



# Projet Scientifique et Culturel 2022-2026

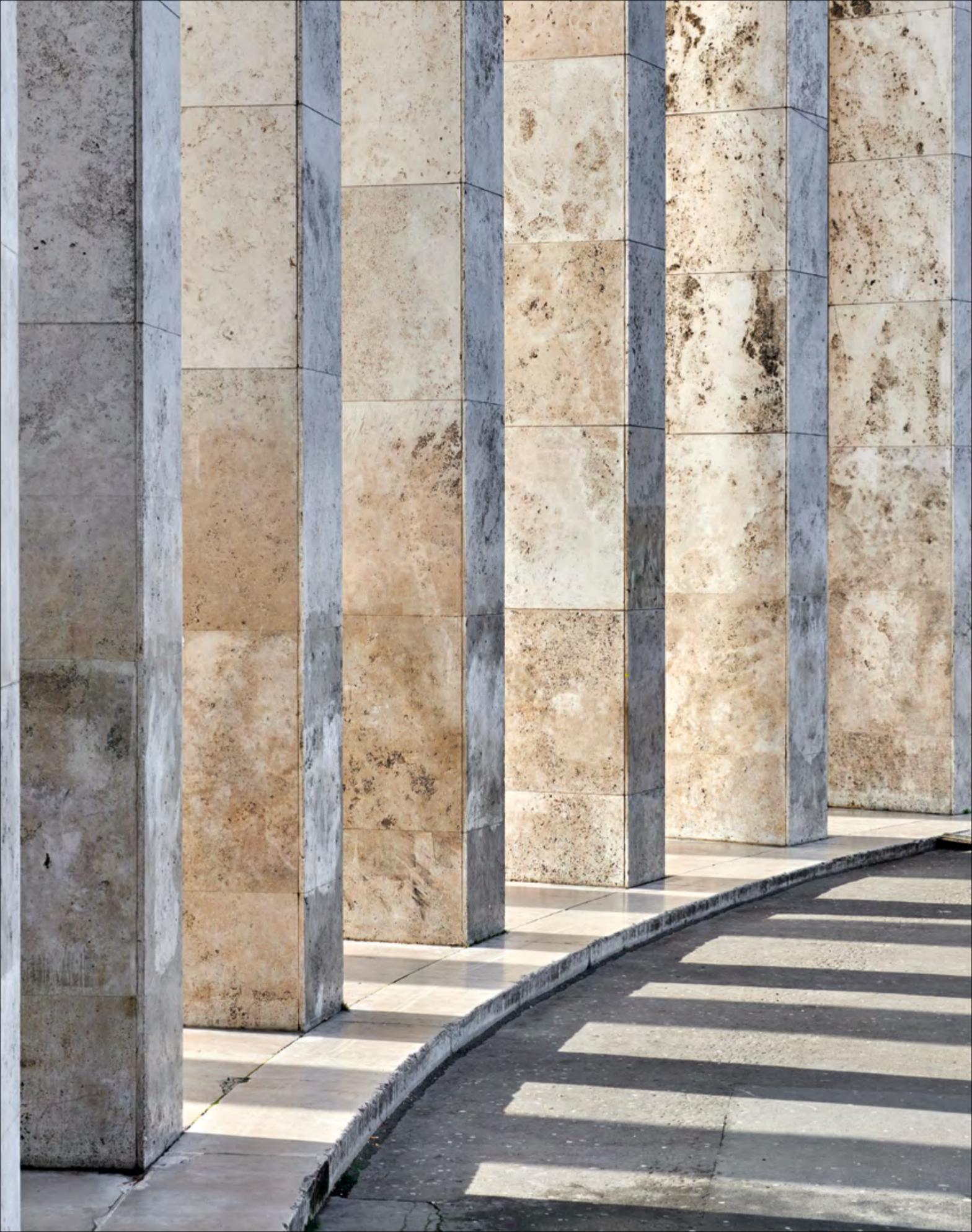
**MM** MUSÉE  
D'ART MODERNE  
DE PARIS

  
VILLE DE  
PARIS

**PARIS  
MUSÉES**

---

**Musée d'Art  
Moderne de Paris  
Projet Scientifique  
et Culturel  
2022-2026**



---

Le Musée d'Art Moderne de Paris est l'un des plus importants musées d'art en Europe. Ses expositions et ses collections riches de près de 15 000 œuvres couvrent une période qui s'étend de 1900 à aujourd'hui.

Installé sur la colline de Chaillot dans un bâtiment à l'architecture emblématique de la période Art déco, le Musée d'Art Moderne est un lieu particulièrement propice à la rencontre avec les œuvres d'art.

Depuis la fin de la guerre, le Musée joue un rôle de prescripteur en faveur de nombreux mouvements et artistes : sa programmation se distingue par le dynamisme, la singularité et l'exigence scientifique de ses propositions.

La curiosité et la mobilité du regard font du Musée d'Art Moderne une institution sensible à l'évolution de la société, de ses enjeux et de ses crises, à l'image de celle que nous venons de traverser.

Dans un paysage culturel en mutation constante, le Musée d'Art Moderne s'inscrit comme un acteur essentiel de la politique culturelle de la Ville de Paris et de l'établissement public Paris-Musées.

Avec la multiplication des lieux dédiés à l'art moderne et contemporain, un essor qui doit beaucoup au Musée d'Art Moderne, il est essentiel que celui-ci puisse continuer à se développer tout en prenant appui sur l'immense richesse de son patrimoine artistique matériel et immatériel.

Ce nouveau projet culturel 2022-2026 s'inscrit dans cet esprit à la fois réflexif et prospectif auquel sont attachés les équipes du MAM. Le PSC a été conçu avec l'ensemble des services du musée, réunis autour d'ateliers thématiques. À partir du bilan du premier PSC (2013-2016), ce nouveau projet s'attache à développer des perspectives construites autour de l'adaptation du musée à son nouvel environnement culturel et aux enjeux contemporains de la connaissance et de l'attention portée aux publics, de la mise en valeur et du rayonnement de sa collection.

**Fabrice Hergott**

directeur du Musée d'Art Moderne de Paris

---

# Sommaire

<b>Introduction</b>	7	<b>III. Rayonnement et développement du musée</b>	109
<b>Préambule</b>	11	<b>Renouveler l'image du musée</b>	111
<b>2019, première phase de rénovation du MAM</b>	13	La politique de communication	111
<b>L'identité du musée</b>	14	La visibilité numérique du musée	113
<b>La remise en valeur du musée dans son environnement urbain</b>	15	<b>La Société des Amis du musée: un partenaire essentiel</b>	115
<b>Une rénovation pour mieux accueillir les publics</b>	16	Les axes de soutien de la SAMAM	116
 		<b>Poursuivre et renforcer la dynamique de développement des ressources</b>	121
<b>I. Un musée pour l'art moderne et contemporain</b>	19	La recherche de nouveaux partenaires	121
<b>Repères chronologiques</b>	20	Les privatisations d'espaces	125
<b>Repères historiques</b>	22	<b>Être attentif aux transformations urbaines</b>	125
<b>Inscrire les collections au cœur du projet</b>	29	La Colline des Arts	125
Les collections du MAM	29	L'évolution de l'environnement urbain	126
La conservation et la gestion	31	 	
La dynamique d'enrichissement	35	<b>IV. L'organisation du musée au service de son projet scientifique et culturel</b>	129
La programmation des restaurations	40	<b>Faire évoluer l'organisation du musée</b>	130
 		<b>Piloter les finances et les achats</b>	136
<b>Poursuivre les missions scientifiques du MAM</b>	47	<b>Poursuivre la rénovation engagée en 2019 – phase 2 des travaux</b>	141
La recherche: temporalité et projets	47		
La valorisation des archives – définir un projet pour le centre de documentation	50		
La politique éditoriale du musée	52		
<b>Penser la programmation du musée aujourd'hui</b>	55		
Les expositions temporaires	62		
La dynamique de valorisation des collections	64		
Les projets d'expositions hors les murs	69		
La programmation numérique	72		
Une programmation culturelle pluridisciplinaire	74		
<b>II. Les publics du musée</b>	79		
<b>Partager une autre vision de la médiation</b>	85		
Un ancrage historique	85		
Une offre de médiation diversifiée et renouvelée	86		
Les missions d'Éducation Artistique et Culturelle	88		
<b>Définir des priorités de développement des publics</b>	91		
Les enfants et les familles	94		
Le public ados	94		
Les 18-26 ans et les jeunes adultes	96		
<b>Aller à la rencontre de tous les publics</b>	99		
Le champ social	100		
Santé et handicap	102		
<b>Proposer de nouveaux services</b>	105		
La librairie boutique du musée	105		
Forest, le restaurant du musée	106		



---

# Introduction

---



## CHIFFRES CLÉS

**1937**  
**inauguration du bâtiment**  
 à l'occasion de  
 l'Exposition internationale  
 des arts et des techniques appliqués  
 à la vie moderne



**1961**  
**ouverture du MAM**

**13500 m<sup>2</sup>**  
 de superficie

dont  
**4200 m<sup>2</sup>**  
 pour les collections et  
**3500 m<sup>2</sup>**  
 pour les expositions temporaires

Une collection de plus de  
**15250**  
 œuvres



numérisées à  
**90%**

**2300**  
 œuvres acquises depuis 2010  
 (6100 en comptant le fonds  
 Rémy Duval), représentant  
**20%** de la collection



L'une des plus grandes  
 œuvres du monde:  
**600 m<sup>2</sup>**  
 pour *La Fée Électricité* de  
**Raoul Dufy**

Des chefs d'œuvres  
 réalisés par :  
**Modigliani**  
**les Delaunay**  
**Foujita**  
**Valadon**  
**Derain**  
**Freundlich**  
 ...

Et une œuvre iconique:



*La Danse* de  
**Matisse**

**40%**  
 des artistes représentés  
 dans la collection  
 sont en activité en 2022

Plus de  
**400**  
 œuvres présentées gratuitement  
 dans les collections

**4 à 6**  
 expositions temporaires  
 par an

## FRÉQUENTATION

De  
**300 000**  
 (en 2020 et 2021) à plus de  
**600 000**  
 visiteurs hors covid

**32%** de primo-visiteurs

En 2021:  
**29%**  
 des visiteurs avaient entre 11 et 25 ans

**3700**  
 visiteurs du champ social  
 accueillis au musée ou ayant suivi  
 une activité en ligne en 2020

Près de  
**11000**  
 élèves et étudiants venus au musée  
 ou ayant suivi une activité  
 en ligne en 2020

FOLLOWERS  
 Facebook  
**291220**

Twitter  
**170974**

Instagram  
**203784**

Équipe



**143**  
 agents (70 femmes - 73 hommes)



## Préambule

Le Musée d'Art Moderne est l'un des établissements du réseau des musées de la Ville de Paris, regroupés au sein de l'Établissement Public Administratif Paris Musées, créé en 2013 par délibération du Conseil de Paris. Paris Musées regroupe 12 musées et 2 sites patrimoniaux.

À ce titre, les orientations stratégiques définies dans son nouveau Projet Scientifique et Culturel s'inscrivent dans le cadre du Contrat d'Objectif et de Performance liant Paris Musées à la Ville de Paris pour la période 2022-2026. Celui-ci porte notamment une attention soutenue aux enjeux d'éco-responsabilité et d'économie circulaire, à l'action éducative et culturelle, plus particulièrement à destination des enfants et familles, au développement des ressources propres par la proposition d'une programmation d'expositions temporaires à dimension internationale.

Le Projet Scientifique et Culturel du MAM engage ses équipes dans une réflexion sur les missions fondamentales et le rôle du musée en tant qu'acteur culturel, et à structurer les actions des prochaines années dans un contexte largement bouleversé par la crise écologique, la pandémie et le développement intense des pratiques numériques.

Véritable feuille de route pour les années à venir, ce PSC a vocation à être animé et enrichi de manière régulière. Il fera également l'objet d'évaluations via une revue d'indicateurs associée et partagée avec l'ensemble des acteurs. Sa mise en œuvre s'appuie sur des comités de réflexion transversaux et sur l'identification de projets phares partagés par l'ensemble des services et directions de Paris Musées.

Les grandes orientations retenues par le musée pour la période 2022-2026 sont les suivantes :

- **Réaffirmer la singularité et l'exigence scientifique** de la programmation : maintenir l'attention portée à l'équilibre entre expositions d'Art moderne et d'Art contemporain, veiller à proposer de grands projets d'exposition dans un contexte culturel devenu plus concurrentiel
- **Mieux intégrer au fonctionnement du musée** la prise en compte des enjeux d'éco-responsabilité : mettre en œuvre d'un processus d'évaluation des impacts et de changement des pratiques à différentes échelles (individuelle et collective)
- **Initier de nouvelles propositions culturelles** et pédagogiques à destination du jeune public et des familles en particulier. Matérialiser cet engagement par la conception d'un espace dédié à la pratique artistique au cœur du musée
- **Intensifier la politique de revalorisation des collections** et porter une attention particulière à la étude de l'histoire du musée : approfondissement de la connaissance de ses chefs d'œuvres, nouveau projet pour le centre de documentation et d'archives, développement de l'activité de recherche
- **Maintenir la dynamique d'ouverture et d'accroissement** de la fréquentation apportée par la première phase de travaux (2019), poursuivre la rénovation et la transformation des espaces (engagement de la phase 2 de travaux)
- **Adapter les moyens et l'organisation du musée** aux nouveaux enjeux et développer l'adhésion des collaborateurs dans un esprit inclusif et participatif

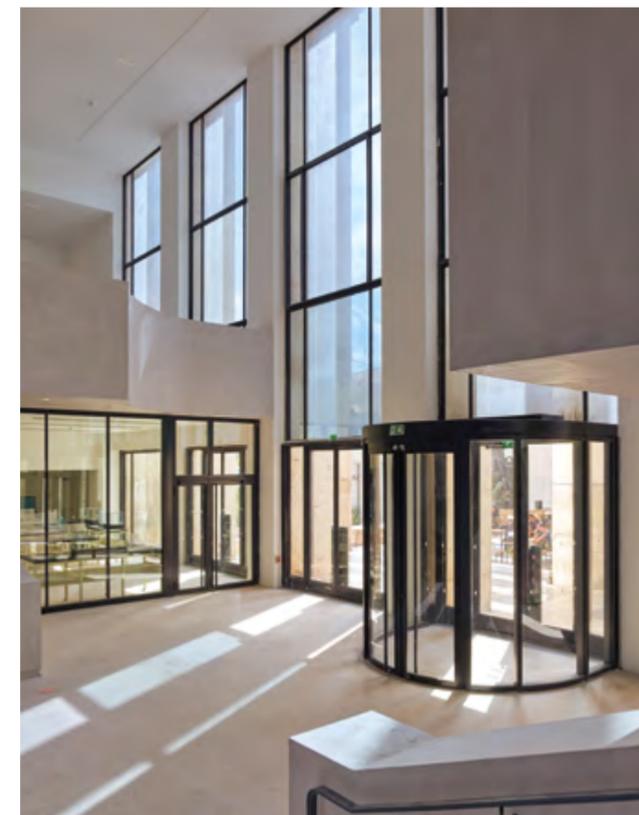


## 2019, première phase de rénovation du MAM

La première phase du projet de rénovation du MAM livrée en octobre 2019 avait pour objectif une modernisation du hall, ainsi que la mise en accessibilité du musée à tous les publics. Le projet a été conduit par l'agence h2o architectes, associée au studio de design GGSV, et par l'agence Chiara Alessio.

Ces travaux ont été réalisés dans le cadre de l'ambitieux programme de rénovation des musées de la Ville de Paris. Ils ont permis de faciliter l'accueil de tous les publics, de renforcer les conditions de présentation des œuvres, d'optimiser la performance énergétique du bâtiment et d'améliorer les conditions de travail.

En tenant compte de l'exceptionnelle qualité de l'architecture de 1937 et de son vocabulaire monumental typique de la période Art déco, le projet de rénovation s'est attaché à retrouver la fluidité des circulations originelles du bâtiment ainsi que la transparence des espaces en rouvrant les baies qui avaient été occultées et des espaces entre les colonnes intérieures qui avaient été murées. Avec le hall, deux salles destinées aux expositions temporaires ont été réaménagées afin d'en augmenter la surface. Une partie des bureaux a également été rénovée.



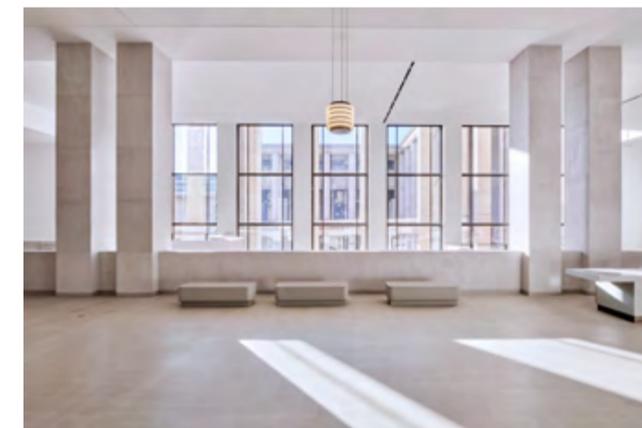
Le Musée d'Art Moderne a rouvert ses portes à l'automne 2019 après un chantier de travaux de plus de 2 ans, réalisé en site partiellement ouvert à l'exception d'une fermeture complète du 15 juillet au 10 octobre 2019.

Cette rénovation constitue la première étape d'un chantier de transformation de plus grande ampleur. À moyenne échéance, le MAM devra envisager de nouveaux travaux visant à améliorer les performances énergétiques et climatiques de son enveloppe, tout en conservant ses spécificités architecturales comme la lumière naturelle.

Dans le contexte actuel très dynamique de rénovation et d'ouverture de lieux muséaux à Paris comme à l'international, le MAM souhaite vivement poursuivre son effort en faveur de la qualité d'accueil du public et des œuvres.

**Budget total des opérations de travaux réalisés : 10,7 M€ TTC**

L'opération de rénovation du hall a bénéficié du soutien du groupe Emerige et de la Société des Amis du Musée d'Art Moderne, grâce notamment aux dons exceptionnels de Maurice Amon, de la famille Marc Landeau, ainsi que d'Étienne et de Ginette Moulin, qui ont chacun donné leur nom à une salle du musée.



## L'identité du musée

À l'occasion de la rénovation, l'identité visuelle du musée a été repensée avec :

- **un nouveau nom** plus lisible pour le public non francophone : MAM Paris - choisi en remplacement de l'ancien nom de Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris (MAMVP) plus explicite mais trop long<sup>1</sup>;
- **un nouveau logo**, mettant en valeur l'acronyme MAM;
- **une charte graphique** immédiatement identifiable par le public.

À l'occasion de la réouverture fin 2019 et pour la première fois, le musée a proposé une vaste campagne de communication centrée sur les collections. Une campagne qui a valorisé le positionnement pointu et décalé du MAM dans le paysage des grands musées d'art moderne.

<sup>1</sup> MAM Paris est le nom désormais utilisé pour la communication et la promotion du musée. Le nom « Musée d'Art Moderne de la Ville de Paris » continuera d'être utilisé pour les documents officiels (inventaire, etc.).



## La remise en valeur du musée dans son environnement urbain

La remise en valeur du bâtiment avait commencé en 2016 avec le nouvel éclairage des façades offert par la Société des Amis du Musée d'Art Moderne (SAMAM).

En 2019, à l'occasion de la rénovation et du changement d'identité visuelle, le musée a franchi une nouvelle étape : affirmer davantage la présence architecturale du musée dans son environnement urbain et redonner de la visibilité au bâtiment par l'ajout d'une signalétique appropriée.

Grâce au soutien de la SAMAM et de son Comité International, en particulier de Maurice Amon, plusieurs propositions ont été mises en œuvre :

- **une enseigne lumineuse** reprenant le logo MAM : positionnée en façade, elle fonctionne comme un appel visuel depuis l'avenue du Président-Wilson;
- **une enseigne développée** située sur le pignon haut du musée, rue Gaston-de-Saint-Paul;
- **deux enseignes** positionnées côté avenue de New-York.

Avec l'accord de l'Architecte des Bâtiments de France<sup>2</sup>, l'environnement immédiat du musée a également été revalorisé, avec :

- **la rénovation du parvis** côté Seine, autour du bassin;
- **la restauration des grands bas-reliefs** d'Alfred Auguste Janniot;
- **une circulation piétonne facilitée** entre le MAM et le Palais Galliera.

<sup>2</sup> Le Musée d'Art Moderne n'est pas protégé au titre des monuments historiques. Toutefois, étant situé dans le périmètre d'un site protégé, les aménagements extérieurs requièrent un avis préalable de l'Architecte des Bâtiments de France.



## Une rénovation pour mieux accueillir les publics

À l'instar de plusieurs grands musées parisiens, le MAM se situe à proximité immédiate de la Tour Eiffel, en bords de Seine: ses très beaux espaces extérieurs font partie intégrante de l'expérience patrimoniale. La vue de la Tour Eiffel depuis l'esplanade entre le Palais de Tokyo et le Musée d'Art Moderne est une des plus belles de Paris.

