indique les notes du Secrétaire Général de la Ville au Ministre de la Culture, en date des 3 février 1987 et 26 août 1996 (24 et 13) :

*« Il avait été convenu que le sous-sol du parvis haut serait attribué à l'Etat, le sous-sol du parvis bas revenant à la Ville. Cette répartition avait fait l'objet d'un relevé de géomètre dressé en novembre 1981 » (note du 3/2/1987).*

D'après ce plan, 10 802 m<sup>2</sup> en sous-sol et 9 928 m<sup>2</sup> en surface devaient constituer l'emprise dévolue à l'Etat, tandis que 10 906 m<sup>2</sup> en sous-sol et 11 053 m<sup>2</sup> en surface devaient constituer celle de la Ville de Paris.

Toutefois, cette solution n'a pas été entérinée, « la Ville entendant que la situation patrimoniale de l'Etat soit corrélativement régularisée », c'est-à-dire que celui-ci se porte acquéreur du terrain sur lequel est bâti le Palais de Tokyo, ou qu'il accepte de procéder à un échange de terrains (voir la note du SG du 26/8/1996) (13).

#### IV - EVOLUTION DE LA SITUATION

1987

En 1987, année du cinquantenaire de la création du Palais de Tokyo, il fallut fermer au public le parvis bas, dont la dégradation était devenue critique (28).

En fait, le Palais de Tokyo et le Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris devant faire l'objet d'importantes opérations de rénovation, il s'est avéré qu'il était essentiel pour la Ville de conserver des espaces en sous-sol dont l'affectation avait été envisagée au bénéfice de l'Etat en 1981.

1992

Aussi, par note du 13 novembre 1992 (25), le Secrétaire Général a indiqué au Ministre de l'Education nationale et de la Culture que la Ville souhaitait obtenir la disposition d'environ 200 m<sup>2</sup> supplémentaires (lots 4 et 14 du plan ROY), en sous-sol de l'esplanade de l'avenue du Président Wilson. En contrepartie, la Ville était d'accord pour abandonner à l'Etat la jouissance des lots 6 et 7, soit 123 m<sup>2</sup>, mais cet accord n'a pas été finalisé à l'époque.

1994

A l'exemple du Grand Palais et du musée des Arts et Traditions populaires, le Premier Ministre et Maire de Paris avait proposé, par courrier en date du 28 février 1994 (26) adressé au Ministre de la Culture, l'idée d'un contrat de longue durée (20 ans) à conclure avec le Ministère de la Culture, moyennant le versement par celui-ci à la Ville d'une redevance correspondant à 50 % des recettes enregistrées chaque année.

En réponse, le Ministre de la Culture, estimant cette proposition inacceptable, a fait valoir, par courrier daté du 23 juin 1994 (36), que la durée du contrat était trop courte et que le reversement d'une partie des recettes compromettrait gravement l'équilibre de gestion des associations de droit privé installées dans le Palais de Tokyo.

1996

Par note du 12 mars 1996 (12), le Ministère de la Culture a adressé à la Ville un projet de convention destiné à délimiter les parties du sous-sol du Palais de Tokyo relevant tant de la Ville que de l'Etat.

En réponse, par note du 26 août 1996 (13), la Ville de Paris (SG) a notamment proposé :

- d'annexer au protocole un plan unique par niveau (du moins pour les niveaux où la jouissance est partagée).
- de faire apparaître sur les plans les surfaces respectivement attribuées à la Ville et à l'Etat (y compris l'espace bâti entourant la salle de cinéma aménagée en 1937).
- que le mur séparant les deux emprises Ville / Etat, du sol au plafond, édifié aux frais exclusifs de l'Etat, soit rectiligne et non sur un ligne brisée.
- que la convention rappelle la situation foncière particulière, à savoir que la totalité du terrain appartient aujourd'hui à la Ville de Paris, et la nécessité de la régulariser.

Le Secrétaire Général de l'époque a finalement proposé de retenir :

- soit l'hypothèse d'un échange foncier de telle façon que la valeur des deux termes de cet échange soit équilibrée afin que la soulte soit la plus faible possible. A ce titre, il a été proposé d'y inclure divers biens appartenant à l'Etat.
- soit de conclure un contrat de longue durée, par exemple sur 30 ans, portant autorisation d'occupation moyennant le versement de 50 % des recettes des entrées enregistrées chaque année.