Le Musée d'Art Moderne est un lieu remarquable par son architecture caractéristique de la période Art déco et par ses grandes ouvertures, créant un lien visuel entre le musée et la ville. Dans les salles des collections, aux proportions généreuses, ces ouvertures permettent de présenter les œuvres dans des conditions d'éclairage naturel. Cette spécificité du MAM, largement remise en valeur grâce à la rénovation du hall, contribue à la qualité de la visite et au plaisir du public.





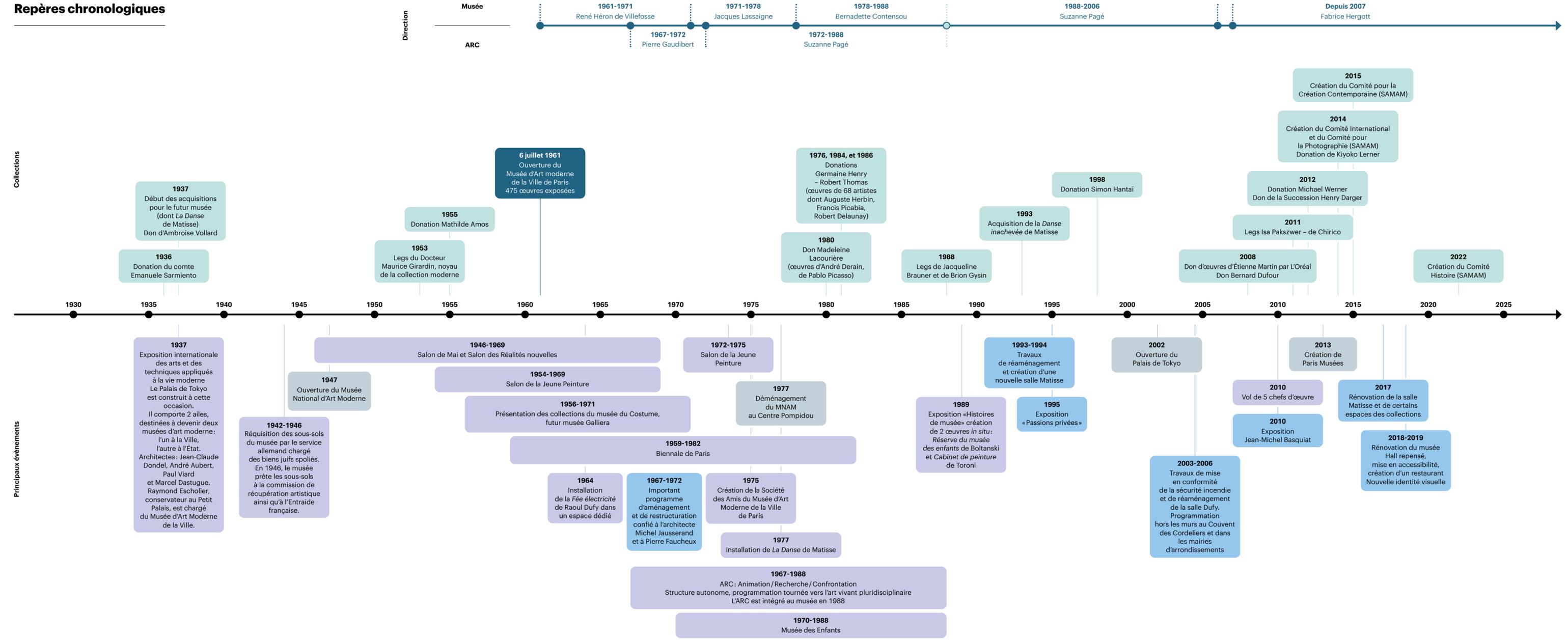
---

# Un musée pour l'art moderne et contemporain

## Partie I

---

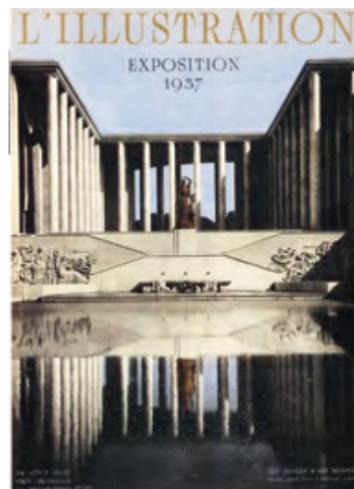
## Repères chronologiques



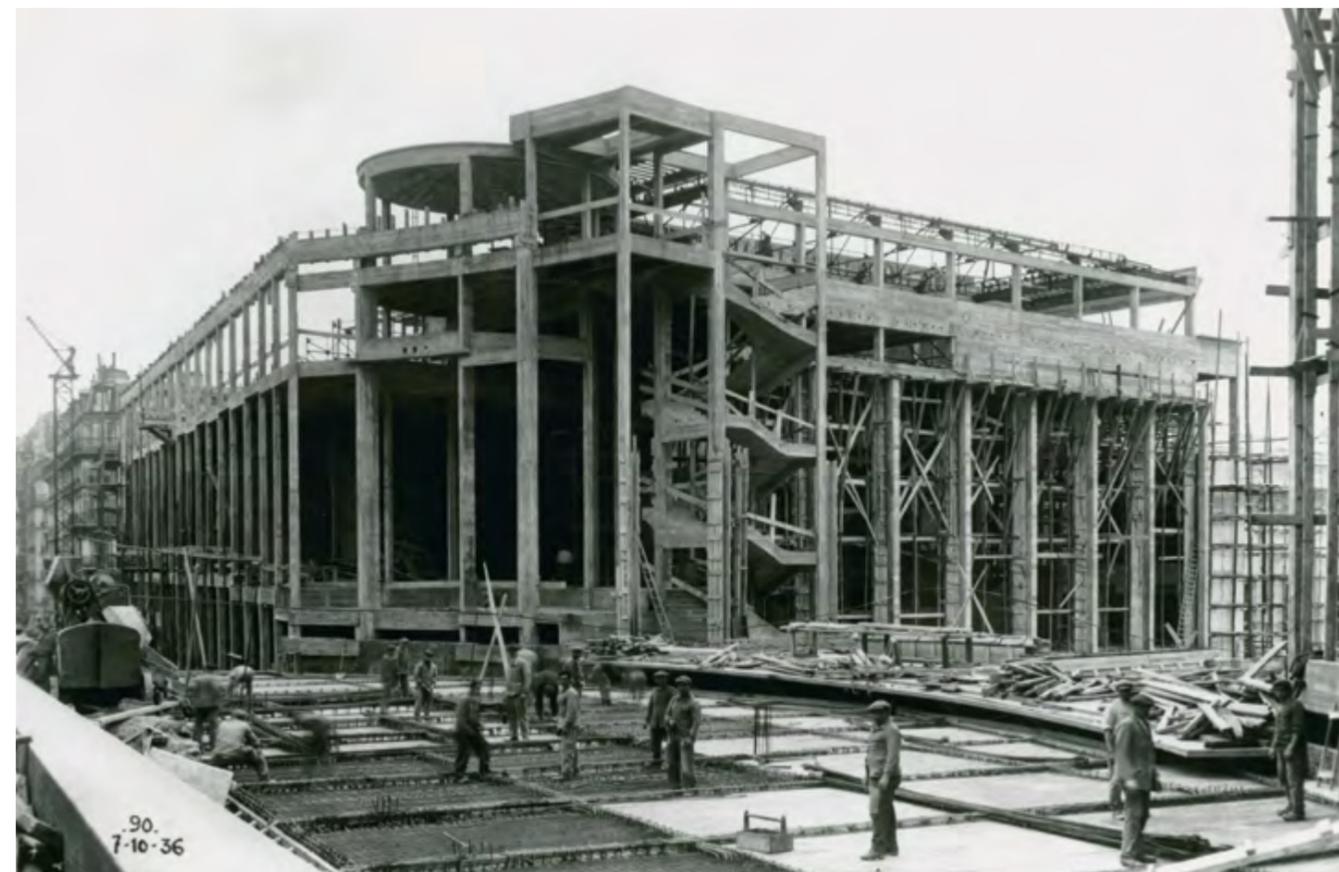
### Repères historiques

Conçu en vue de « l'Exposition internationale des arts et des techniques appliqués à la vie moderne », organisée à Paris en 1937, le Musée d'Art Moderne de Paris occupe l'aile Est du Palais de Tokyo, bâtiment construit à cette occasion. Jusqu'en 1977, il accueillait dans l'aile Ouest le Musée national d'art moderne, la Ville de Paris et l'État s'étant réparti les lieux en vue de la création de leurs musées respectifs.

Couverture du journal  
Exposition 1937,  
hors-série de L'illustration.



Vue aérienne du palais de Tokyo, Roger Henrard, 1951.



Vue du chantier de construction des musées d'Art moderne, 1936.

Si le MAM en tant que musée n'a été officiellement inauguré qu'en juillet 1961, les origines de sa collection remontent au début du XX<sup>e</sup> siècle. Son histoire est une longue série d'initiatives prises par la Ville de Paris ainsi que d'actes de générosité de nombreux et divers acteurs du monde de l'art français et international, artistes, marchands ou collectionneurs.



Portrait du docteur Girardin  
par Bernard Buffet, 1949.



Vue de la collection d'art moderne de Maurice Girardin dans son appartement, années 1950.

Pour mieux soutenir sa politique d'acquisitions auprès d'artistes vivants, la Ville de Paris commence à constituer à partir de 1906 un fonds d'œuvres pour un musée d'art moderne. Dans le contexte de la préparation de l'Exposition internationale, cette amorce de fonds s'enrichit en 1936 et 1937 de plus de 300 œuvres acquises auprès des artistes à l'occasion des salons et de divers événements de la vie culturelle et artistique parisienne. Des mécènes viennent épauler et compléter ce projet par de généreuses libéralités, tels le comte Emanuele Sarmiento en 1936 et le marchand et éditeur d'art Ambroise Vollard en 1937.

Le legs du Docteur Maurice Girardin consenti à la Ville de Paris en 1953 sera le véritable moteur de l'ouverture du MAM dans l'aile Est du bâtiment. Il constitue la base de ses futures collections modernes avec plus de 500 œuvres d'artistes aussi remarquables que Picasso, Modigliani, Matisse, Rouault, Derain, Utrillo, Soutine, Blanchard, Valadon, Gromaire ou encore Buffet dont Girardin, visionnaire, est premier collectionneur important. Ce legs comprend également un très bel ensemble d'art extra-européen, notamment africain et océanien.

Ce n'est qu'après la Libération que les deux musées voisins deviennent de véritables lieux dédiés aux nouvelles formes d'art du XX<sup>e</sup> siècle. Le Musée National d'Art Moderne ouvre en 1947 dans l'aile Ouest du bâtiment. Il sera actif jusqu'à son départ en 1977 pour intégrer le Centre Pompidou. Après une période de vacance, celui-ci devient en 2002 un centre d'art contemporain subventionné par l'État, reprenant à son compte le nom de Palais de Tokyo.



L'Équipe de l'ARC photographiée par Marc Cramer, 1972

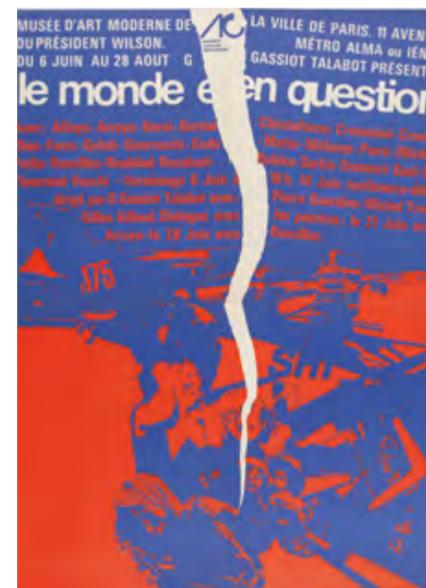
Dès lors, le musée devient réellement le musée d'une collection. Celle-ci continue de s'accroître grâce à des donations historiques de collectionneurs (Mathilde Amos en 1955 et Germaine Henry – Robert Thomas en 1976), qui ont enrichi le musée d'œuvres représentatives du goût et de la sensibilité propre à plusieurs générations d'amateurs parisiens. Des artistes, leurs héritiers ou leurs marchands témoignent également de leur attachement à l'institution en lui apportant de nombreuses œuvres, parfois de véritables ensembles: Jean Fautrier en 1964, Hantaï en 1986, Aube Breton-Elléouët en 2003, un important groupe d'œuvres du sculpteur Étienne-Martin par le Groupe L'Oréal en 2009, la donation du marchand et collectionneur Michael Werner en 2012, l'importante donation d'œuvres de Henry Darger en 2014, de la Fondation Hartung-Bergman en 2017, de l'artiste Judit Reigl en 2018, et tout récemment de Georg Baselitz, ainsi que des dons réguliers et considérables de la Société des Amis du Musée d'Art Moderne.

Au fil des ans, la politique d'enrichissement de la collection reflète la volonté de témoigner de la politique d'expositions du musée. Une politique ambitieuse, variée, originale. Car c'est aux expositions que l'institution doit également, depuis des décennies, son identité. Et ce dès les années 1950 où le bâtiment est avant tout le lieu parisien des salons de jeunes artistes. À partir du milieu des années 1960, le musée impulse une réelle dynamique dans la programmation de ses expositions, privilégiant les monographies et les expositions thématiques. En 1967 est créé l'ARC (Animation – Recherche – Confrontation), organisation autonome et prospective dédiée à la création contemporaine.

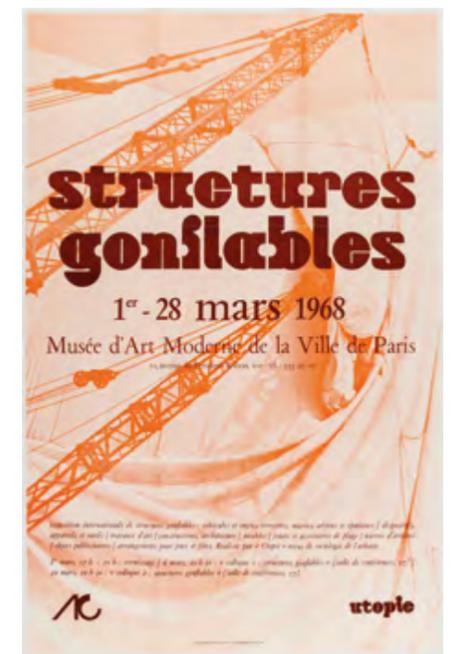
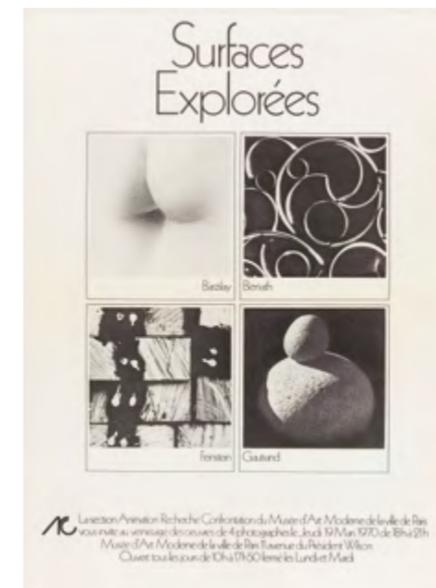
La création de l'ARC par la Direction des Beaux-Arts de la Ville de Paris constitue un événement majeur dans le milieu artistique français et international de cette époque. L'ARC se définit comme un terrain d'échanges, de dialogues et de confrontations, en phase avec les expérimentations qui se font ailleurs en Europe (Harald Szeemann à Berne, Pontus Hultén à Stockholm, Edy de Wilde à Amsterdam, François Mathey au musée des Arts décoratifs de Paris). Pierre Gaudibert (conservateur du patrimoine) et François Debidour (alors sous-directeur des Beaux-Arts de la Ville de Paris), ses fondateurs, cherchent à toucher de nouveaux publics et mettent en place une véritable mission pédagogique à forte dimension participative. Le rapport entre les œuvres et le public est accompagné par l'intervention d'animateurs qui seront longtemps bénévoles.

L'ARC décide de sa programmation de façon autonome sans que la direction du Musée d'Art Moderne n'y soit impliquée. Dès ses débuts, il organise un nombre foisonnant de manifestations: 27 expositions en 1970, et 32 en 1971. Cette activité dense est pluridisciplinaire: arts plastiques, musique contemporaine, jazz, poésie, cinéma, théâtre, danse.

L'ARC se donne également pour mission de redynamiser la scène artistique parisienne et accorde ainsi une place privilégiée aux avant-gardes des années 1960-70. L'ARC s'ouvre à des médiums jusqu'alors peu présents dans les institutions parisiennes, avec l'art vidéo, la photographie ou l'architecture.



Affiche de l'exposition « Le Monde en question », présentée à l'ARC du 6 au 28 juin 1967. Affiche de l'exposition « Surfaces explorées: Barzilay, Bernath, Feinstein, Gautrand », présentée à l'ARC du 19 mars au 13 avril 1970. Affiche de l'exposition « L'Air et les structures gonflables », présentée à l'ARC du 1er mars au 28 mars 1968.



En 1972, après la démission de Pierre Gaudibert, l'ARC prend une nouvelle direction avec Suzanne Pagé. Il s'inscrit alors davantage dans un réseau international en encourageant l'itinérance de ses expositions et l'accueil de manifestations conçues à l'étranger. La programmation change de rythme pour se structurer autour de grandes expositions monographiques ou de groupe, mettant en perspective les avant-gardes contemporaines et historiques. Le parti pris expérimental de l'ARC lui confère une position de pionnier. À partir des années 1980-90, le rôle prospectif de l'ARC, en France et à l'étranger, s'amplifie avec les nombreuses mises à disposition des espaces d'exposition aux artistes qui travaillent désormais de plus en plus *in situ*.

Le Musée explore de façon novatrice des formes de dialogue entre les artistes et le très jeune public grâce au Musée des Enfants, expérience qui durera de 1970 à 1989 et préfigurera l'actuel département de l'action culturelle et éducative.

Tout au long des années 1970, la programmation n'a cessé de se développer dans un même esprit d'engagement envers les grandes figures de l'Art moderne mais aussi des artistes plus singuliers. Le départ du Musée national d'Art moderne vers le Centre Pompidou en 1977 fut l'occasion pour le MAM de réaffirmer sa singularité à travers des expositions historiques tout en poursuivant un dialogue constant avec les artistes.



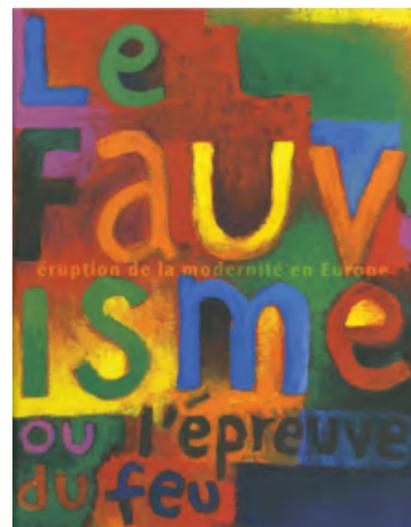
Musée des Enfants, vue de l'installation de Hervé Di Rosa, 1988.



Catalogue de l'exposition « Passions privées », présentée au musée du 21 décembre 1995 au 24 mars 1996.



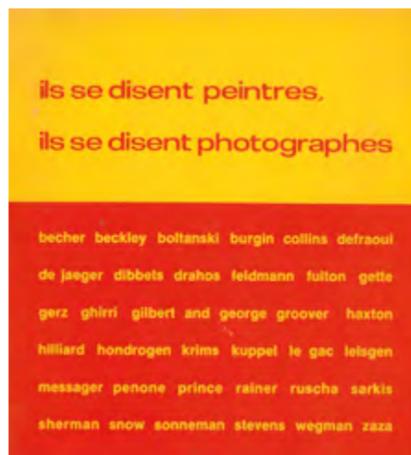
Catalogue de l'exposition « L'Hiver de l'Amour » présentée au musée du 10 février au 13 mars 1994.



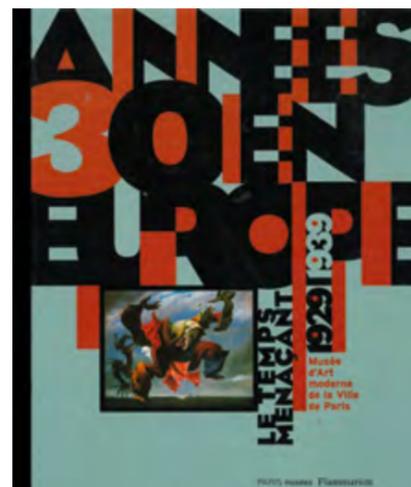
Catalogue de l'exposition « Le fauvisme ou l'épreuve du feu », présentée au musée du 28 octobre 1999 au 27 février 2000.



Catalogue de l'exposition « Les singuliers de l'art », présentée à l'ARC du 19 janvier au 5 mars 1978.



Catalogue de l'exposition « Ils se disent peintres, ils se disent photographes », présentée à l'ARC du 22 novembre 1980 au 4 janvier 1981.



Catalogue de l'exposition « Années 30 en Europe », présentée au musée du 20 février au 25 mai 1997.

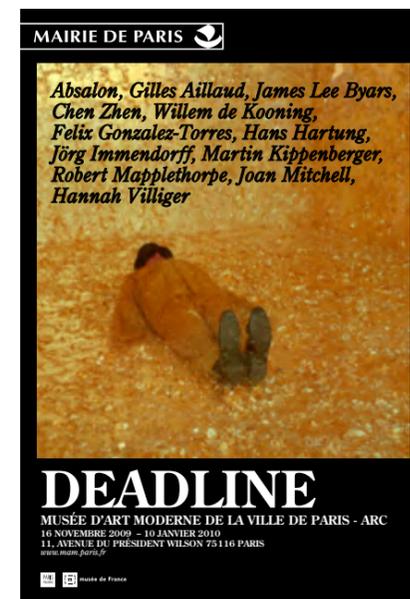
Devenue directrice du musée à partir de 1988, Suzanne Pagé transforme le MAM en une institution de référence tant pour l'art moderne que contemporain et y intègre l'ARC. La programmation s'articule autour d'expositions audacieuses (« Histoires de musée » en 1989), et incontournables (« Mark Rothko » en 1999, « Le Fauvisme ou l'épreuve du Feu » en 2000); certaines ont fait date dans l'histoire de l'art (« Les Singuliers de l'art » en 1978, ou bien « Années 30 en Europe, le temps menaçant » en 1997). Parallèlement, les collections s'ouvrent à l'art contemporain et ne cesseront de s'enrichir de nombreux dons – de Christian Boltanski, d'Annette Messager, de Nam June Paik, de Simon Hantaï, d'Aurélien Nemours et de Judit Reigl.

En 2007, avec l'arrivée de Fabrice Hergott à la direction du musée, un nouvel élan est donné au projet du MAMVP. Entre 2007 et 2020, le rythme des acquisitions et la fréquentation du musée se développent considérablement: près de 20% du total des œuvres des collections ont été acquises ces 10 dernières années, et la fréquentation globale moyenne des expositions et collections est en hausse de +55% durant la dernière décennie.

Rythmée par de grandes monographies telles que les expositions consacrées à Bridget Riley (2008), De Chirico (2009), Jean Michel Basquiat (2010), Keith Haring (2013), Sonia Delaunay (2014) ou Andy Warhol (2015), Bernard Buffet (2017), Hans Hartung (2019), la ligne de programmation du musée s'affirme dans un nécessaire équilibre entre les expositions dont le succès public est attendu, les rétrospectives historiques d'artistes d'envergure internationale et les expositions d'artistes ou de courants artistiques encore peu connus en France

ou proposant, avec une approche originale très documentée, des relectures moins attendues de l'histoire de l'art, telles qu'avec les expositions « Deadline » (2009), « L'Art en guerre » (2012), et projets outsiders, mettant en avant des figures comme Robert Crumb (2012), Carol Rama ou Henry Darger (2015), Paula Modersohn-Becker (2016), ou le lien esthétique et amical entre trois artistes comme « Derain, Balthus et Giacometti » (2018).

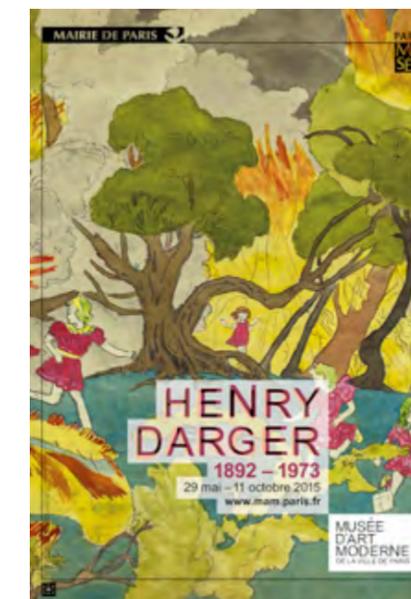
Dans un paysage culturel devenu très concurrentiel, notamment pour l'art contemporain, le MAM rappelle sa place de défricheur tout en posant un regard critique et non conventionnel sur la création plastique contemporaine des XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles. Le musée est un lieu de découverte, un lieu qui regarde le présent et le futur en ayant toujours conscience de son histoire. L'exposition consacrée à Pierre Gaudibert, en 2021, est une illustration de cette mobilité du regard, prospectif et rétrospectif.



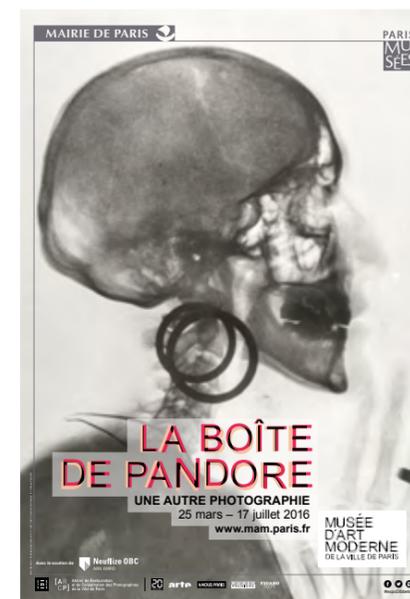
Affiche de l'exposition « Deadline » présentée du 16 novembre 2009 au 10 janvier 2010.



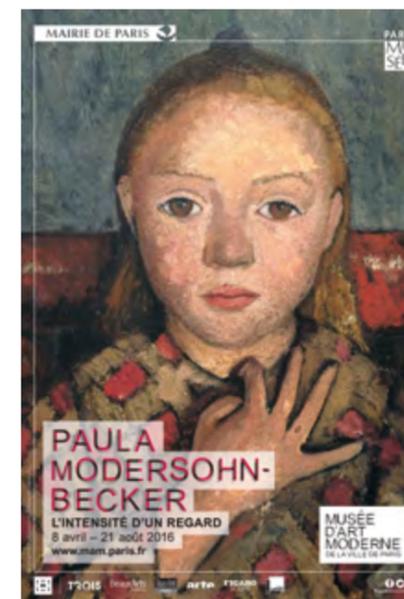
Affiche de l'exposition « Decorum » présentée du 11 octobre 2013 au 09 février 2014.



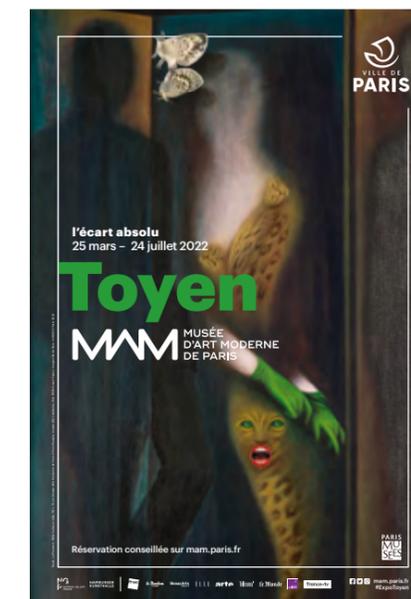
Affiche de l'exposition « Henry Darger » présentée du 29 mai au 11 octobre 2015.



Affiche de l'exposition « La boîte de Pandore » présentée du 25 mars au 17 juillet 2016.



Affiche de l'exposition « Paula Modersohn-Becker » présentée du 8 avril au 21 août 2016.



Affiche de l'exposition « Toyen » présentée du 25 mars au 24 juillet 2022.



# Inscrire les collections au cœur du projet



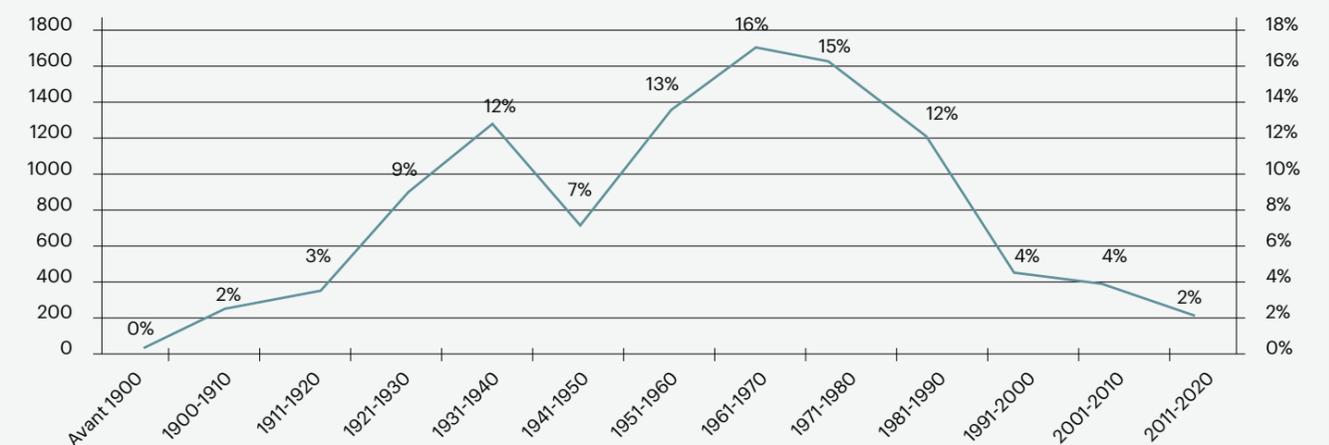
## Les collections du MAM

### Les collections aujourd'hui: 15 256 œuvres<sup>1</sup> – 2 330 artistes

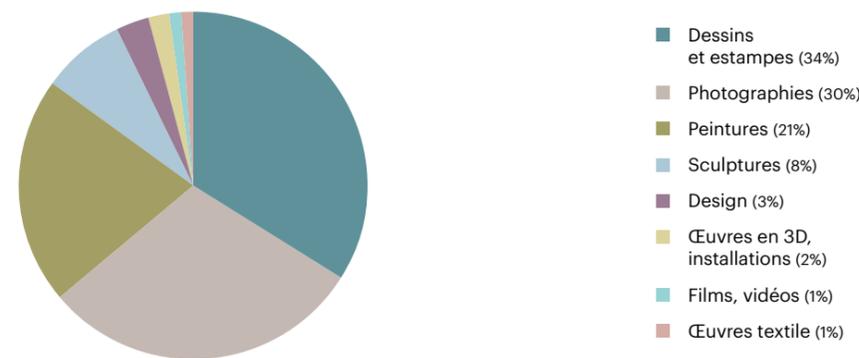
Les collections du MAM témoignent de l'évolution de la création artistique française, européenne et extra-européenne depuis le XX<sup>e</sup> siècle jusqu'aujourd'hui. Leur richesse illustre le dynamisme du musée et sa volonté d'être à l'écoute de l'évolution de l'art depuis plus d'un siècle.

<sup>1</sup> Ce recensement inclut le fonds Rémy Duval, composé de 3 800 numéros dont 200 photographies et 3 600 négatifs. Pour une meilleure lisibilité, les deux graphiques présentés ci-dessous n'intègrent pas les 3 600 négatifs de ce fonds, qui font l'objet d'une étude.

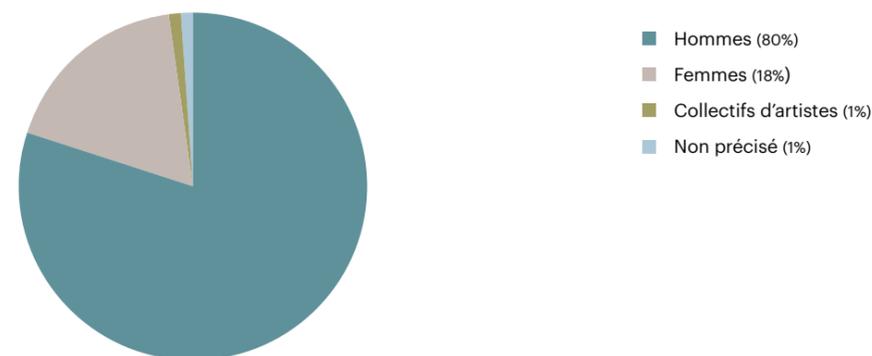
Nombre d'œuvres selon les périodes (année de création) Source: Navigart – janvier 2021



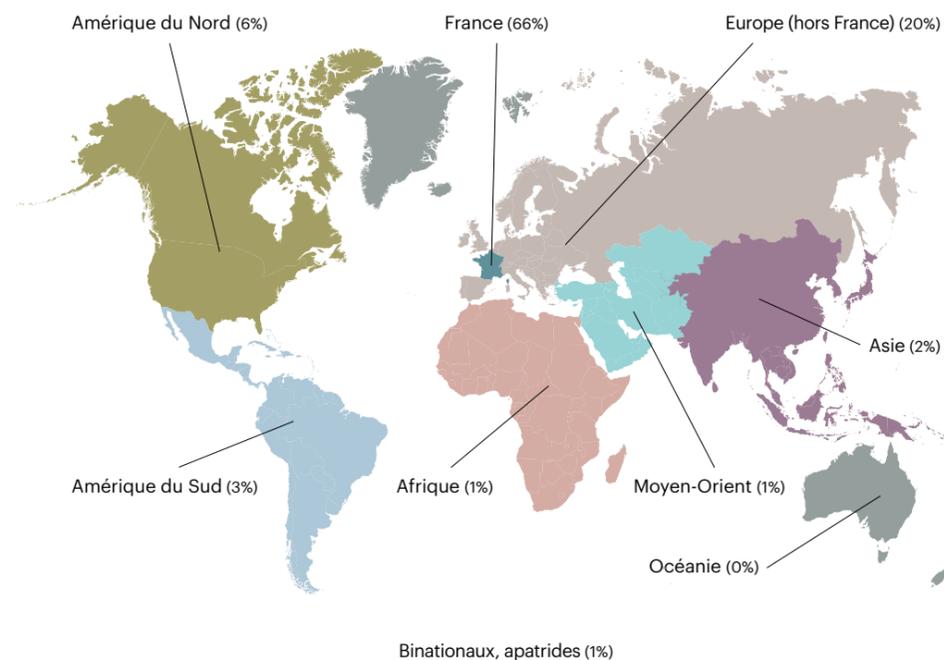
## Typologie des collections



## Genre des artistes de la collection



## Répartition géographique des artistes de la collection



## La conservation et la gestion

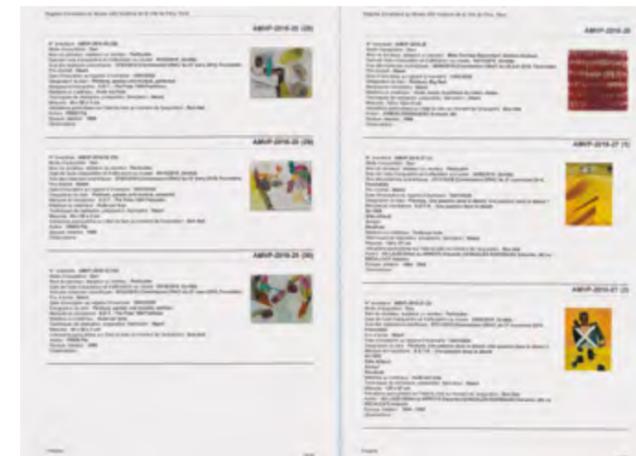
La conservation et la gestion des collections s'effectuent en accord avec la Direction des collections de Paris Musées, autour d'axes stratégiques et d'une méthodologie partagés.

## L'inventaire

L'inventaire et la gestion informatique des collections du musée s'effectuent par le biais de la base de données G-Coll<sup>2</sup>. Le musée conserve par ailleurs les exemplaires papier des inventaires originaux, dont le contenu a été reversé sur G-Coll au moment de l'informatisation des collections.

Chaque année, la commission scientifique régionale des acquisitions des musées de France valide les nouvelles acquisitions. Après réception de l'arrêté correspondant transmis à la Préfecture de Région, et après réception des œuvres, les fiches inventaire sont créées dans la base de données G-Coll, sur la base des informations transmises par les responsables scientifiques des collections en charge des dossiers d'acquisitions.

Depuis 2016, la validation est donnée après relecture par le chef d'établissement à l'administratrice de la base de données afin d'éditionner un exemplaire papier de l'inventaire signé par le directeur d'établissement. Une copie de cette édition signée par le directeur d'établissement est versée aux archives de la Ville de Paris.



Extrait du cahier d'inventaire.

<sup>2</sup> Depuis 1991.

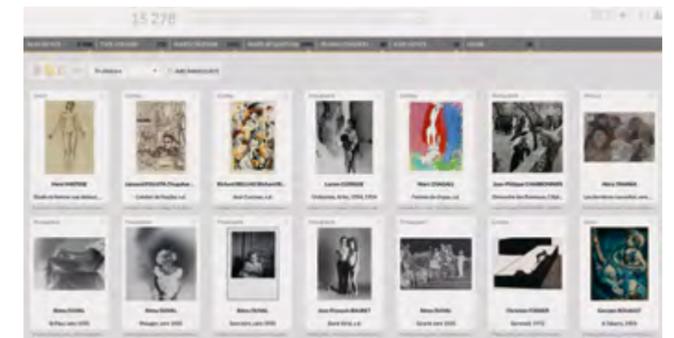
<sup>3</sup> Videomuseum est un réseau de musées et d'organismes gérant des collections d'art moderne et contemporain qui se sont regroupés pour développer, en commun, des méthodes et des outils utilisant les nouvelles technologies de traitement de l'information afin de mieux recenser et diffuser la connaissance de leur patrimoine muséographique. Les méthodes et outils utilisés dans ce réseau permettent l'informatisation de la documentation et de la gestion des collections par le logiciel Gcoll, et la diffusion de la connaissance de ces mêmes collections par Internet avec le logiciel Navigart. <https://www.videomuseum.fr/fr>

## Les collections en ligne

Le musée est attentif à la numérisation et à la mise en ligne des visuels de ses collections, qui sont accessibles :

- **Sur le site du musée** (via Navigart, depuis 2013) : <https://www.mam.paris.fr/fr/collections-en-ligne>
- **Sur la base des collections de Paris Musées** : <https://www.parismuseescollections.paris.fr/fr>
- **Sur le portail du réseau Videomuseum** : <https://www.videomuseum.fr/fr>

Deux outils de gestion des collections sont utilisés au musée et développés par le réseau Videomuseum<sup>3</sup> : Gcoll et Navigart. Ce dernier logiciel intègre un moteur de recherche multicritères et permet une utilisation fluide et étendue à l'ensemble des équipes du musée, dont les services culturels et de communication.



Les collections du musée accessibles en ligne.

## CHIFFRES CLÉS

**90%**  
des œuvres en ligne sont illustrées  
d'un ou de plusieurs visuels

En 2020 :  
**620 000**  
pages vues  
sur les collections en ligne par  
**30 000**  
utilisateurs

En 2021 :  
**400**  
notices d'œuvres phares,  
issues du guide des collections,  
ont enrichi les collections en ligne

### Les opérations de récolement

Le premier plan de récolement du musée (2004-2014), qui a permis de vérifier 11540 œuvres, se prolonge par les opérations de post-récolement initiées en 2017.

#### Le chantier de post-récolement

Ce chantier au long cours vise à consolider le statut de certaines œuvres mises à jour lors du premier récolement. Il s'agit d'œuvres des collections municipales qui, au fil de leurs affectations successives, ont pu être inventoriées dans plusieurs collections. Ce travail croisé est mené avec trois structures identifiées : le Petit Palais, le Fonds d'art contemporain - Paris Collections et la Conservation des œuvres d'art religieuses et civiles (COARC) de la Ville de Paris. Ce travail commun permet de supprimer ces doublons, d'affecter les œuvres à la bonne collection et de les relocaliser définitivement. Ainsi, en 2019, plus de 514 peintures inscrites sur les inventaires en doublon avec le Petit Palais ont été réaffectées définitivement au MAM. Depuis 2021, le processus se poursuit avec les sculptures.

Le musée sera vigilant dans l'identification et le traitement des œuvres manquantes ou non localisées. Il veillera à compléter la procédure de dépôt de plainte et d'inscription sur la base de données internationale Art Loss Register permettant un signalement en cas de vente.