1998

La commission de sécurité de la Préfecture de Police émet un avis défavorable pour la poursuite des activités du Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris. Les premiers travaux d'urgence sont réalisés en 1999.

2002

Après qu'un concours ait été lancé en 1999 par la Ministre de la Culture et de la Communication de l'époque, le Palais de Tokyo a fait l'objet d'importants travaux d'aménagement intérieur. Il est devenu, depuis 2002, un site de création contemporaine.

2003

Le 6 avril 2003 (14), le Ministère de la Culture a adressé à la Ville de Paris un projet de convention portant sur l'entretien des parties extérieures du Palais de Tokyo, et aux termes duquel :

- le parvis haut appartiendrait à la Ville.
- le parvis moyen appartiendrait à l'Etat.
- le parvis bas constituerait une partie commune.

Par cette convention, qui n'a pas été régularisée, la Ville de Paris assurerait :

- le nettoyage des parvis haut, moyen et bas.
- le nettoyage des réseaux d'assainissement, de fontainerie et d'évacuation des trois parvis précités.
- l'entretien du bassin du parvis bas.
- la mise en sécurité des trois parvis et de ses équipements.

En contrepartie, le Ministère de la Culture rembourserait les dépenses afférentes à l'entretien du parvis moyen, et prendrait en charge la moitié des dépenses afférentes à l'entretien des parties communes.

2004

Le 7 décembre 2004 a été conclue une convention d'occupation du domaine public entre la société CLIMESPACE et l'Etat (Ministère de la Culture) (35), lequel a autorisé la société bénéficiaire à occuper une partie des espaces du bâtiment dénommé « Palais de Tokyo » au niveau zéro, afin d'y implanter et d'exploiter une centrale de production d'énergie frigorifique, pour une durée arrivant à échéance le 27 janvier 2021.

2006

L'inauguration du Musée d'Art Moderne rénové étant prévu le 1<sup>er</sup> février 2006 (il a rouvert au public dès le 2 février), une réunion ayant pour objet les abords de celui-ci s'est tenue le 10 janvier 2006 avec différents représentants de la Ville (Cabinet du Maire, Secrétariat Général, MAM, DPE, DPA, DAC, DJS, DPP, DU, DPJEV et DVD).

De cette réunion, il a été convenu que la Direction de la Protection de l'Environnement interviendra régulièrement sur les bassins. Par ailleurs, le Ministère de la Culture a informé les représentants de la Direction des Affaires Culturelles qu'il n'était pas en mesure d'entretenir le parvis pour des questions budgétaires.

### PARMI LES SOLUTIONS ENVISAGÉES DEPUIS 1981

Trois solutions, pour l'essentiel, ont été envisagées depuis 1981 sur la répartition des volumes situés au rez-de-chaussée et en sous-sol, entre le Palais de Tokyo (État) et le Musée d'Art Moderne (Ville de Paris), celle-ci n'ayant pas encore, à ce jour, fait l'objet d'une régularisation formelle :

- 1. Un partage strict et net des parvis et du sous-sol (6, 11 et 12)**  
Il s'agissait d'attribuer le parvis haut à l'Etat et le parvis bas à la Ville de Paris, et de réaliser un découpage strict du sous-sol, calqué sur celui du rez-de-chaussée. Cette répartition a été matérialisée sur le plan de géomètre dressé en novembre 1981, mais malgré un accord de principe non reconnu juridiquement, cette solution n'a pas été suivie d'effet, la Ville de Paris souhaitant que la situation patrimoniale de l'Etat soit correctement régularisée.
- 2. Une convention de longue durée Etat / Ville de Paris (26)**  
L'idée d'un contrat de longue durée (20 ans) à conclure avec le Ministère de la Culture, moyennant le versement à la Ville par celui-ci d'une redevance correspondant à 50 % des recettes enregistrées chaque année, a été écarté, le Ministre de la Culture estimant cette proposition inacceptable, faisant valoir que la durée du contrat était trop courte et que le reversement d'une partie des recettes compromettrait gravement l'équilibre de gestion des associations de droit privé installées dans le Palais de Tokyo.
- 3. Un échange foncier (21 à 25)**  
La Ville de Paris a proposé de céder l'assiette foncière du Palais de Tokyo en échange, notamment, de terrains situés boulevard Berthier (17<sup>e</sup>) sur lesquels se trouve le magasin de décors du Théâtre National de l'Opéra de Paris. Le Directeur de la Musique (Etat) ayant émis un avis défavorable, ce projet a été abandonné. Toutes les offres d'échange qui se sont succédé depuis n'ont pas abouti à un accord. Pour information, le prix de l'assiette foncière du Palais de Tokyo a été estimé par les Services Fonciers de Paris à 20,6 millions d'euros (137 MF) en 1993, et à 16,4 millions d'euros (108 MF) en 1996.