#### Le deuxième récolement : actions prioritaires (échéance 2026)

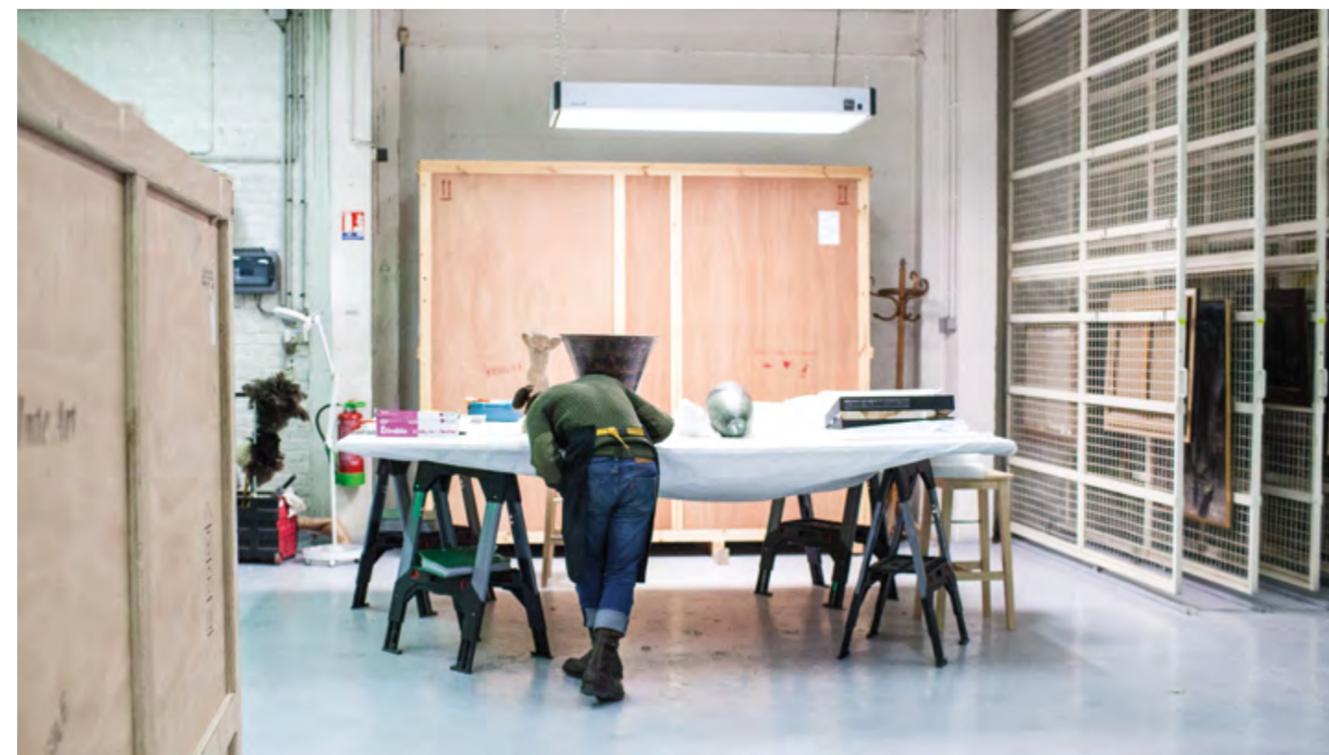
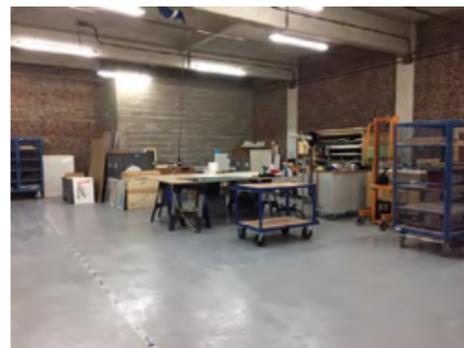
Pour mener à bien cette mission de récolement dans les délais prévus, les équipes concernées seront restructurées et bénéficieront d'une formation. Le module spécifique de la base de données Gcoll, fonctionnel depuis 2019, devrait contribuer à optimiser le processus de récolement.

Ce deuxième récolement débutera par le fonds photographique, qui représente actuellement 30% de la collection du MAM. Constitué de près de 3700 œuvres, le fonds photo s'est largement enrichi depuis la fin du 1<sup>er</sup> récolement en 2014, notamment grâce au Comité pour la Photographie de la SAMAM : 835 photographies acquises entre 2014 et 2019 (+ 29% du total du fonds). Ce récolement priorisé constitue un préalable essentiel à la mise en place d'une action de valorisation de ce fonds avec la publication d'un ouvrage dédié.

Le récolement photographique permettra de requalifier le fonds Rémy Duval, qui comptabilise près de 3800 œuvres étant pour trois quarts des négatifs, support rarement valorisé en l'état. Sans impacter son inventarisation, qui en permet l'étude, ce fonds va faire l'objet d'un traitement dans la base de données afin d'en améliorer la présentation et le référencement au sein des collections.

### Les réserves

Les œuvres du MAM sont conservées en majeure partie dans les réserves mutualisées de Paris Musées. Le musée dispose de trois réserves in situ. Il s'agit de réserves de transit pour les expositions et les collections, permettant au musée d'assurer la gestion des mouvements d'arrivée et de départ d'œuvres. Aucune œuvre n'est durablement conservée sur le site du MAM, celui-ci étant situé en zone inondable.



#### La réorganisation des réserves du MAM

En 2019, une opération de réaménagement des trois espaces de réserves sur site a été menée afin de redéfinir l'usage des différents ateliers et zones. Chaque réserve possède désormais sa propre fonction selon la destination des œuvres dans le musée et leur nature, ainsi qu'un matériel de constat et de rangement/stockage adéquat.

Ce réagencement a permis de créer des ateliers et de redéployer certains espaces pour en optimiser l'utilisation :

- emballage et stockage des caisses de transport ;
- encadrement et conception du petit conditionnement ;
- restaurations légères et petites interventions sur les œuvres par des prestataires externes ;
- conditionnement et caisserie avec organisation par code couleur permettant un repérage optimum. Dans une démarche d'économie circulaire, le bois et certaines matières premières sont récupérés pour être réutilisés, notamment pour la fabrication des caisses.

#### De nouvelles réserves mutualisées nécessaires

Aujourd'hui, au sein des réserves mutualisées, les espaces ont atteint leur capacité maximale d'accueil. L'accroissement constant des collections du musée, particulièrement notable depuis cette dernière décennie (plus de 2000 œuvres acquises entre 2010 et 2020), nécessitera pour les années à venir des capacités de conservation et de stockage de plus en plus importantes. L'établissement Paris Musées s'est engagé dans une réflexion associant les établissements culturels de la Ville de Paris partageant ces problématiques de stockage (à l'instar du Fonds d'art contemporain - Paris Collections).

## La conservation préventive

### Améliorer la conservation préventive des collections

Le musée est attentif aux conditions de conservation des œuvres. Une surveillance permanente du climat est effectuée grâce à un monitoring et à des relevés périodiques des courbes de climat. Les sondes sont installées dans toutes les salles des collections permanentes et des expositions temporaires. Les relevés et le suivi sont coordonnés par le service du bâtiment, en lien avec le département de la conservation et la régie des œuvres. Des contrôles réguliers sont effectués. Autre dispositifs activés ponctuellement : stores et films UV, placés en fonction des accrochages sur les fenêtres.

Depuis 2019, une veille sanitaire de conservation des collections est mise en place. Cette mission support a pour objectif de réaliser un suivi au long cours des œuvres exposées afin d'en détecter les éventuelles fragilités et de mettre en place le cas échéant des mesures correctives à court, moyen et long terme. Le bilan très positif de cette veille a permis de la pérenniser. Elle bénéficie d'un budget dédié à la Direction des collections de Paris Musées.

Une démarche concertée avec Paris Musées a également été mise en place en vue d'améliorer le climat dans le cadre de la phase 2 des travaux.

La prévention des risques est encadrée par le Plan de Sauvegarde des Biens Culturels ainsi que par le Plan de Prévention des Risques Inondations.

### Le Plan de Sauvegarde des Biens Culturels

Le Plan de Sauvegarde des Biens Culturels (PSBC) a été révisé en 2021 par les équipes du musée, avec l'appui de Paris Musées<sup>4</sup>. La formation des équipes à la connaissance du PSBC ainsi qu'à la manipulation des œuvres se poursuit en parallèle. Le plan de sauvegarde est mis à jour régulièrement en fonction des mouvements d'œuvres dans l'accrochage des collections.

### Le Plan de Prévention des Risques Inondations

Situé à proximité de la Seine, en zone inondable, le musée dispose également depuis 2016 d'un Plan de Prévention des Risques Inondations dans le cadre du dispositif Plan Crue. Une vigilance constante est apportée aux réserves du musée, qui ont été réorganisées de manière à restreindre les risques. Le musée s'est pourvu en dispositifs batardeaux et les agents sont formés à leur utilisation.

Dans le cadre de la conservation préventive, le musée dispose également d'un Plan de Prévention des Risques d'Infestation.

<sup>4</sup> Sa refonte pourra s'appuyer sur la mise en place d'un module spécifique créé par Videomuseum dans la base de gestion des collections.

## Le développement des prêts et des dépôts

### Les prêts

La politique de prêts développée par le musée, basée sur la générosité et la réciprocité, fait partie intégrante des missions du musée. Elle constitue une stratégie complémentaire de présentation des collections, qui ne peuvent être toutes exposées dans les salles du musée. En faisant sortir les œuvres de leurs réserves, les prêts contribuent à la visibilité et au rayonnement des collections au sein d'autres institutions, en France et à l'international. Le musée participe aux comités de réflexion associant des institutions internationales (Bizot group, ICOM...) sur l'évolution des conditions de prêts dans une perspective de prise en compte des changements climatiques et des contraintes budgétaires.

	France	Étranger	TOTAL
2016	96	91	187
2017	169	90	259
2018	131	200	331
2019	111	342	453
2020	65	17	82
2021	170	49	209

## La dynamique d'enrichissement

La politique d'acquisitions est animée par un comité interne présidé par le directeur du musée, réunissant notamment des représentants de l'État (service des musées de France et Grand Département)<sup>6</sup>.

Préparé par l'ensemble des équipes de conservation du musée, ce comité précède plusieurs étapes de validation par deux autres commissions :

- la politique d'acquisition fait l'objet d'une concertation en amont et en commun avec les autres musées de la Ville de Paris, à l'occasion d'une commission organisée par l'établissement public Paris Musées. Celle-ci a pour but de s'assurer de la cohérence des choix d'acquisition de chaque musée au regard de leurs PSC respectifs ;
- la commission scientifique régionale d'acquisition des musées de France, organisée par la Direction régionale des Affaires culturelles d'Ile-de-France.

Les acquisitions réalisées durant cette dernière décennie (2011-2020) représentent près de 20% du total des œuvres des collections, ce qui reflète la forte dynamique de développement des collections de ces dernières années.

Si le musée dispose au sein de l'établissement public Paris Musées d'un budget d'acquisition annuel d'environ 400 000 €<sup>7</sup>, celui-ci est trop faible pour acquérir la plupart des œuvres majeures du XX<sup>e</sup> siècle encore disponibles sur le marché de l'art.

Aussi la recherche d'opportunités exceptionnelles, de possibles donations d'œuvres ou de soutiens financiers est-elle indispensable à une politique d'acquisition dynamique.

### Les dépôts : renforcer la visibilité du musée en région

La diversité des collections du MAM, tant par le nombre d'œuvres que par celui des artistes représentés, encourage la politique de dépôts d'œuvres. 136 œuvres des collections du musée sont actuellement en dépôt dans des structures partenaires et doivent, pour certaines, faire l'objet de mises à jour contractuelles pour pérenniser leur statut en dépôt. Dans cette optique, un état des lieux des dépôts ainsi qu'un plan à court, moyen et long termes ont été mis en œuvre en 2021<sup>5</sup>.

Le MAM développe une action de coopération inter-musées basée sur la complémentarité des collections : la connaissance approfondie des fonds des musées partenaires permet de mieux cibler les œuvres proposées en dépôt.

Cette stratégie renforce la présence et la visibilité des collections du musée en région et permet de présenter des œuvres moins fréquemment exposées *in situ*. Le dépôt d'œuvres monumentales identifiées, dont certaines peuvent être présentées en extérieur, est également envisagé.

Le musée abrite par ailleurs 17 œuvres en dépôt, dont la plupart sont présentées dans les espaces des collections permanentes.



<sup>5</sup> Le récolement des dépôts sortants est intégré au plan de récolement 2.  
<sup>6</sup> Ce comité réunit également : le Président de la SAMAM, un représentant de Paris Musées, la responsable des collections du musée et plusieurs collectionneurs.  
<sup>7</sup> Le budget global d'acquisitions de Paris Musées, tous musées confondus, est de 1 million d'euros.



Présentation, dans les collections, d'œuvres d'Eugène Leroy et d'Étienne Martin.

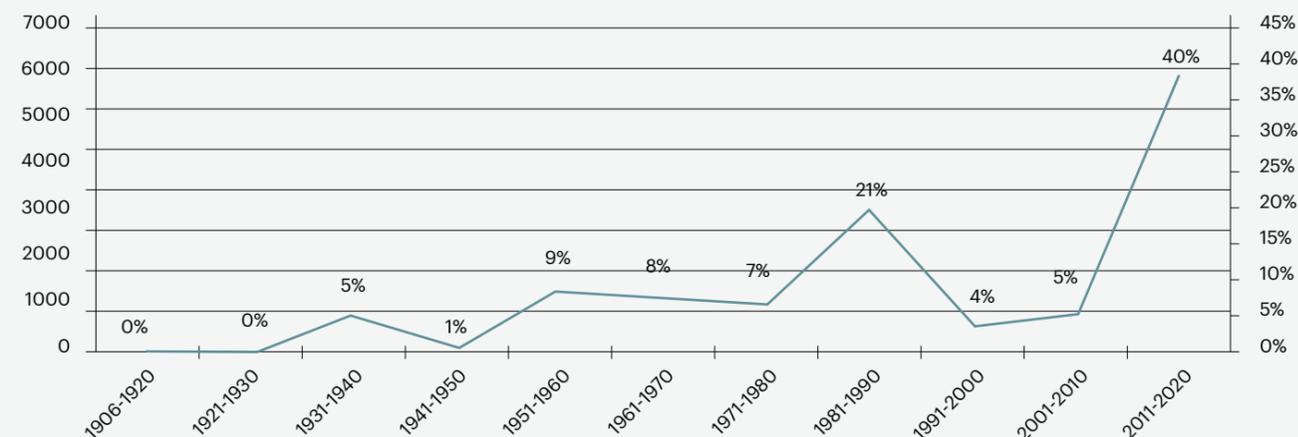
### La générosité des donateurs

Depuis 10 ans, le MAM a fortement développé sa politique d'acquisition et encouragé les dons et donations.

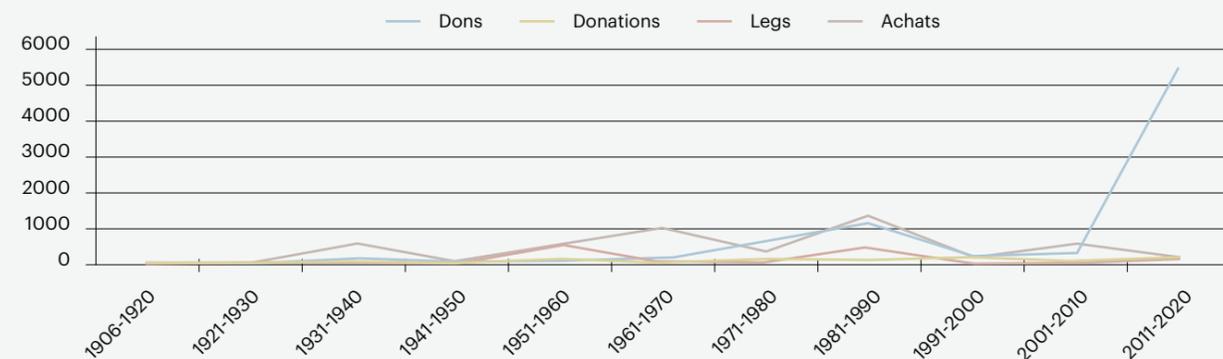
#### Parmi les donations remarquables:

- **2008**: donation d'un important ensemble de sculptures d'Étienne Martin par le groupe L'Oréal, complété d'une donation d'œuvres et de documents par sa veuve Marie-Thérèse La Balch;
- **2009**: don d'un ensemble de peintures d'Eugène Leroy offert par la famille de l'artiste;
- **2011**: Legs de 61 œuvres de Giorgio De Chirico par la Fondation Giorgio et Isabella Pakszwer de Chirico à Rome;
- **2012**: donation par Kiyoko Lerner de 45 œuvres de Henry Darger;
- **2012**: donation exceptionnelle du collectionneur et marchand Michael Werner, qui offre près de 130 œuvres, permettant au musée d'ouvrir ses collections à des artistes tels que Wilhelm Lehbruck, Markus Lüpertz, A. R. Penck, Jörg Immendorff, James Lee Byars et Per Kirkeby et de compléter par un grand ensemble de dix tableaux sa collection de Niele Toroni;
- **2013**: don par Bernard Dufour de plus de 250 dessins, gravures et d'un ensemble d'archives en provenance de son atelier venus compléter la série de dons commencée en 2008;
- **2014**: la grande *Composition* (1911) d'Otto Freundlich, un des tout premiers jalons dans l'histoire de l'abstraction et classée Œuvre d'intérêt patrimonial majeur, rejoint les collections grâce au mécénat d'Idinvest;
- **2014**: donation, par Kiyoko Lerner, de près de 300 tirages photographiques de Nathan Lerner;
- **2015**: donation d'œuvres de 21 œuvres de Karel Appel par sa fondation;
- **2016**: don par Sabine Weiss d'œuvres de son mari Hugh Weiss et d'elle-même;
- **2017**: donation de 102 œuvres d'Anna-Eva Bergman par la Fondation Hartung-Bergman;
- **2018**: Judit Reigl donne plusieurs de ses œuvres au musée;
- **2019**: donation de *Hommage à Matisse* de Zao Wou-Ki par Françoise Marquet-Zao et donation sous couvert d'anonymat d'*Une passion dans le désert*, œuvre collective en 13 tableaux réalisée en 1964-65 par Gilles Aillaud, Edouardo Arroyo et Antonio Recalcati;
- **2021**: don de 6 tableaux du peintre Georg Baselitz.

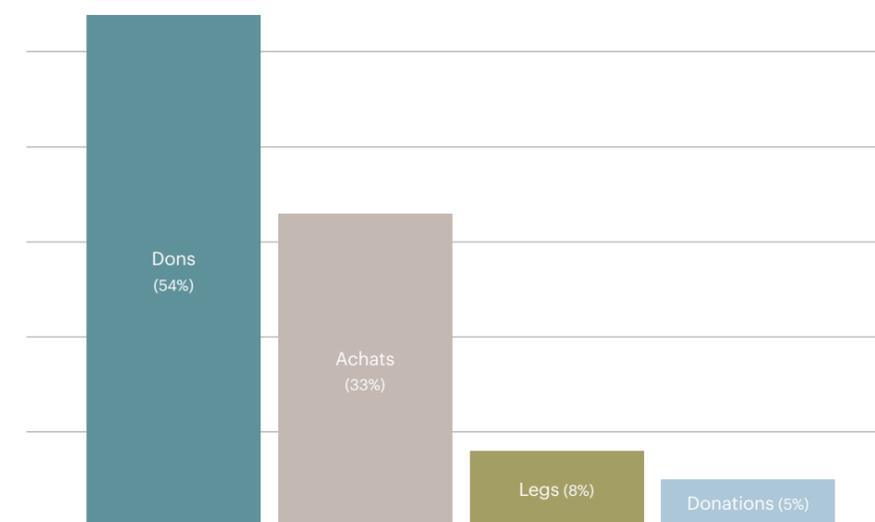
### Répartition du nombre d'œuvres acquises par décennie



### Évolution des modes d'acquisition



### Composition actuelle de la collection selon les modes d'acquisition



Les graphiques ci-contre présentent un état des lieux des acquisitions, de 1906 à aujourd'hui.

### Le soutien constant de la SAMAM

Les collections doivent beaucoup au soutien constant de la Société des Amis du Musée d'Art Moderne et de ses 3 Comités créés à partir de 2014 : le Comité International, le Comité pour la Création Contemporaine et le Comité pour la Photographie.

La SAMAM et ses trois Comités ont permis l'acquisition de nombreuses œuvres majeures d'art moderne ou d'art actuel de Francis Picabia, de Lucio Fontana, d'Emilio Vedova ou de Peter Doig, de Christopher Wool, d'Anita Molinero, de Gilles Barbier, de Dan Voh ou de Nina Childress. Au total, ce sont plus de 542 œuvres ou ensembles qui ont été offerts par la SAMAM au MAM, pour un montant estimé à plus de 15 millions d'euros.



Conchiglie (Mare), Lucio Fontana, 1935-1936.



Jane (grosse tête), 2019; Sylvie (grosse tête), 2018, Nina Childress.

### PERSPECTIVES POUR LES ACQUISITIONS 2022-2026

Ne jamais cesser d'enrichir les collections, c'est tenir compte d'une histoire de l'art en permanente mutation et dont le musée est à la fois le reflet et l'un des acteurs clés. Le MAM se définit comme un musée découvreur, fort de son importante collection qui remonte au début de l'art moderne.

La démarche se fonde sur une audace artistique, la notion de « pas de côté » chère au musée depuis ses origines, qui défend une perception de l'art généreuse et inclusive. La politique d'expositions irrigue avec force celle des acquisitions et s'incarne dans le rassemblement d'œuvres ou d'ensembles reflétant le meilleur d'une période artistique. Les choix d'œuvres se construisent dans la durée. Les collections ont besoin de l'évolution du regard pour révéler toutes leurs richesses.

**Le musée a identifié plusieurs axes qui guideront sa politique d'acquisitions pour les prochaines années :**

- **souligner l'apport singulier des artistes ayant vécu à Paris ou ayant un lien avec cette ville :**  
l'enrichissement des collections du MAM est lié à Paris en tant que ville-monde, emblématique de l'essor de l'art moderne depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dont elle a su accueillir toutes les énergies ;
- **accroître la représentativité des œuvres d'artistes aussi bien européens ou occidentaux que non occidentaux** dans l'affirmation de la tradition d'ouverture et de multiculturalisme qui caractérise le musée depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale ;
- **faire en sorte que la proportion d'œuvres d'artistes dans les collections réponde davantage aux nombreuses expositions d'artistes femmes** que le musée a organisées depuis le début des années 1960 et de plus en plus depuis ces 30 dernières années. Rendre compte par leur présence de ce rôle de pionnier encore largement sous-estimé aujourd'hui ;
- **renforcer certains mouvements artistiques fortement associés au musée**, tels que l'art d'après-guerre en Europe, en particulier le Surréalisme, les Nouveaux Réalistes, la Figuration Narrative et l'art des années 1980 ;
- **continuer de témoigner** par les acquisitions, les accrochages et les expositions du musée **des mutations culturelles de la société**, qu'elles soient passées, présentes ou futures ;
- le MAM, dans son souci de représentation de l'art à une échelle internationale, ne s'est pas interdit d'acquérir des **artistes d'Extrême-Orient** dont les œuvres répondent aux interrogations contemporaines. Les axes de cette politique d'acquisitions sont concertés avec les musées Guimet et Cernuschi afin de veiller à maintenir la cohérence des collections dans chacun des établissements.

Les liens de confiance étroits établis avec les collectionneurs, les artistes et les membres de la très dynamique Société des Amis sont essentiels pour poursuivre une politique d'enrichissement volontaire dans un contexte budgétaire contraint.

## La programmation des restaurations

La programmation annuelle des restaurations se définit lors du comité interne dédié, qui se réunit 3 à 4 fois par an, et s'articule autour d'un budget annuel de l'ordre de 55 000 €. Les projets de restauration sont également soumis à validation de la commission scientifique régionale de restauration des musées de France, organisée par la Direction régionale des Affaires culturelles d'Île-de-France.

En complément des projets de restauration définis chaque année, la restauration des œuvres est également assurée lors des prêts à d'autres institutions et lors de l'organisation d'expositions ou de nouveaux accrochages des collections au musée.



Souffrance, souffrance, Victor Brauner, 1941.

## Restaurations majeures

La restauration de *La Fée Électricité*, œuvre monumentale de Raoul Dufy, s'est déroulée de juillet à octobre 2020. Une documentation photographique a tout d'abord été réalisée grâce à un drone, permettant de prendre plus de 1000 clichés de cette œuvre de 10m de haut et 60m de long. Puis une dizaine de restaurateurs sont intervenus pour dépoussiérer l'œuvre et redonner de l'éclat aux couleurs des 250 panneaux. Certaines altérations de la couche picturale ont fait l'objet de reprises, de consolidations, notamment au niveau des vis des panneaux. Cette opération a été financée par Paris Musées à hauteur de 77 000 €.

Parmi les restaurations majeures, la restauration en 2020 des bas-reliefs d'Alfred Auguste Janniot, situés sur le parvis partagé avec le Palais de Tokyo. Elle s'accompagne d'une déclinaison de la veille sanitaire des collections en extérieur (nettoyage et entretien des sculptures) ainsi que d'interventions ciblées par les services de la municipalité (retrait des graffitis etc.) pour l'ensemble des œuvres et des éléments architecturaux présents sur le parvis. Cette restauration a été rendue possible grâce à un financement à hauteur de 50% pour la Ville de Paris et 50% pour l'État. Le budget total s'élève à 260 000 €.

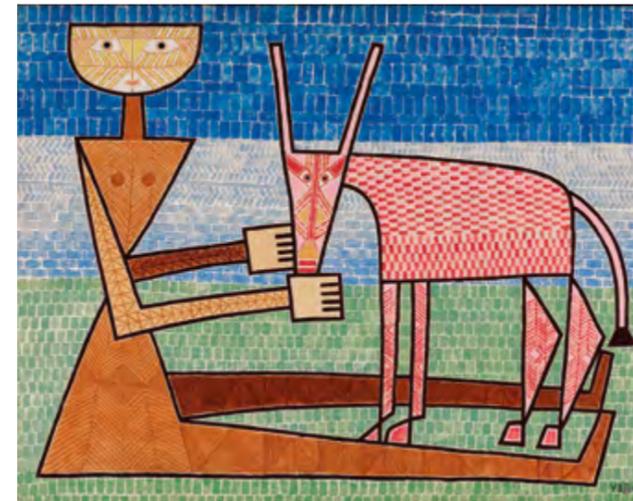
À l'occasion de l'exposition rétrospective consacrée à Victor Brauner en 2020, une quinzaine d'œuvres du musée a été restaurée, grâce à un mécénat du Comité Brauner.

## PERSPECTIVES POUR LES RESTAURATIONS 2022-2026

Le musée a mis en place pour les années à venir une politique de restauration structurée autour d'axes prioritaires visant à établir un programme de restauration pluriannuel :

- **cibler les priorités** en fonction des problématiques rencontrées avec des corpus et fonds spécifiques tels que la collection d'art cinétique ou le fonds vidéo, qui présentent des particularités technologiques conditionnant leur exposition et leur pérennité (obsolescence des supports) ;

- **adosser les restaurations au programme de valorisation des collections**, comme cela a été le cas pour l'opération de restauration de *La Fée Électricité* de Raoul Dufy en 2020, ainsi que pour la programmation renouvelée des accrochages ;
- **prioriser les restaurations s'inscrivant dans un programme de recherche élaboré avec les institutions partenaires du MAM**. Poursuivre le développement de partenariats scientifiques avec des structures patrimoniales (C2RMF) ou dans le cadre de thèses appliquées, en lien avec des formations spécialisées dans la conservation et la restauration d'œuvres (Paris 1, INP, etc.). Ces projets communs représentent autant d'opportunités d'études sur les collections et leur préservation.



Colloque ethnographique, Victor Brauner, 1956.



La Fée Électricité, Raoul Dufy, 1937.

## Projets phares

### Restaurer des corpus et fonds spécifiques

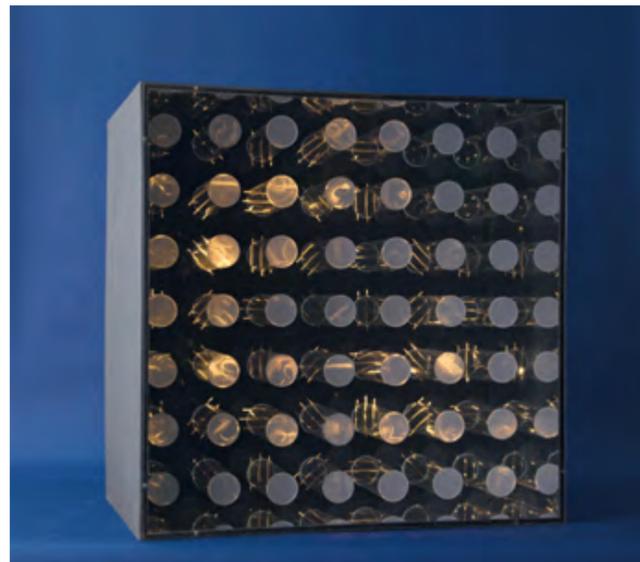
#### Les œuvres cinétiques

La collection d'art cinétique du MAM est unique et originale, car la majorité des œuvres ont été acquises directement auprès des artistes au moment de leur réalisation et de leur exposition, dès le début des années 1960. Ces œuvres comportent des composants des années 1960 et 1970 qui ne correspondent plus aux normes actuelles, tandis que certaines ont été conçues sur des branchements électriques qui ne sont pas en vigueur en Europe. Depuis plusieurs années, le MAM élabore un programme de restauration et de sécurisation électrique de ces œuvres, qui progresse au cas par cas en raison de leur grande diversité et complexité.

#### Focus sur le corpus nouveaux médias

Au cours des dernières années, une réflexion sur l'évolution des collections d'œuvres vidéo a été menée avec de nombreuses institutions culturelles françaises et étrangères, associant notamment le MNAM, le CNAP, le C2RMF, l'ARCP, le MAC VAL, la BnF, l'INA et les Archives françaises du film (CNC). La dématérialisation des œuvres audiovisuelles, produite par le passage au numérique, demeure un problème difficile à résoudre pour des institutions formées en priorité à la conservation d'objets physiques.

Le corpus du MAM, constitué d'environ 1000 enregistrements, se retrouve lui aussi confronté aux enjeux d'évolution technologique constante. Le musée a ainsi démarré en 2020 une étude de conservation préventive et prospective sur ce fonds, qui sera suivie de la mise en place d'un plan de transfert, de numérisation et d'archivage sécurisé afin d'en garantir la pérennité. Dans le même objectif, la mise en place de réserves numériques sécurisées pour l'ensemble des musées de Paris Musées est envisagée afin de coordonner cet investissement à l'échelle des musées. Ces opérations permettront d'étudier et de valoriser cette collection nouveaux médias grâce à un projet de publication.



Mouvement perpétuel, Martha Boto, 1965.



Dream machine, Brion Gysin, 1961.

#### Cas particulier: Suivi et entretien d'une œuvre multimédia, Olympe de Gouges de Nam June Paik

Olympe de Gouges de Nam June Paik est une œuvre tridimensionnelle de 3,10 m de haut, faisant partie à l'origine de l'installation *La Fée Électronique*, réalisée à l'occasion du bicentenaire de la Révolution française en 1989, et installée dans la salle Dufy, en écho à *La Fée Électricité*. Sa dernière présentation remontait à 2006.

Constituée d'un assemblage de 12 moniteurs à tube cathodique couleur insérés dans un ensemble de châssis de téléviseurs anciens, l'œuvre est aujourd'hui confrontée aux problématiques de maintenance et d'obsolescence du matériel analogique. Une étude préalable a permis de dégager des perspectives de réinstallation et de conservation et les téléviseurs originels ont été retrouvés.

En 2018, elle a bénéficié d'un diagnostic fonctionnel et d'une restauration intégrale à l'occasion d'une exposition (« Artistes et robots » au Grand Palais). Depuis 2019, l'œuvre est intégrée au parcours permanent des collections. Le musée répond à moyen terme aux enjeux de présentation et de conservation de l'œuvre grâce à une veille technologique adaptée, qui contribue à son maintien en état de fonctionnement constant. Suivant l'évolution de l'état de l'œuvre, le musée envisage à long terme un transfert technologique dans le respect de l'intégrité de celle-ci, pour en assurer la pérennisation.

#### Les arts graphiques

Dans la perspective de la création d'un cabinet d'arts graphiques dédié à l'étude et à la valorisation des dessins, gouaches et gravures au sein des collections permanentes, ce fonds riche de plusieurs milliers d'œuvres fera l'objet de restaurations régulières en fonction de la programmation. Dans cette optique, le musée envisage d'y dédier une ligne du budget affecté aux restaurations.



Olympe de Gouges, Nam June Paik, 1989.

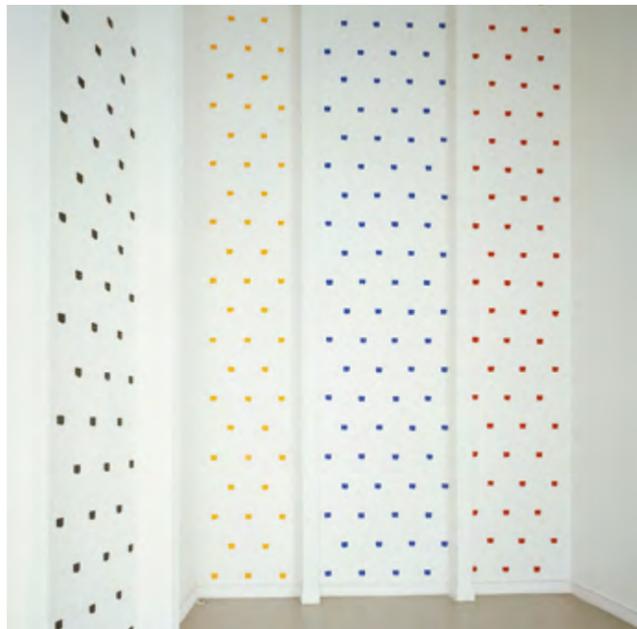
### Restaurer les œuvres *in situ* et emblématiques des collections

Le musée a enclenché la restauration de plusieurs œuvres *in situ*. Celle de *La Fée Électricité* de Raoul Dufy, l'un des chefs d'œuvre du musée, est emblématique de cette démarche, qui va se développer avec plusieurs projets.

#### Poursuivre la restauration d'un ensemble d'œuvres de Niele Toroni

Le musée souhaite poursuivre le programme de restauration consacré aux œuvres de l'artiste Niele Toroni (né en 1937). Deux d'entre elles sont particulièrement liées à l'histoire et à l'identité du musée.

Après la restauration de *Volare* (2001), dans le cadre de la rénovation du hall en 2019, le musée souhaite poursuivre avec le *Cabinet de Peinture* (1989), œuvre *in situ* dans les collections permanentes.



Niele Toroni, *Cabinet de peinture, Empreintes de pinceau n°50 répétées à intervalles réguliers de 30 cm*, 1989.

#### Valoriser *La Danse inachevée* d'Henri Matisse

Dans la perspective du projet de valorisation des deux versions de *La Danse* de Matisse, le musée souhaite restaurer *La Danse inachevée*, arrivée au musée en 1993 à la suite de sa redécouverte dans les réserves du fils de l'artiste Pierre Matisse. Ce chef d'œuvre n'a pas été restauré depuis. Sa restauration constituera le préalable au projet de relecture.

#### Développer un partenariat autour d'une altération spécifique

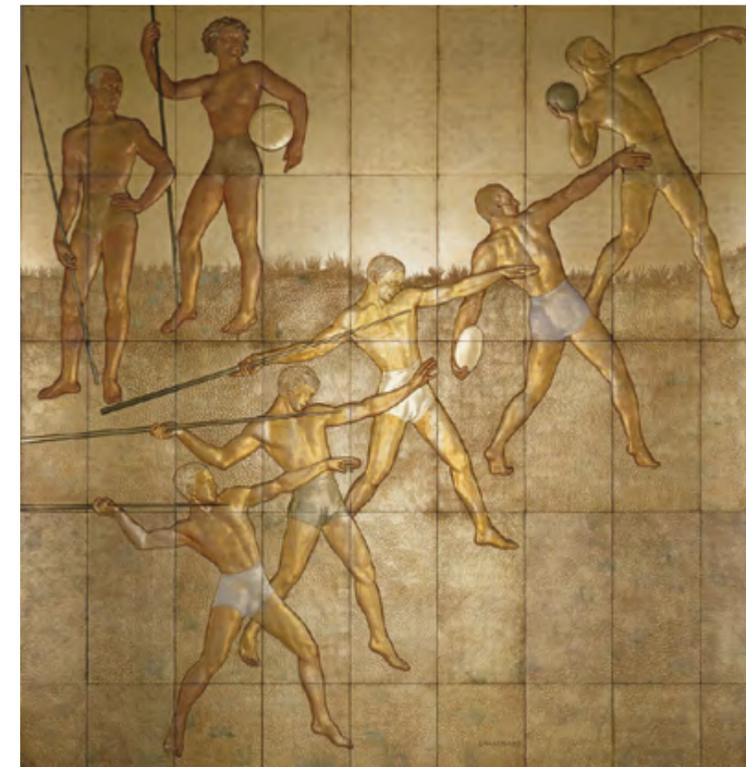
Certaines peintures réalisées en grande partie dans les années 1950 par de nombreux artistes (Soulages, Riopelle, Mathieu, Appel, Jorn, etc.) présentent une dégradation singulière, due aux préparations et au liant proposés par un fournisseur à cette époque. À ce jour, les solutions de restauration de ces œuvres demeurent peu efficaces.

Pour les œuvres de Soulages, une restauratrice-doctorante propose de réévaluer les protocoles de restauration en reconsidérant l'histoire matérielle des œuvres et le comportement de la matière.

Le MAM s'inscrit dans cette collaboration de recherche et de restauration avec l'œuvre *16 décembre 1959* de Pierre Soulages.



*La Danse inachevée*, Henri Matisse, 1931.



*Les Sports*, Jean Dunand, 1935.



## Poursuivre les missions scientifiques du MAM



Bibliothèque de Pierre Gaudibert.

### La recherche : temporalité et projets

La recherche constitue la première étape essentielle à l'ensemble des activités du musée, qu'il s'agisse des expositions temporaires, de la mise en valeur des collections ou encore du programme d'acquisitions. Dotée d'une temporalité propre, elle se trouve au cœur du travail de l'équipe de conservation et a pour finalité de contribuer au développement et au rayonnement scientifique du musée. Si ses modalités peuvent varier d'un projet à l'autre, combinant travail d'introspection et de prospective, la recherche irrigue l'intégralité des actions du musée et permet de s'assurer à la fois de la qualité scientifique et du caractère novateur des programmes du MAM.

L'équipe scientifique privilégie des approches transversales visant à renouveler les champs d'étude de chacun de ses membres. Ces champs de recherche sont définis en fonction de leurs spécialités et selon des configurations mêlant chronologie, thématiques et typologies. La recherche est également menée par des chercheurs ou des étudiants dans le cadre de partenariats.

Les résultats de la recherche sont destinés à être valorisés sous différentes formes par le biais des canaux de diffusion du musée, qu'ils soient physiques (présentation dans les collections, publication, colloque, etc.) ou numériques (contenus mis en ligne).

### Le projet de recherche autour de Pierre Gaudibert (2019-2022) Un exemple réussi de relecture et de valorisation des archives

Ce projet partenarial consacré à Pierre Gaudibert, figure incontournable du musée et de l'ARC, a été initié pour mieux connaître et valoriser le fonds de ses archives conservé au MAM depuis la donation de 2015 et l'acquisition d'œuvres grâce au soutien de la SAMAM. Il s'enracine dans un projet de conservation et de diffusion de l'histoire de l'ARC.



Vue de l'exposition consacrée à Pierre Gaudibert.

#### Les travaux communs se sont déclinés en plusieurs temps :

- **2013** : l'inventaire et la numérisation des archives de l'ARC en partenariat avec l'INHA ;
- **2014 et 2015** : deux séminaires à l'École du Louvre en 2014 et 2015, avec un travail des étudiants sur ce fonds ;
- **2015-2020** : la réalisation de l'inventaire du fonds Gaudibert par le MAM et la mise en ligne de notices descriptives à destination des chercheurs ;
- **été 2018** : un atelier de travail a réuni des chercheurs et des conservateurs de l'INHA, du MAM, de la Bibliothèque Kandinsky et du programme de recherche « Bibliothèques d'artistes » ;
- **8 novembre 2019** : un comité scientifique a conçu et préparé une journée d'études, intitulée « Topographie des archives : espaces de pensée, d'écriture, de création » ;
- **24-26 février 2021** : à l'occasion de l'ouverture du fonds d'archives du MAM aux chercheurs, c'est la figure de Gaudibert et de l'époque qu'il traverse qui deviennent l'objet d'un colloque international « Pierre Gaudibert : militant, critique, sociologue de l'art, expérimentateur de musée » ;
- **19 mai 2021-8 mai 2022** : le MAM présente au public ce fonds d'archives sous la forme d'une exposition gratuite dans l'une des salles des collections permanentes. Une politique de communication et de contenus patrimoniaux numériques est développée autour de l'exposition.

La publication d'un ouvrage de référence sur Pierre Gaudibert constitue l'étape suivante à mener pour les années à venir.

Par son développement en partenariat (INHA, Université et musée de Grenoble) et son déploiement sur le long terme, avec de multiples prolongements, le projet Gaudibert constitue un modèle de recherche qui correspond à la temporalité du musée et remet au cœur la redécouverte de fonds et leur valorisation dans les collections. Le musée souhaite développer ce modèle pour les projets de recherche.

### PERSPECTIVES POUR LA RECHERCHE 2022 - 2026

#### Étude de fonds identifiés dans les collections :

- **fonds Brion Gysin** constitué de 450 œuvres de cet artiste, icône underground associée à la Beat Generation – une exposition est prévue en 2023-2024 à partir des collections ;
- **fonds d'objets d'art décoratif** – en partenariat avec l'École Pratique des Hautes Études ;
- **fonds « Le Grand Jeu »**, issu d'un groupe d'artistes, de poètes et d'écrivains de la mouvance surréaliste actifs entre 1927 et 1932, et en particulier de l'artiste Maurice Henry. Le fonds tient son nom de leur revue éponyme ;
- **fonds d'œuvres d'artistes d'origine d'Amérique latine** qui firent l'objet de nombreuses acquisitions dans les années 1960 et 1970 ;
- **fonds lié à la figure de Madeleine Rousseau**, qui a dirigé la revue *Le Musée vivant*.

#### Histoire des différents salons qui se sont tenus au musée entre 1946 et 1982 :

- Salon de Mai ;
- Salon des Réalités Nouvelles ;
- Salon de la Jeune Peinture ;
- Biennale de Paris, dans la continuité du programme dédié de l'INHA « 1959-1985, au prisme de la Biennale de Paris ».