\*  
\* \*

N.B. : les chiffres entre parenthèses marqués en rouge renvoient aux pièces jointes numérotées de 1 à 37.



Bureau du droit public général

Dossier suivi par

Tél : 01 42 76 53 86

N/Ref : Avis n° 2007-AVPB-0011

Paris, Le 15 MARS 2007

NOTE à l'attention de : Madame  
Directrice de l'urbanismeObjet : Etat foncier du Palais de Tokyo et du Musée d'Art Moderne de la  
Ville de ParisCopie à : Monsieur , secrétaire général de la Ville de Paris  
Madame , directrice des affaires culturelles

Par note en date du 10 janvier 2005, vous m'interrogez sur l'état foncier du Palais de Tokyo et du Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris.

Comme vous le savez, il s'agit d'un dossier complexe qui intéresse la Ville et l'Etat depuis plusieurs décennies et qui porte sur la propriété et la jouissance des volumes en surface et en sous-sol situés entre les deux musées.

A l'origine, il y a la convention en date du 15 mai 1934 par laquelle l'Etat a cédé à la Ville de Paris les terrains situés sur l'emplacement de la Manutention militaire en vue de la construction, à l'occasion de l'exposition internationale de 1937 organisée à Paris, de deux bâtiments à usage de musée devenus depuis, le Palais de Tokyo et le Musée d'Art Moderne.

Par cette convention, la Ville est devenue propriétaire de l'ensemble de l'emprise foncière sur laquelle ont été érigés ces deux musées et, une fois construits, le Palais de Tokyo est revenu en propriété à l'Etat et le Musée d'Art Moderne à la Ville. L'article 6 de cette convention prévoyait qu'un accord ultérieur devrait déterminer la propriété et la jouissance de ces bâtiments mais depuis lors, aucun acte officiel confirmatif de propriété n'est intervenu. On peut seulement faire état d'un procès-verbal du 1<sup>er</sup> août 1938 par lequel la Ville de Paris a remis à l'Etat le musée devenu Palais de Tokyo. Ce document précisait par ailleurs qu'un accord ultérieur interviendrait entre l'Etat et la Ville pour régler les questions de propriété et de jouissance des parties communes.

La convention de 1934 est le seul document valable juridiquement : elle affirme la propriété de la Ville sur cette emprise mais elle ne règle pas le sort des parties à usage commun. A la lumière du travail de synthèse historique que vous avez réalisé et qui constitue un document précieux dans la perspective d'une relance future des discussions entre la Ville de Paris et l'Etat, force est de constater que jusqu'à présent, plusieurs hypothèses ont été envisagées mais aucune n'a abouti à un accord entre les parties de sorte qu'une situation de fait s'est instaurée : à l'Etat, l'occupation du parvis haut, à la Ville et à l'Etat l'occupation du parvis moyen et le parvis bas demeure sans affectation précise. La Ville entretient seule l'ensemble des trois parvis.

Les deux solutions préconisant une convention d'occupation de longue durée Etat/Ville de Paris ou un échange foncier Palais de Tokyo/terrains situés boulevard Berthier (17<sup>ème</sup>) ont été abandonnées. En revanche, l'option proposée par le ministère de la culture en faveur d'un partage strict des parvis semble toujours d'actualité. Dans ce projet, le parvis haut reviendrait à la Ville, le parvis moyen à l'Etat et le parvis bas constituerait une partie commune. En outre, la Ville assurerait seule l'entretien et la mise en sécurité des trois parvis et de ses équipements.