## La valorisation des archives – définir un projet pour le centre de documentation

La documentation fonde et nourrit l'activité du musée en direction des publics et des chercheurs. Véritable mémoire du musée, elle intègre la gestion de la bibliothèque et celle des archives :

- **la bibliothèque** conserve les catalogues d'expositions du MAM depuis 1961 et ceux de l'ARC depuis 1967, ainsi qu'un ensemble de documents monographiques relatifs aux artistes de la collection, une collection essentielle de revues d'art moderne et contemporain, des livres d'artistes et un fonds précieux et patrimonial de livres de bibliophilie provenant de la collection du Docteur Girardin. Elle présente également un important fonds de catalogues d'expositions collectives des années 1950 à 2010, en France et à l'étranger ;
- **les archives** regroupent les fonds relatifs aux expositions du musée (plus de 200), aux acquisitions (dossiers d'œuvres), aux mouvements d'œuvres, à l'histoire du musée et du bâtiment et sont complétées par des archives d'artistes (fonds Etienne-Martin, Bernard Dufour, Brion Gysin, Maurice Henry et le Grand Jeu, Antoine et Virginie Pevsner).

### PERSPECTIVES POUR LE CENTRE DE DOCUMENTATION 2022-2026

L'écriture d'un nouveau projet de service pour le centre de documentation du MAM, incluant le fonctionnement de la bibliothèque, son positionnement dans le musée et de nouvelles propositions de valorisation des archives historiques, est un chantier à mettre en œuvre pour les années à venir. Il devra s'appuyer sur une équipe étoffée et des moyens dédiés, pilotés par un conservateur référent, spécialisé dans la politique d'archives.

La volonté du musée est aujourd'hui de rendre ces ressources plus visibles et plus accessibles, dans une articulation forte avec le projet de service et les missions de valorisation des collections, à l'instar du travail mené pour le projet « Hommage à Pierre Gaudibert ».

Rendre les archives plus facilement consultables, et notamment les archives d'expositions, très souvent demandées par les publics, a pour objectif de mettre en valeur l'histoire du musée, extraordinairement riche mais encore largement méconnue, ainsi que son positionnement radicalement innovant et son soutien historique en faveur des artistes et de la création contemporaine. Mieux connaître et partager la contribution du musée à l'histoire de l'art des XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles permettra de le faire davantage rayonner.



## Le transfert des archives et la conservation numérique

Le musée projette de verser aux archives de la Ville de Paris ses fonds d'archives administratives d'avant 2010 (prêts, expositions, archives historiques), à l'instar d'autres musées municipaux. Cette opération concertée permettra d'améliorer la conservation, mais aussi la communicabilité des documents.

Pour les archives plus récentes, un protocole d'archivage et de tri associé à des outils de gestion reste à définir et à mettre en place en lien avec les Archives municipales afin d'optimiser leur conservation sur site et leur consultation future.

De la même manière, la mise en place d'une politique plus structurée de conservation des archives au format numérique s'impose face au développement conséquent de la production de contenus en ligne. La réflexion sur la pérennité et le mode de conservation des archives numériques doit prendre en compte les obligations réglementaires de l'établissement, l'intérêt patrimonial des contenus conservés et l'empreinte écologique du musée.

## La numérisation de fonds identifiés

La numérisation des fonds précieux du musée est un axe stratégique de la politique d'archives documentaires pour les années à venir. Elle participe pleinement de l'objectif d'étude, de valorisation et d'exposition des fonds.

Des partenariats avec des universités et des chercheurs pourront être noués en amont de la phase de numérisation, afin d'étudier les fonds ciblés.

### PERSPECTIVES DE NUMÉRISATION 2022-2026

Certains fonds ont été identifiés comme prioritaires :

- **fonds Gaudibert** (poursuite de la valorisation entamée en 2019) ;
- **archives de l'ARC** (inventoriées en partenariat avec l'INHA en 2013) ;
- **fonds Brion Gysin** ;
- **fonds Maurice Henry** et « Le Grand Jeu » ;
- **catalogues anciens** du musée et de l'ARC ;
- **fonds Étienne Martin**.

Le MAM souhaite amplifier la mise en valeur des fonds d'archives liés aux expositions phares. La section « Archives d'expositions », consultable sur le site internet du musée, présente les expositions organisées depuis 2008. En parallèle, le site Paris Musées Collections propose 110 notices illustrées introduisant aux archives des expositions de l'ARC (de 1967 à 1972) et du musée (de 1960 à 1977), et consultables sur rendez-vous.

Ce site, géré par les services centraux de Paris Musées, est consultable via ce lien :

<https://www.parismuseescollections.paris.fr/fr/musee-d-art-moderne/archives/archives-des-expositions-du-musee-d-art-moderne-de-la-ville-de-paris#infos-principales>

L'ensemble de ces données riches et nombreuses, principale porte d'entrée pour la recherche, gagnerait à être accessible directement depuis le site du musée.

## Les partenariats scientifiques pour développer la transmission

Pour les années à venir, le musée ambitionne de poursuivre ses collaborations déjà initiées avec des chercheurs issus d'établissements identifiés (INHA, École du Louvre, Universités, École Pratique des Hautes Études, École des Chartes, etc.) en proposant des sujets d'étude en résonance avec une valorisation des travaux de recherche des élèves.

Dans cette perspective, le MAM s'appuie sur l'accord de coopération scientifique conclu entre l'École Pratique des Hautes Études et Paris Musées, qui vise à faciliter les échanges dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et de la valorisation, en plaçant les collections muséales au cœur.

Une « bourse aux sujets » de recherche sur les collections, portant notamment sur les arts décoratifs, va ainsi être proposée aux étudiants de master de l'EPHE, qui seront suivis par des conservateurs-référents du musée. Ces projets de recherche pourront à terme être valorisés par le biais d'opérations scientifiques communes (journées d'étude, colloques, articles, etc.).

Toujours dans l'optique d'étudier et de valoriser les collections, un partenariat pourrait être élaboré avec l'Université de Sao Paulo autour de la donation Emanuele Sarmiento.

## La politique éditoriale du musée

Les catalogues d'expositions représentaient, jusqu'en 2019, l'orientation principale de la politique de publications définie conjointement entre le MAM et Paris Musées.

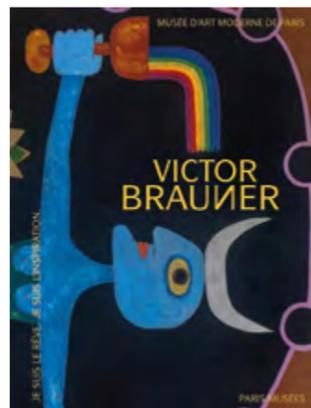
Ventes de catalogues d'expositions	
2016	21 178
2017	6 706
2018	12 476
2019	7 326
2020	7 991
2021	5 895

La volonté de valoriser les collections a permis d'élaborer un guide dédié, édité en 2020.

Conçue dans un format maniable, axé sur le plaisir de la découverte, cette édition privilégie une approche visuelle avec une œuvre illustrée et commentée par page. Près de 400 œuvres, présentées dans une succession chronologique, dialoguent par des vis-à-vis stimulants pour le lecteur. Une introduction sur l'histoire du musée ainsi qu'une chronologie illustrée complètent l'ouvrage, qui a bénéficié des contributions de plus de 20 membres de l'équipe scientifique du musée.

Le MAM souhaite assurer une visibilité internationale aux collections et élargir la diffusion du guide. Pour répondre à cette ambition, une version en anglais est parue fin 2021.

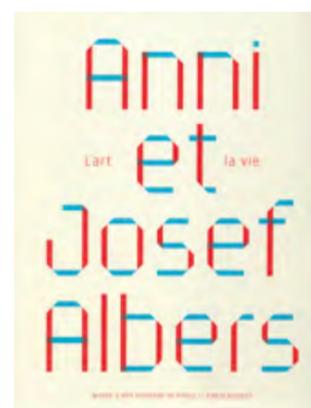
Ce guide des collections résulte d'une étude approfondie de l'ensemble des fonds du musée et pourra se prolonger par plusieurs projets consacrés à des fonds spécifiques. Ces publications proposeront une vision articulée et cohérente des collections tout en apportant un autre regard construit autour de la qualité des œuvres et des choix réalisés par l'équipe du musée.



Catalogue de l'exposition « Victor Brauner », présentée du 18 septembre 2020 au 25 avril 2021.



Catalogue de l'exposition « Hubert Duprat », présentée du 18 septembre 2020 au 27 juin 2021.



Catalogue de l'exposition « Anni et Josef Albers », présentée du 10 septembre 2021 au 9 janvier 2022.



Catalogue de l'exposition « Les Flammes », présentée du 15 octobre 2021 au 6 février 2022.

## PERSPECTIVES POUR LES ÉDITIONS 2022-2026

### Prolonger le projet de recherche autour de Pierre Gaudibert – 2022

Le projet de recherche mené autour de la figure de Pierre Gaudibert a permis de relire et de valoriser les archives du musée liées à l'histoire de l'ARC. Il s'est notamment concrétisé par l'organisation d'un colloque international en partenariat avec l'INHA ainsi que par une exposition dans les collections du musée. L'édition d'un ouvrage dédié à Pierre Gaudibert et à son action engagée pour le musée et l'ARC entre 1966 et 1972 représente l'aboutissement de ce projet. Cette publication sera conduite en partenariat avec l'INHA.

### Éditer une anthologie des collections photographiques

La richesse et la diversité de la collection de photographies, composée de près de 3700 œuvres de 263 artistes et dont les premières acquisitions datent de 1971 seulement, repose sur un engagement fort du musée pour la reconnaissance institutionnelle et la valorisation de ce médium depuis 50 ans.

Représentant 30% de la collection du MAM, le fonds photo est régulièrement valorisé par le biais d'expositions et de prêts, les conditions de conservation limitant cependant la durée de présentation au public à quelques mois.

Le projet de publication donnera ainsi un éclairage d'autant plus attendu sur ce fonds que celui-ci figure en tête des recherches des internautes dans les collections en ligne. Le récolement du fonds formera le point de départ pour élaborer ce guide.

### Redécouvrir la collection d'arts graphiques

Une démarche de valorisation similaire est envisagée pour la collection de dessins et d'estampes, regroupant plus de 4075 œuvres de 1120 artistes. Ce fonds, numériquement plus dense que celui des peintures, présente lui aussi des conditions d'exposition limitatives dans le temps. L'édition d'un ouvrage consacré à ce corpus lui offrira une visibilité inédite et amplifiée, et sera associée à une démarche de redécouverte d'importants ensembles d'artistes tels que ceux de Brion Gysin, Georges Rouault, Bernard Dufour, Marcel Gromaire ou encore Henry Darger. Une bourse de la Fondation Getty pourra être sollicitée pour concrétiser ce projet.

### Mettre en lumière la collection nouveaux médias

Ce fonds spécifique bénéficie d'une étude approfondie rendue possible grâce au récolement et qui se poursuivra avec le projet de numérisation des vidéos. Le prolongement de ce travail réside dans la valorisation de 150 œuvres phares grâce à une publication dédiée. La place des vidéos au sein des collections du musée, ainsi que l'histoire de la constitution, de la conservation et de la visibilité de ce fonds seront également mises en lumière. Un focus sur les expositions vidéo marquantes qui ont été présentées au musée illustrera l'implication du MAM envers ce médium.



## Penser la programmation du musée aujourd'hui



Affiche de l'exposition « Hans Hartung », présentée du 11 octobre 2019 au 1<sup>er</sup> mars 2020.

### Le musée demeure un lieu essentiel d'exercice de la pensée de l'art et de son histoire :

La programmation des expositions propose une lecture à plusieurs niveaux. Les expositions historiques sont consacrées à des artistes ou des mouvements pouvant remonter au début du siècle dernier, peu montrés. C'est le cas pour de nombreuses artistes femmes dont le MAM a permis la redécouverte depuis des années (de Sophie Taeuber à Bridget Riley, Carole Rama, Sonia Delaunay ou Paula Modersohn-Becker) mais aussi pour des artistes souvent mis de côté par l'histoire de l'art (De Chirico, Raoul Dufy, Van Dongen, Bernard Buffet ou Zao Wou-Ki).



Affiche de l'exposition « The Power of My Hands », présentée du 19 mai au 22 août 2021.

La programmation veille aussi à donner de la visibilité aux artistes vivants (Carl Andre, Thomas Houseago ou Hubert Duprat et bien d'autres). La plupart des expositions du musée (« Deadline », « L'Art en guerre », « Unedited History, Iran 1960-2014 » ou « Power of my hands ») entrent dans ce désir du musée de venir compléter un tableau de l'art depuis plus de 120 ans dont les noms et les thématiques sont souvent répétés par les musées internationaux.

La confiance accordée par le public au musée, à ses propositions et à son discours témoigne de son intérêt pour ces découvertes ou redécouvertes artistiques. Le musée entend poursuivre la grande originalité de sa programmation par cette politique d'expositions tout en ouvrant encore davantage son champ d'investigation.

Le lien avec les artistes constitue l'un des fondamentaux du MAM à travers ses expositions et qu'il se poursuit grâce aux *workshops* ou via les acquisitions.

Les débats sociétaux comme les questionnements fondamentaux qui traversent depuis quelques années la société trouvent naturellement leur place dans le musée comme espace d'interaction et de partage, mais aussi de réflexion, de temporisation

et de distance critique. Le fonds patrimonial de ses collections, tout comme la mise en valeur de la création contemporaine, en sont les canaux privilégiés. Par l'éveil de la pensée critique et la pluralité des regards, le musée demeure un territoire d'expériences esthétiques, historiques, participatives, pédagogiques ou inclusives qui devrait continuer de permettre aux visiteurs de mieux percevoir et donc de mieux comprendre la complexité du monde.

Cette mission se traduit par un engagement et une prise de risques. Pour s'adresser à un public le plus large possible et lui offrir des points de vue étayés par la rigueur scientifique, le musée construit une programmation exigeante et cependant accessible, qui veille à la représentativité et à la diversité des formes artistiques.



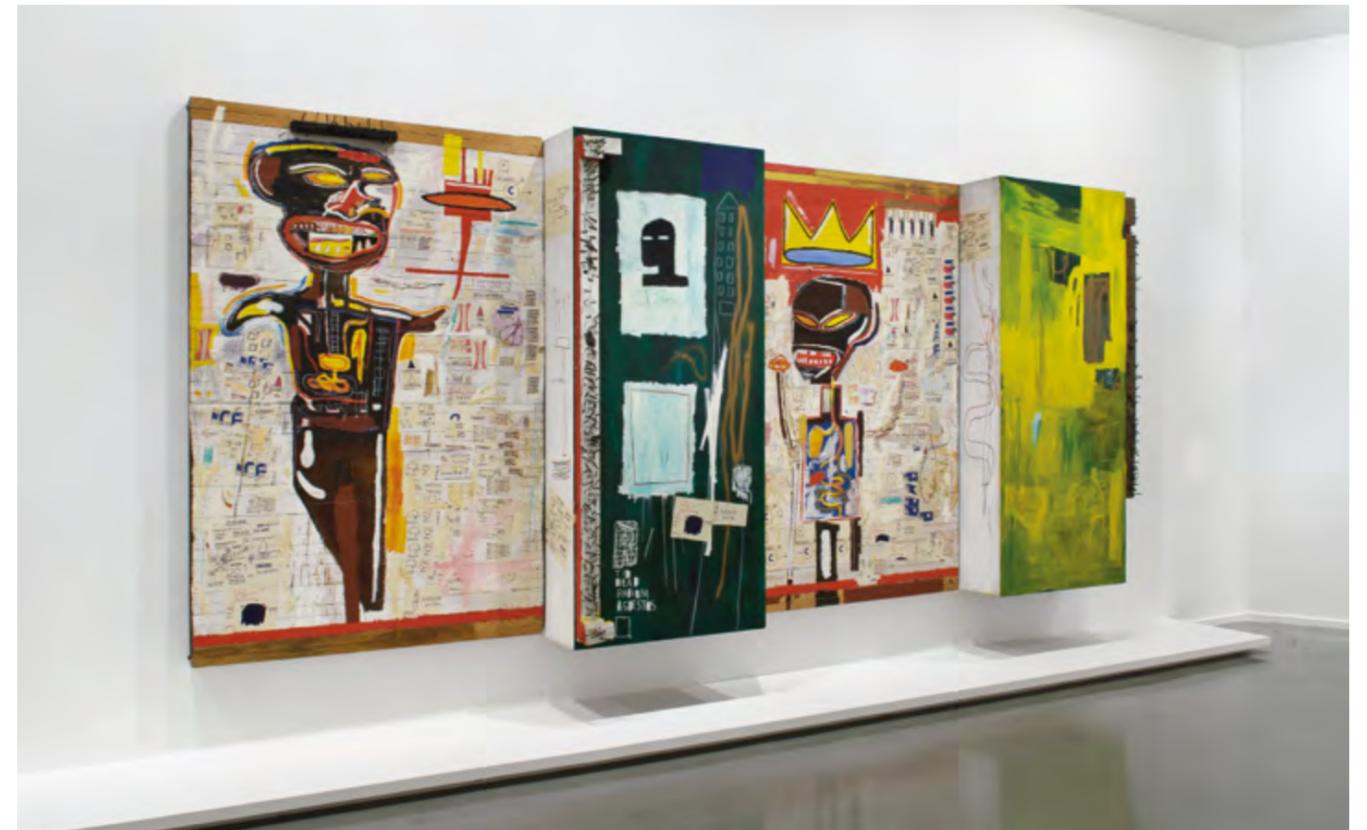
Exposition «Resisting the present», présentée du 9 mars au 8 juillet 2012.



Exposition «Carol Rama», présentée du 3 avril au 12 juillet 2015.



Exposition «Hubert Duprat», présentée du 18 septembre 2020 au 27 juin 2021.



Exposition «Basquiat», présentée du 15 octobre 2010 au 30 janvier 2011.



Exposition «Anni et Josef Albers», présentée du 10 septembre 2021 au 9 janvier 2022.



Exposition «La boîte de Pandore», présentée du 25 mars au 17 juillet 2016.



Exposition « Les Flammes », présentée du 15 octobre 2021 au 6 février 2022.

### Repenser les sujets, le rythme et le format des expositions dans un contexte en évolution constante

Ces dernières années, l'accélération de la prise de conscience des enjeux écologiques et l'adaptation à une situation inédite de pandémie ont suscité de très nombreux questionnements qui poussent le musée à repenser ses orientations de programmation ainsi que son fonctionnement pour mieux cerner et prendre en compte l'évolution des attentes et des usages des publics.

Les nombreuses données géopolitiques, qui vont des questions sanitaires au réchauffement planétaire, irriguent et accompagnent désormais tous les aspects de la vie du musée, depuis sa programmation jusqu'à l'organisation de son quotidien. Elles encadrent la programmation culturelle des années à venir.

Au-delà des expositions monographiques et thématiques qui abordent directement ou indirectement ces thématiques, les réflexions tendent à rallonger la durée des expositions, à imaginer des prolongements multiples, à valoriser davantage les archives, à favoriser, dans la mesure du possible les œuvres présentes dans les collections du musée ou dans des institutions locales, ou privilégier les circuits d'expositions en Europe.

Cette éco-responsabilité se concrétise également par la mise en œuvre de la démarche de l'économie circulaire, en privilégiant la réutilisation de la scénographie, cimaises ou vitrines.

### Les expositions temporaires

Le musée souhaite continuer de proposer des alternatives à un modèle qui ne prend en compte que les indicateurs de fréquentation et d'équilibre financier. La prise de risque, essentielle et inhérente à la présentation d'expositions aux concepts novateurs, ou d'artistes injustement méconnus ou émergents, est l'une des missions fondatrices du MAM. Une mission de service public dont l'expérience de l'ARC, en particulier, a montré et continue de montrer tout l'intérêt pour la perception de l'institution.

Le musée, dans un contexte de multiplication des propositions et de l'offre à l'échelle parisienne, continuera de développer en alternance des expositions de plus grande envergure – à la fois par la notoriété des artistes et par le budget et la billetterie attendus. Ces grandes expositions, dont la durée d'exploitation tend aujourd'hui à s'allonger, restent une composante essentielle de l'équilibre financier et de la visibilité des institutions muséales.

## LES GRANDES ORIENTATIONS DE PROGRAMMATION DES EXPOSITIONS 2022-2026

### Affirmer la position du Musée d'Art Moderne comme défricheur, découvreur :

- **oser explorer cette histoire riche et foisonnante de l'histoire de l'art** en s'intéressant à ses marges, à ses périphéries, à des artistes parfois oubliés ou occultés, être en décalage avec l'art savant et déjà reconnu. S'appuyer sur la notion d'audace, du « pas de côté », qui défend une perception de l'art plus généreuse, plus inclusive, reconnaissant la pluralité des modernités à la fois dans l'histoire de l'art et dans les collections du musée;
- **penser la programmation en fonction des publics élargis** (public jeune, publics empêchés) et renforcer le développement de la médiation dès la conception des projets, en lien avec les équipes dédiées au musée;
- **veiller à la diversité des champs artistiques** (arts décoratifs, textile, poésie, etc.) et proposer des projets pluridisciplinaires qui invitent à repenser un mouvement, une période, un médium (La Grève de l'art; les échos du Surréalisme après-guerre; le vêtement, etc.);

- **axer la programmation sur le rôle de Paris** et son histoire artistique mondialisée, sur les principes fondateurs de la modernité, en lien avec l'histoire post-coloniale et la diversité qui en est issue. Rendre compte également d'artistes venus d'Europe de l'Est, d'Asie ou d'Amérique du Sud ayant vécu à Paris;
- **poursuivre et amplifier l'exploration et la valorisation du travail d'artistes femmes;**
- **poursuivre la valorisation de l'art contemporain et la jeune création** en dédiant un espace pour des projets de prospectives et/ou la présentation d'acquisitions récentes;
- **prendre appui sur la richesse des collections** pour concevoir des expositions, la collection et les nouvelles acquisitions se révélant comme autant d'incitations à des expositions futures.

## La dynamique de valorisation des collections

Le rythme de monstration des nouvelles acquisitions, la redécouverte d'artistes et de corpus d'œuvres restés en marge de l'histoire de l'art, ou le développement continu de la création contemporaine en réponse aux questions émergentes sont

autant de facteurs qui requièrent de modifier régulièrement le parcours des collections du musée. La grande quantité d'œuvres conservées en réserves, loin du regard du public, constitue également un argument en faveur d'une rotation plus régulière de l'accrochage permanent des collections qui rassemble quelque 400 œuvres sur près de 4000 m<sup>2</sup>.



## PERSPECTIVES POUR LES COLLECTIONS 2022-2026

**Afin de dynamiser la présentation des collections permanentes, le musée s'appuie sur les orientations suivantes :**

- **convoquer les collections et surprendre :** valoriser des œuvres reflétant l'importance accordée par le musée dès ses origines aux artistes femmes telles que Anna Quinquaud, Natalia Gontcharova, Maria Blanchard, Chana Orloff, Suzanne Valadon... ainsi qu'aux artistes latino-américains, tout en présentant des œuvres inattendues et méconnues d'artistes tout aussi incontournables ;
- **proposer des interprétations des collections** en s'inspirant du concept des expositions « Apartés », inviter des artistes dont une œuvre fait partie des collections à présenter, en dialogue avec celle-ci, d'autres œuvres choisies dans les collections, quelles que soient leur année de création ou leur technique, et bouleverser ainsi la chronologie en rapprochant art moderne et contemporain ;
- **relier les propositions artistiques :** veiller à établir des correspondances entre les expositions et les collections. Dans le parcours des collections, proposer ainsi un dialogue avec chaque nouvelle exposition programmée en présentant des œuvres provenant des fonds du musée et qui lui répondent ;

- **élargir le regard** en faisant appel à des auteurs, philosophes, anthropologues, penseurs, chercheurs, scientifiques ou artistes, qui développent une lecture complémentaire et polyphonique des œuvres et des artistes ;
- **rendre davantage visible l'histoire du musée** (bâtiment, collections, principaux donateurs, expositions jalons, événements phares) en proposant différents contenus au public, à découvrir *in situ* et en ligne ;
- **créer, au sein des collections permanentes, un espace dédié aux expositions d'art graphiques** ou dossiers, qui sera animé par une programmation spécifique et transversale.

**Relire les chefs-d'œuvre**

Dans l'optique d'enrichir et de renouveler le regard sur les collections, le musée s'attache à développer des projets spécifiques pour certaines de ses œuvres devenues iconiques.

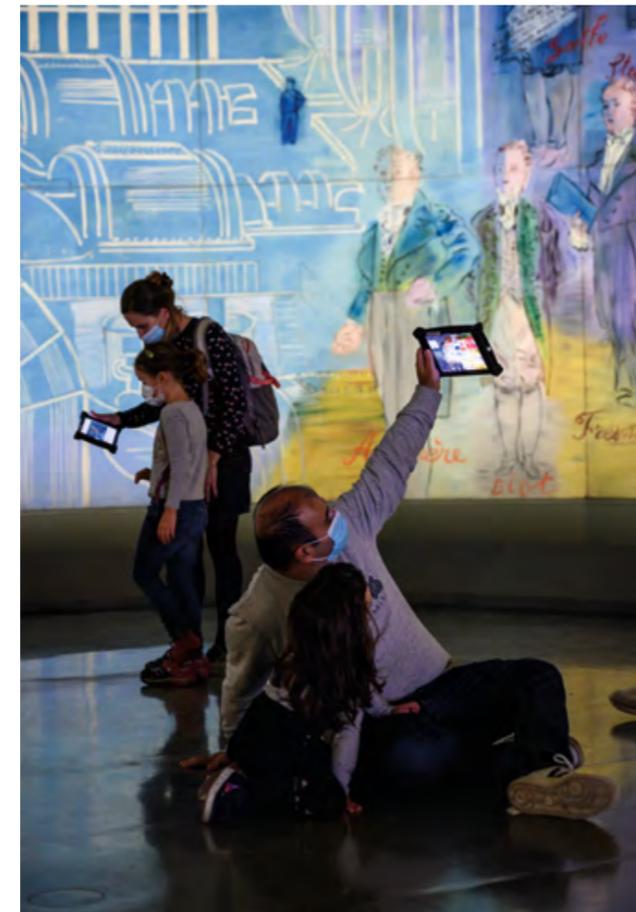
Le premier projet, développé en ce sens entre 2019 et 2021, portait sur *La Fée Électricité* de Raoul Dufy.

**La Fée Électricité de Raoul Dufy – #Relecture1**

Première étape de cette relecture des collections à l'aune des problématiques contemporaines, le projet de revalorisation à 360° de *La Fée Électricité* prend en compte la dimension artistique de l'œuvre, mais aussi scientifique et sociétale. Ce projet s'est déroulé en plusieurs phases.

En premier lieu, la restauration de l'ensemble de la peinture de Raoul Dufy réalisée de juillet à novembre 2020, préambule au projet de médiation numérique.

Dans un deuxième temps, le développement d'un dispositif mobile d'exploration en réalité augmentée apporte une vision inédite et enrichie de l'œuvre et offre au visiteur une expérience immersive et ludique. En parallèle, un site web trilingue dédié à l'œuvre est créé pour mettre en valeur la diversité des contenus (artistiques, scientifiques) existants autour de *La Fée*.



Activités proposées aux familles durant la Fête de la Science, octobre 2020.

Véritable dialogue entre arts et sciences, ce projet est né d'un partenariat entre le musée, la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC) et le Club Rodin, constitué d'experts scientifiques. Le projet bénéficie de la participation d'Étienne Klein.

Intégralement financé par le mécénat, ce projet reçoit notamment le soutien d'EDF, acteur historique qui a transmis ce chef-d'œuvre au musée en 1954. Des actions pédagogiques autour de *La Fée* et à destination du jeune public sont co-construites avec EDF et Nexans.

En parallèle de ce projet, le musée a démarré une réflexion pour le renouvellement de la scénographie de cet espace, notamment l'éclairage et le sol. Une édition dédiée à cette œuvre monumentale est également à l'étude.



### La Danse de Matisse – #Relecture 2

Parmi les trois versions de *La Danse*, deux sont conservées au musée. Ces décorations murales exceptionnelles, commandées à l'artiste par le docteur Barnes, collectionneur américain, ont été réalisées par Henri Matisse entre 1930 et 1933. Les deux premières versions, conservées au MAM, offrent la démonstration unique du passage chez Matisse, grande figure française et universelle, d'une peinture traditionnelle à une peinture ancrée dans la modernité.

Un projet d'étude et de valorisation de ces deux chefs-d'œuvre pourra être développé à partir de 2023, date anniversaire des 30 ans de l'arrivée de *La Danse inachevée* au musée. Ce projet global se déclinera selon plusieurs axes, dont la restauration de *La Danse inachevée* et la réalisation d'un film sur l'histoire de ces deux œuvres. Un partenariat avec la Barnes Foundation pourrait être envisagé. Ce projet s'inscrit dans la volonté du musée de s'adresser notamment à un public touristique, Matisse bénéficiant d'une visibilité internationale.

## Les projets d'expositions hors les murs

Les projets hors les murs constituent autant d'opportunités pour élargir les publics, faire rayonner le musée à travers la découverte de ses collections, dont le potentiel permet une multiplicité de partenariats et d'angles d'études possibles. À la croisée d'enjeux culturels, économiques et scientifiques, ces projets peuvent se décliner sous de nombreuses configurations. Ils confirment la dimension nationale et internationale du MAM.

### L'itinérance des collections

Leur développement s'est intensifié au cours de ces dernières années. Dépassant le principe de la co-production d'expositions entre institutions partenaires, les projets d'itinérance s'attachent à faire voyager les collections du musée pour les faire découvrir à un public international.

En 2018, l'itinérance des collections à Séoul, au Hangaram Art Museum (80 œuvres), puis en 2019 en Allemagne, à la Kunsthalle Würth (200 œuvres), sont deux exemples parmi les plus significatifs. De nouveaux projets ont émergé pour les prochaines années, notamment avec le musée Guggenheim Bilbao (2022) et deux musées au Japon (2024).

En complément de l'itinérance des collections à l'étranger, le musée veut aujourd'hui être force de propositions en construisant des projets axés sur des ensembles identifiés, tels que les fonds Raoul Dufy (une exposition conçue par le MAM est présentée à l'Hôtel de Caumont à Aix-en-Provence en 2022, et à Rome en 2023), Henry Darger ou De Chirico, les collections photos, vidéos ou bien le fonds de dessins.

Associés à une démarche de prospection en direction d'institutions muséales françaises et internationales, ces projets « clés en mains » seraient proposés selon différents scénarios de financement, les recettes abondant systématiquement les activités scientifiques du musée : projets d'édition liés aux fonds prêtés, projets d'exposition, etc.

Ces itinérances impliquant des transports d'œuvres sur de longues distances, avec un impact carbone mesurable, leur conception doit reposer sur une circulation raisonnée, développée avec plusieurs structures réparties dans une même zone géographique, dans une temporalité commune permettant un enchaînement cohérent des différentes étapes.

Ces projets sont un axe important pour donner d'autant plus de visibilité aux collections du MAM, dans un contexte où les espaces dévolus à leur présentation au sein du musée sont limités par leur superficie.



Vues de l'exposition au Musée Guggenheim Bilbao (2022).

### Les partenariats scientifiques

Les collaborations avec d'autres musées se concrétisent également sous la forme d'invitations et de co-commissariats avec des structures dont les modèles économiques et les enjeux territoriaux sont sensiblement différents, comme en Inde ou en Iran. Dans une démarche de dialogue, d'ouverture et d'accompagnement, le MAM apporte son expertise scientifique et, lorsque les projets s'axent vers l'art contemporain, devient un soutien à la création. Dans ce contexte, les collections vidéo représentent un vecteur particulièrement adéquat, à développer dans les prochaines années.

Dans une perspective d'ancrage territorial, ces partenariats scientifiques se déclinent à une échelle nationale avec des musées en régions. Le musée va amplifier son travail de prospection et de construction d'un réseau, en identifiant des fonds de la collection pouvant générer une réelle synergie avec d'autres institutions muséales concernées par les mêmes artistes, mouvements, disciplines ou thématiques. Cette orientation permet d'envisager des partenariats avec des musées possédant des fonds complémentaires, à l'instar du musée des Beaux-Arts de Reims autour de la figure de Maurice Henry et de la revue *Le Grand Jeu*, ou encore du musée de Grenoble autour des donations d'artistes italiens du comte Sarmiento.



Vue de l'exposition « Virtuality as Reality », présentée à l'Old Goa Institute of Management, Goa (Inde) en 2019.

### Les projets hors les murs pour aller à la rencontre des publics

La mission d'éducation artistique et culturelle, couplée à la rencontre avec le public éloigné, trouve également un fort écho dans le modèle des projets hors les murs, déployés majoritairement à l'échelle du Grand Paris. Des collaborations avec le réseau TRAM<sup>8</sup>, avec le réseau des Micro-Folies, avec les hôpitaux ou les prisons sont autant de portes ouvertes pour construire des projets aux résonances multiples. Le musée souhaite s'engager plus largement dans cette démarche essentielle pour aller à la rencontre des publics et faire vivre au plus grand nombre l'expérience du musée.

- 8 TRAM est une association fédérant depuis 40 ans des lieux engagés dans la production et la diffusion de l'art contemporain en Île-de-France. Aujourd'hui au nombre de 34, ils témoignent de la vitalité et de la richesse de la création artistique sur le territoire francilien. Centres d'art, musées, écoles d'arts, collectifs d'artistes, fondations, frac, ces structures mènent des actions complémentaires de production, de diffusion, de collection, d'enseignement, de médiation, d'édition, de pratiques amateurs, etc. <https://tram-idf.fr>

## La programmation numérique

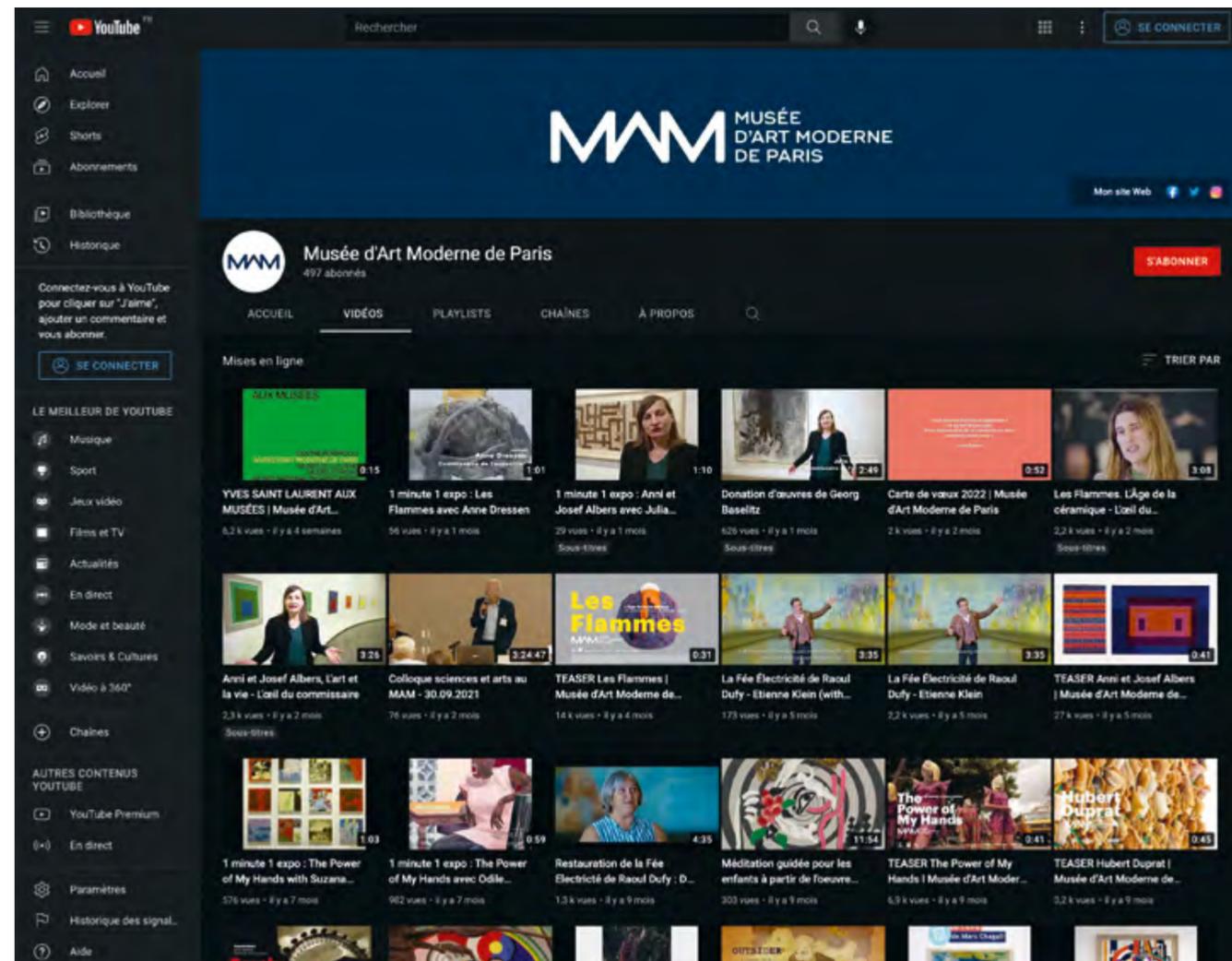
Hors de ses murs, le musée développe ses propositions et sa visibilité en ligne, depuis le site du MAM, celui de Paris Musées et sur les réseaux sociaux.

Pour accompagner l'évolution des pratiques numériques en œuvre depuis la pandémie, le musée a repensé son offre. Il souhaite diversifier les intervenants et les formats afin de développer une audience plus large et un public plus jeune, notamment par les collaborations avec des influenceurs et des personnalités proches des publics.

## Proposer de nouvelles mises en lumière des collections

Auparavant principalement basée sur les expositions temporaires et sur la programmation culturelle, la communication numérique s'ouvre davantage aux collections pour s'inscrire dans l'un des principes forts de ce PSC. Les contenus proposés autour des collections rencontrent l'adhésion des internautes et apportent un nouvel éclairage, en résonance avec l'actualité et le monde contemporain. Ils permettent de susciter l'intérêt de nouveaux publics, d'affirmer l'identité du musée à partir de ses collections et de capter une audience plus internationale.

Un équilibre est recherché entre l'art moderne, plébiscité par les internautes et fortement ancré dans l'identité du musée, et l'art contemporain, qui touche un public sensible à des approches différentes. Savoir capter un public tourné vers la création contemporaine permettra de repositionner le MAM dans le paysage muséal; la réception des propositions élaborées avec les artistes Mohamed Bourouissa et Hubert Duprat, ou la diffusion de vidéos commandées à de jeunes artistes (#Intérieurs2020) illustrent la pertinence de cette orientation.



Vidéos de jeunes artistes, dans le cadre du programme #Intérieurs2020.

## PERSPECTIVES POUR LA PROGRAMMATION NUMÉRIQUE 2022-2026

### La production de contenus numériques poursuit plusieurs objectifs :

- **amplifier les correspondances** entre les œuvres présentées *in situ* et celles valorisées en ligne, comme un appel pour passer de la visite virtuelle à la visite au musée;
- **créer en ligne des dialogues** entre expositions et collections, en choisissant des œuvres de la collection qui prolongent le propos de l'exposition;
- **développer une communication spécifique** pour valoriser les acquisitions récentes;
- **valoriser les chefs d'œuvres** et les œuvres *in situ* (*La Fée Électricité* de Raoul Dufy, *La Danse* de Matisse, *Le Cabinet de peinture* de Toroni, etc.), notamment par le biais de podcasts, séries documentaires ou fictions sonores;
- **donner une nouvelle dimension scientifique** à la collection en s'appuyant sur les technologies de pointe: numériser des œuvres en gigapixels (projet Second Canvas).

### Élaborer des contenus à mille voix

La programmation numérique des expositions et des collections reflète la capacité du musée à croiser les regards et à fédérer autour de la pensée contemporaine, en produisant des contenus variés (podcasts, capsules vidéo, MOOC, etc.) à destination d'un large public:

- **faire appel à des personnalités** d'autres disciplines: ethnologues, physiciens, historiens... mais aussi personnalités issues du spectacle vivant qui offriront un autre angle de vision pour appréhender les œuvres;
- **dialoguer avec les artistes** par le biais d'interviews filmées dans leurs ateliers à l'occasion des expositions, de l'acquisition d'œuvres ou d'œuvres présentées dans les collections;
- **impliquer les visiteurs** en leur proposant de dérouler leur propre fil de l'exposition;
- **valoriser la parole des agents** du musée en leur proposant de décliner leur point de vue sur une ou plusieurs œuvres de leur choix;
- **permettre un accès aux coulisses** du musée en sollicitant les équipes pour présenter leurs savoir-faire.



Application Second Canvas.



Étienne Klein au cœur de *la Fée Électricité* de Raoul Dufy, 2021.

## Une programmation culturelle pluridisciplinaire

Construite en écho à la programmation des expositions temporaires ou des collections, la programmation culturelle est une composante essentielle du projet du musée et du lien avec ses publics. La programmation culturelle, pluridisciplinaire (performance, spectacle vivant, concerts ou débats, etc.) se déploie dans les espaces d'expositions ou dans les collections (la Salle Matisse dans la majorité des cas). Le musée organise environ 15 événements par an. La danse et les performances représentent plus de la moitié d'entre eux.



Performance *Une minute de danse par jour* par Nadia Vadori-Gauthier au sein des collections permanentes, 2020.