D'un point de vue juridique, cette solution présente plusieurs inconvénients :

- en théorie, rien n'empêche la Ville et l'Etat d'être propriétaire indivis du parvis bas. Le régime de la domanialité publique n'est pas incompatible avec celui de l'indivision. Mais rien, parmi les documents que vous m'avez transmis, ne semble justifier que la Ville cède la moitié de ses droits sur le parvis bas qui, pour l'instant, relève de son domaine public. De plus, dans les faits, cela exigerait un accord entre les deux propriétaires pour chaque décision importante à prendre, ce qui serait à l'évidence source d'importantes difficultés de gestion. Une telle demande conduirait la Ville à limiter ses prérogatives sur son domaine public et conditionnerait la moindre de ses actions au bon vouloir de l'Etat, même pour exercer une mission d'intérêt général. Dans ces conditions, pour faciliter l'administration de cette parcelle, il n'y a qu'une seule alternative possible : soit la Ville reste propriétaire du parvis bas, soit c'est l'Etat qui en devient propriétaire ;

- par ailleurs, je m'interroge sur l'opportunité pour la Ville d'assurer l'entretien et la sécurité des parcelles qui ne lui appartiendraient pas (parvis moyen et parvis bas pour moitié). En effet, dans le projet précité, elles seraient la propriété de l'Etat et, à ma connaissance, il n'est pas prévu de les affecter à la Ville pour ses besoins. *A priori* donc, l'intervention de la Ville pour assurer l'entretien et la sécurité de ces parcelles ne se justifierait pas. En revanche, si cette intervention s'avérait nécessaire, il conviendrait de le démontrer. Dans ce cas, puisque l'Etat s'engagerait à rembourser les dépenses d'entretien et de sécurité prises en charge par la Ville, cela s'apparenterait à un contrat de prestations de services entre la Ville et l'Etat nécessitant la conclusion d'un marché en application des dispositions du code des marchés publics.

Enfin, s'agissant du statut des jardins extérieurs entourant le Palais de Tokyo, il est possible d'affirmer qu'ils constituent des dépendances du Palais de Tokyo, conformément au procès verbal précité de 1938 et aux plans annexés (pièces 32 et 34 de votre dossier). Comme le Palais de Tokyo, ces jardins sont donc la propriété de l'Etat.

En résumé, aujourd'hui, la Ville de Paris est toujours propriétaire de l'ensemble de l'emprise foncière sur laquelle ont été construits le Palais de Tokyo et le Musée d'Art Moderne de la Ville. Faut-il d'accord jusqu'à présent entre la Ville et l'Etat sur la propriété et l'utilisation des parvis centraux, c'est la Ville de Paris qui en est actuellement propriétaire, conformément à la convention de 1934 précitée. Si elle décidait à l'avenir de céder à l'Etat certains volumes, il faudrait que cette cession soit assortie de contre-parties acceptables, ce qui ne me semble pas être le cas dans le projet précédemment cité.

Telles sont les principales observations dont je tenais à vous faire part sur ce dossier.

Directeur des affaires juridiques

## ANNEXE 2

Liste des œuvres offertes par la Société des Amis,  
Liste des œuvres achetées pour le musée en 2007 sur le « Fonds spécifique »

**DONS DE LA SOCIÉTÉ DES AMIS DU MUSÉE D'ART MODERNE DE LA VILLE  
DE PARIS DEPUIS LEUR CRÉATION EN 1975**

- 1976 : **Egon Schiele**  
*Nu*, crayon noir sur papier
- 1977 : **François Morellet**  
*Sans titre*, 8 panneaux permutables, aluminium laqué  
Prix de la Biennale de Sao Paulo 1976
- 1978 : **Virgil**  
*Journal du vagabond*, album calendrier composé de 16 gravures, 1 dessin et 1  
lithographie rehaussée d'eau-forte
- 1985 : **André Masson**  
*Nu dans un intérieur*, huile sur toile
- 1986 : **Restauration** du mobilier Art Déco des collections
- Gottfried Honegger**  
*Composition verte*, gravure  
*Composition jaune*, gravure  
*Composition bleue*, gravure
- 1987 : **Ian Hamilton Finlay**  
*Faccia occueta*, cube noir réalisé avec David Harding
- 1988 : **Sarkis**  
K.R.I.E.G.S.S.C.H.A.T.Z, 12 carrés de verre
- Victor Brauner**  
*La rencontre du 2 bis rue Perrel*, huile sur toile
- 1990 : **Gérard Collin-Thiébaud**  
*Distributeur automatique de carnets d'images*
- Calder**  
*Mobile*, Collection Wurzbürger Valabrègue, via Fondation Lutèce

1991 : **Robert Doisneau**

*Les pains de Picasso*, photographie noir et blanc

*Georges Braque*, photographie noir et blanc (x2)

Participation de 1.500 000 francs à la présentation de la Deuxième danse de Matisse.

1992 : **Yves Oppenheim**

*Fruits*, encre de Chine sur papier (x3)

**Jan Vercruyse**

*Tombeaux*, « constellation » murale composée d'instruments de musique en verre de Murano

1995 : **Louise Bourgeois**

*Spider*,

(Araignée), sculpture acier

1996 : **Baselitz**

*Selbstporträt mit blauen Fleck*

(Autoportrait à la tache bleue), huile sur toile

1998 : **Patrice Tosani**

«Alberola

Reproduction (entrée musée)

Participation à l'achat d'une toile de Soulages.

1999 : **Calder**

*Jupe noire, stable*

Don d'un administrateur

1999 : **Daniel Buren**

Participation à l'achat d'une oeuvre (1 500 000 F)

2000 : Acquisition de matériel vidéo pour la **présentation des achats récents** (800 000 F)

2002 : **Jan Dibbets**

*Shortest Day at my House in Amsterdam* (1970), photographie couleur, 178.8 x 215.6 cm  
(150 000 euros)

3 mai 2007

Liste des œuvres réglées en 2007 par la Société des Amis du Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris sur le Fonds Spécifique

- **Marcel Broodthaers** *Pipe alphabet*, 1969  
Plaque en plastique embouti peint, 86 x 118 cm.  
Exemplaire de luxe n°1/4  
Vendeur : Les Editions Lebeer- Hossmann  
Prix : 25 069,73 euros
- **Cerith Wyn Evans** « *La part maudite* » par **Georges Bataille (1949), 2006**  
Chandelier Luce Italia 8 + 12 + 16 bougies. Moniteur à écran plan, système de code Morse,  
220 x 260 cm  
Vendeur : Galerie White Cube (Londres)  
Prix : 120 156,44 euros
- **Kolkosz** *New York*, 2006  
Bois medium, peinture, DVD, lecteur de DVD, TV, 174 x 130 x 70 cm  
Edition 1/1  
Vendeur : Galerie Emmanuel Perrotin  
Prix : 20 000,00 euros
- **Zineb Sedira** *Mère, Père et Moi*, 2003  
Installation de 3 vidéo-projections. Durée : 25 mn chaque vidéo. Edition : 3 exemplaires + 1  
épreuve d'artiste.  
Vendeur : Galerie Kamel Mennour  
Prix : 20 000,00 euros
- **Kader Attia** *La piste d'atterrissage*, 2003  
Diaporama de 160 diapositives, durée 13 minutes en boucle, sonore. Exemplaire 4/5  
Vendeur : Kamel Mennour  
Prix : 20 000,00 euros
- **Adel Abdessemed** *God is design*, 2005  
Vidéo noir et blanc. Durée : 4 mn 9 s. Edition de 5 exemplaires  
Vendeur : Galerie Kamel Mennour  
Prix : 29 000,00 euros
- **Cao Fei** *COSPlayers*, 2004  
Vidéoprojection, 8 mm. Edition 3/10. 1 master. 2 DVD  
Vendeur : Lombard-Freid Projects (New York)  
Prix : 9 295,15 euros
- **Bernard Joubert** *Sans titre (André Cadere)*, 1978  
Trois photographies noir & blanc, tirages originaux, 24 x 30 cm, constituant la dernière  
exposition d'André Cadere  
Vendeur : Bernard Joubert  
Prix : 6 000,00 euros
- **Philippe Parreno** *Zidane, un portrait du 21<sup>ème</sup> siècle*, 2006  
Installation vidéographique, version 5/17  
Vendeur : Anna Lena SARL  
Prix : 119 600 euros
- **Koo Jeong A et John Armleder** *Livres d'artistes* Prix : 368,50 euros

Total : 369 489,82 euros