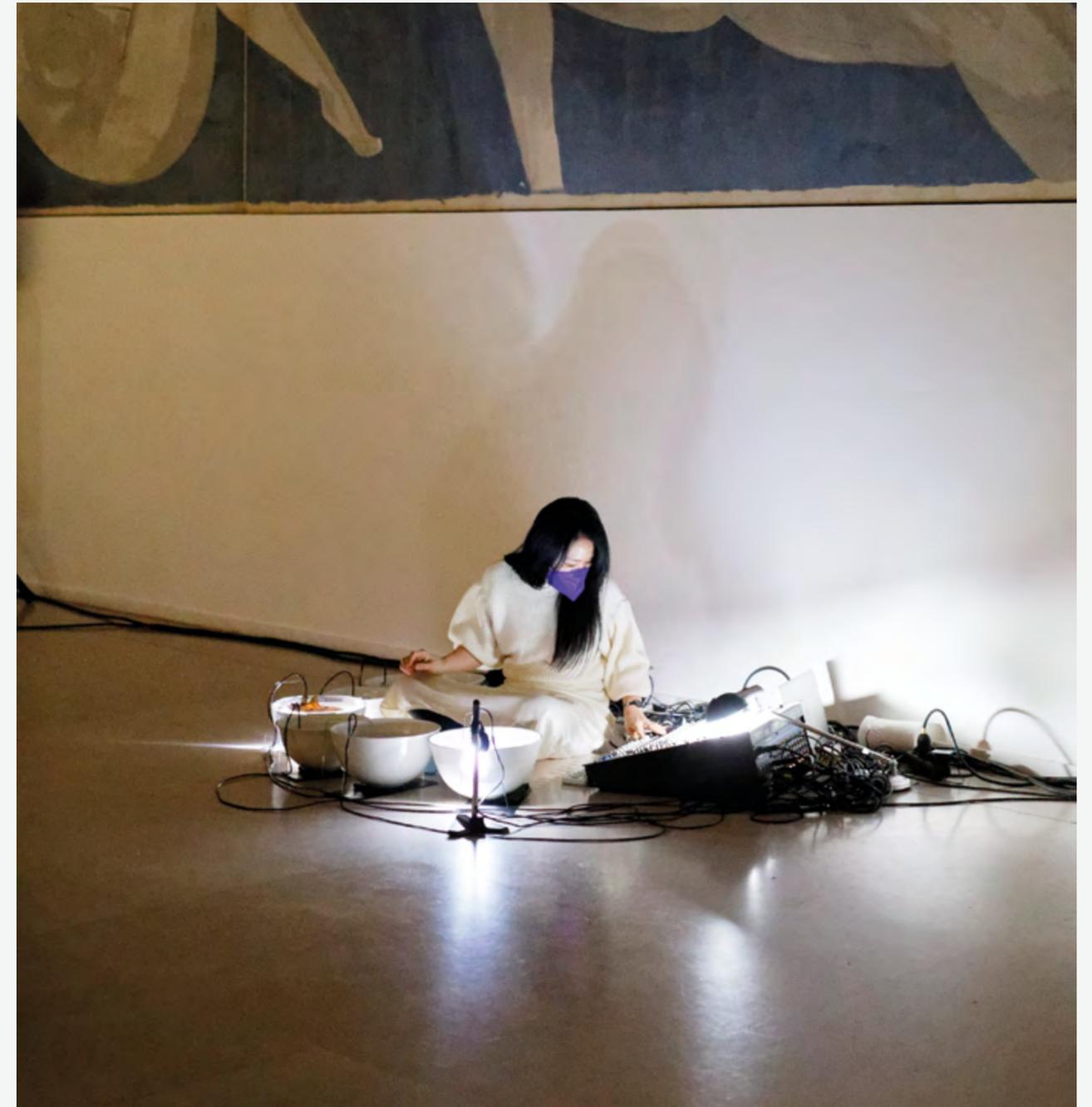
Performance Carolyn Carlson dans l'exposition « Hans Hartung », 2019.

## PERSPECTIVES POUR LA PROGRAMMATION CULTURELLE 2022-2026

### Un nouvel espace pour accueillir la programmation

Afin de pouvoir accueillir des propositions plus nombreuses et plus diversifiées, le musée souhaite, dans le cadre des travaux (phase 2) prévus pour la fin du mandat 2020-2026, étudier la possibilité de dédier un espace modulable (type auditorium) affecté de manière permanente à l'accueil d'événements culturels.

Cet espace consacré au débat et au partage répondra aux ambitions et au potentiel du musée pour accueillir rencontres, colloques, lectures, projections, *workshops*, etc. Ces événements *in situ* pourront être enregistrés et diffusés en direct sur les plateformes numériques.



Performance électro-acoustique *Waterbowls* de la musicienne et artiste japonaise Tomoko Sauvage, dans le cadre de l'exposition « Les Flammes », en salle Matisse, 2022.

### Le lien avec les artistes contemporains

La diversification des événements permettra également de valoriser la parole contemporaine grâce à la présence des artistes dans les murs. En investissant le musée, les artistes proposent aux publics des échos inédits aux expositions et aux collections, agissant comme une invitation à y revenir. Les propositions d'artistes pourront alterner avec d'autres propositions artistiques adressées à un public large, notamment dans le domaine musical. Ces collaborations sont l'occasion de redonner une place centrale aux collections en les revisitant.



Rencontre-discussion avec l'artiste Thomas Houseago, Michael Govan (Directeur du LACMA, Los Angeles) et Fabrice Hergott (Directeur du MAM), au cœur de l'exposition « Thomas Houseago », 2019.

### Une programmation conçue en partenariat

Le MAM tendra à augmenter la part d'événements conçus en partenariat avec des structures telles que le Festival d'Automne, le 104, le Théâtre de la Ville, le Théâtre des Amandiers ou les structures partenaires de la Colline des Arts. Ce réseau partenarial a pour vocation de diversifier les publics du musée, d'augmenter le pourcentage de primo-visiteurs et de développer des synergies et mutualisations avec d'autres acteurs culturels, dans l'intérêt des artistes.



Brigitte Seth et Roser Montlló Guberna font découvrir le portrait de Gertrude Stein réalisé par Pablo Picasso, dans le cadre du Chaillot Nomade, décembre 2019.



Performance de Gaëlle Choïse dans les collections, en collaboration avec la House of Ninja, durant la Nuit Blanche, 2020.



Performance musicale et visuelle sur l'artiste Henry Darger par Philippe Cohen Solal et Phormazero avec la participation de Denis Lavant, Nuit des Musées, 2021.



Concert performance de Rodolphe Burger & Mahut dans le cadre de l'exposition « Hans Hartung », dans la salle Matisse, 2020.



---

# Les publics du musée

## Partie II

---

### Le musée accueille en moyenne 600 000 visiteurs par an.

Entre 2017 et 2019, les travaux réalisés dans le site partiellement ouvert au public ont eu un impact sur la fréquentation. Lors de la réouverture en 2019, la fréquentation a de nouveau retrouvé une dynamique très favorable, malheureusement freinée par la pandémie.

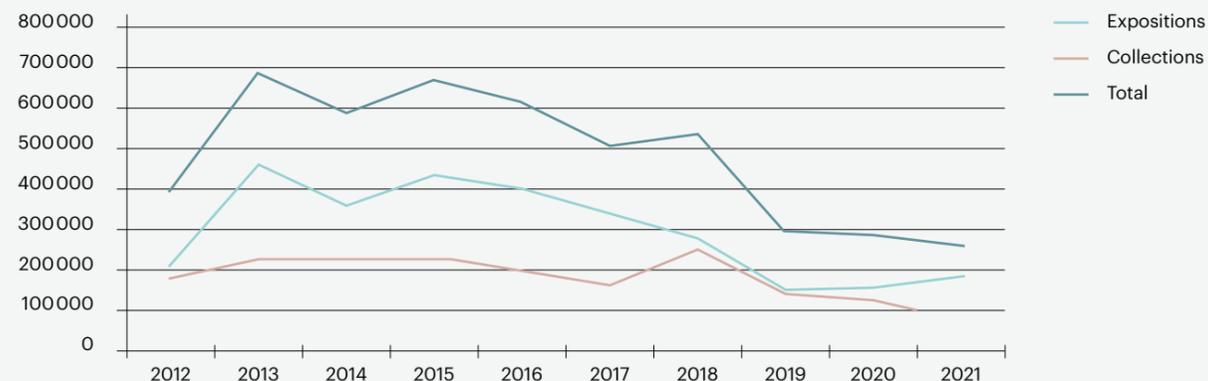
En 2021, dans un contexte dégradé lié à la situation sanitaire, le musée a accueilli près de 300 000 visiteurs et se positionne à l'échelle du réseau Paris Musées comme le troisième musée le plus visité, après le musée Carnavalet et le Petit Palais.

Pour fidéliser le visiteur et renforcer sa satisfaction, le MAM devra répondre aux attentes et usages du public en adaptant sa stratégie de développement. Le musée souhaite engager une réflexion sur l'adaptation des horaires d'ouverture. 88% des visiteurs y sont favorables.

Le musée souhaite également mieux accompagner les publics dans la préparation de leur visite, qu'il s'agisse de l'étendue de l'offre de billetterie en ligne ou des possibilités de réservation et de connaissance des pics de fréquentation suivant les créneaux horaires. Le public pourra ainsi découvrir l'ensemble des propositions du musée, avant, pendant et après la visite, et personnaliser sa prochaine expérience de visite en fonction de ses envies.



#### Fréquentation des visiteurs



### Les collections en accès libre

L'accès aux collections permanentes est gratuit pour tous les publics depuis 2001.

Le musée a tissé un réseau d'institutions partenaires depuis plusieurs années; des offres tarifaires et invitations sont proposées au public en fonction de programmations communes ou qui se font écho et qui favorisent la pluridisciplinarité (théâtre, concert, danse, etc.).

#### Le label QualiPARIS

Engagé dans une démarche qualité de l'accueil pour l'ensemble des publics, le musée a obtenu en 2018 le label QualiPARIS, qui vient certifier la qualité et le confort de visite pour les usagers. Ce label est renouvelé annuellement. En complément, le musée a instauré une politique d'évaluation par la réalisation régulière d'études de satisfaction des publics. Le label QualiPARIS a été renouvelé en 2021.



#### Quelques engagements du label:

- L'accueil, les échanges, l'écoute des publics
- L'accessibilité des musées aux visiteurs porteurs de handicaps
- La présentation des œuvres
- La médiation autour des œuvres
- Les services numériques

## CHIFFRES CLÉS – LES PUBLICS DU MAM EN 2021



65% de femmes et 35% d'hommes

**29%**  
de moins de 25 ans

**19%**  
de plus de 60 ans

Moyenne d'âge:  
**42**  
ans

**22%**  
de cadres supérieurs

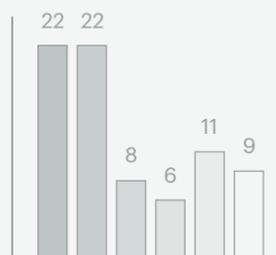
**22%**  
d'étudiants

**8%**  
de professions intermédiaires

**6%**  
d'employés ou d'ouvriers

**11%**  
d'artistes

**9%**  
de retraités



Ces chiffres sont issus des enquêtes réalisées en 2021, année marquée par la crise sanitaire qui a fortement impacté les musées et leur fréquentation. Certaines données, comme la provenance des visiteurs ou le taux de primo-visiteurs, diffèrent des années précédentes et illustrent ces changements dans les profils des visiteurs.

**78%**  
de visiteurs français:



44% de Parisiens

19% de Franciliens

15% visiteurs de régions



**22%**  
de visiteurs étrangers  
34% en 2019  
(avant covid)

**32%**  
de primo-visiteurs  
39% en 2019  
(avant covid)

**9%**  
visitent avec un/des enfant(s)  
ou adolescent(s)



LES VISITEURS ONT PROFITÉ:  
des expositions temporaires:

**70%**

des collections

**41%**

(en intention de visite: 31%)

du lieu

(bâtiment, architecture):

**26%**

**65%**

des visiteurs

savent que les collections sont  
gratuites (53% des visiteurs étrangers)

**88%**

des visiteurs

seraient intéressés par des horaires  
d'ouverture étendus en soirée

**419**

groupes scolaires  
(808 en 2019) dont:



**39%**  
pour les écoles  
et centres de loisirs

**35%**  
pour les collèges et lycées

**26%**  
pour l'enseignement  
supérieur



## DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS – PROJETS PHARES 2022-2026

- **créer de nouveaux espaces de pratique artistique** visibles au cœur du musée pour les familles et les enfants;
- **mettre en place des actions ciblées** envers le public ados;
- **renforcer les liens** avec les établissements d'enseignement supérieur, notamment les écoles d'art, d'architecture, de design;
- **poursuivre le développement** de nos actions hors les murs et en ligne auprès des publics scolaires, du champ social et du handicap, sur l'ensemble du territoire francilien.



# Partager une autre vision de la médiation



## Un ancrage historique

Le MAM fut l'un des premiers terrains d'expérimentation d'une nouvelle conception du musée et de pratiques pédagogiques novatrices. Dans les années 1970, c'est au MAM qu'est né le concept inédit du Musée des Enfants.

## Le Musée des Enfants

Le Musée des Enfants est une expérience de médiation développée pour encourager les rencontres entre les artistes et le jeune public, grâce à une pédagogie ludique, participative et visant à soutenir le développement créatif. Il illustre l'héritage de l'engagement en faveur de l'Éducation Artistique et Culturelle des mouvements communistes d'après-guerre. L'équipe d'animateurs est issue de formations artistiques pluridisciplinaires, (arts plastiques, musique ou théâtre) et travaille au plus proche des artistes présents au musée.

Manifestations éphémères ouvertes à d'autres cultures, ateliers d'arts plastiques dans les espaces du musée, mimes devant les œuvres, manipulation de sculptures, activités autour des œuvres, etc. Les formes développées sont nombreuses et prennent place au cœur du parcours des collections. En 1989, le Musée des Enfants a donné naissance au service éducatif et culturel du musée.

## Une offre de médiation diversifiée et renouvelée

Aujourd'hui, par son offre de médiation, le MAM propose de faire évoluer le rapport à la transmission des œuvres d'art : décentrer le regard, s'ouvrir à la pluridisciplinarité et aux questionnements contemporains, offrir une forme renouvelée d'éducation à l'histoire de l'art.

En proposant une approche sensible des œuvres mettant l'accent sur la curiosité et le plaisir de l'expérience, le musée cherche à diversifier son approche de la médiation : regards de personnalités invitées à relire une œuvre ou une exposition, nouveaux modes de narration (le conte pour explorer la vie et le travail d'un artiste, les visites sensorielles, la réalité augmentée, etc.), mise en résonance des disciplines artistiques.

C'est aussi dans cette optique que le musée développe des modes de transmission plus inclusifs : il s'agit d'inviter le public à devenir acteur d'actions de médiation et à le faire interagir à son tour avec les visiteurs. Le musée par et pour les publics.



## De nombreuses activités pour se rencontrer et partager autour de l'art :

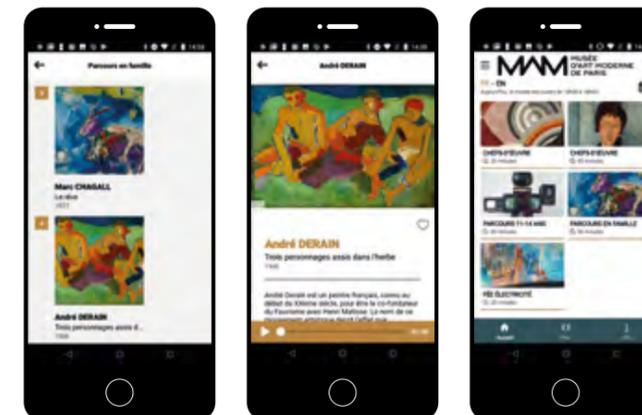
- **des visites guidées** des expositions et des collections, générales ou thématiques ;
- **différents formats d'ateliers** et de visites-ateliers, notamment pour les familles ;
- **des visites bien-être**, avec pratique du wutao et du yoga, rencontrant un grand succès.

## Des propositions à découvrir en autonomie :

- **les aides à la visite et les livrets-familles**, disponibles en version numérique et sur place ;
- **l'application mobile** consacrée aux collections : bilingue, elle propose 8 parcours autour des chefs-d'œuvre, à choisir selon le temps de visite et le profil du visiteur : familles, 11-14 ans, LSF, etc. ;
- **des vidéos et podcasts** proposant de multiples approches : interview d'artistes, de commissaires et de personnalités invitées autour des expositions et des collections ; méditation guidée ; contes ; exploration d'une œuvre, etc. ;
- **des activités en ligne** pour les 1-6 ans, 6-10 ans et 10-14 ans, sous forme de vidéos et de documents téléchargeables.

## L'application mobile consacrée aux collections

Depuis 2020, pour maintenir un lien constant avec nos publics et poursuivre notre mission d'éducation culturelle, toutes ces propositions ont été adaptées sous format numérique.





## Les missions d'Éducation Artistique et Culturelle

Le musée entretient de nombreux liens avec les établissements scolaires et périscolaires de Paris et d'Île-de-France. Selon les années, le musée accueille de 800 à 1200 groupes, dont près de 40% proviennent d'écoles élémentaires et de centres de loisirs.

Le MAM s'inscrit dans la politique d'éducation artistique et culturelle développée par la Ville de Paris. Le musée définit ses objectifs en fonction et participe aux programmes tels que *L'Art pour grandir*, qui permet de familiariser les enfants avec le musée, de concevoir des projets inscrits dans la durée et de valoriser le travail des enfants en les réunissant en fin d'année avec leurs familles autour d'une restitution.

Pour mettre en œuvre ces actions, le musée travaille étroitement avec :

- le réseau d'Éducation Artistique et Culturelle parisien (bibliothèques, conservatoires, etc.) et les directions dédiées au projet éducatif de territoire de la Ville de Paris;
- les structures présentes dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville avec les mairies parisiennes et à l'échelle du Grand Paris;
- les académies de Paris, Créteil et Versailles.

**6 000 à 12 000**  
élèves du primaire touchés, selon les années

**6 000**  
élèves de secondaire touchés

**Convention avec le rectorat :** accueil d'un enseignant en arts plastiques, détaché au musée.

## PERSPECTIVES POUR L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE 2022 - 2026

Pour les prochaines années, l'offre du MAM en matière d'Éducation Artistique et Culturelle se déclinera selon plusieurs axes :

- **encourager les activités favorisant les rapprochements** entre les programmes scolaires et les collections et privilégiant des approches thématiques croisées : art et histoire du 20<sup>e</sup> siècle, arts et sciences, etc. ;
- **développer les actions hors les murs et en ligne** pour s'adresser à des publics éloignés (Grand Paris) et cibler en priorité les Quartiers Politique de la Ville ;
- **imaginer de nouveaux projets de collaboration** avec le Fonds d'art contemporain – Paris Collections.



## Un projet d'œuvre participative avec les enfants grâce à l'œuvre d'Oliver Beer

À partir de 2022, le musée souhaite réaliser un projet participatif impliquant des enfants et un artiste. Il sera développé sur deux axes parallèles : à travers les écoles (et les structures périscolaires) et le public individuel venant au musée.

Conçue dans une perspective d'échanges et de collaboration, la proposition d'Oliver Beer, intitulée *Reanimation Paintings*, prévoit de produire six films reprenant chacun un des chefs-d'œuvre du musée, dont le choix sera arrêté en lien avec les artistes ou les ayants droit concernés.

Chaque enfant – soit en classe soit dans un espace dédié ouvert à tous dans le musée – sera invité à reproduire et s'approprier une des œuvres sélectionnées dans les collections. Les dessins réalisés seront ensuite tous imprimés sur un film 16mm. Comme l'explique l'artiste : « Chaque copie constitue un photogramme au sein de la séquence, qui sera diffusée en boucle. *Reanimation Paintings* sera une série composite d'« animations statiques » des toiles : des œuvres dans lesquelles chaque contributeur ne laissera qu'une trace fugace et quasi-subliminale, aussi perceptible qu'un frémissement. Grâce aux différences d'interprétation et de précision de chaque copie, l'œuvre deviendra une toile vibrante, vivante, projetée au mur. »

Des partenariats institutionnels (DGESCO) et financiers (notamment pour les fournitures de beaux-arts) sont à établir.

La première édition des films réalisés rentrera dans les collections du musée grâce au soutien du Comité pour la Création Contemporaine.





## Définir des priorités de développement des publics



### Les enfants et les familles

Aujourd'hui, le musée propose de nombreuses activités pour les familles, les groupes scolaires et périscolaires, les enfants et adolescents sous des formats variés : au musée, hors les murs, en ligne, avec les intervenants du musée,

en autonomie... Le MAM a initié les baby-visites, visites d'éveil pour les bébés de 0 à 8 mois. Des activités bien-être en famille, pour les 1 à 3 ans. Les familles représentent un public privilégié et important pour le musée.

### Les week-ends en famille

Tout au long de l'année, lors de week-ends dédiés, le MAM invite les enfants et leurs parents à découvrir le musée autrement grâce à une programmation gratuite et spécialement conçue pour les familles. Cet événement est l'occasion de partager des moments uniques dans l'univers de l'art moderne et contemporain et d'ouvrir à d'autres disciplines. C'est aussi un temps privilégié pour donner aux enfants le goût des musées et apprendre tout en s'amusant. Petits et grands se retrouvent autour d'ateliers créatifs ou se laissent enchanter par des visites contées. Le week-end en famille organisé durant la Fête de la Science en 2021 a permis d'accueillir plus de 250 enfants et parents, primo-visiteurs pour une grande partie d'entre eux.



Ateliers proposés durant le week-end en famille, à l'occasion de la Fête de la Science 2021.



### PERSPECTIVES POUR LE PUBLIC FAMILLES 2022 - 2026

Le MAM incarne un musée vivant et accueillant, à l'écoute des besoins et désirs du public familial. Pour valoriser la pratique et la replacer au cœur du musée, des propositions culturelles et des ateliers familles seront mis en place régulièrement les week-ends au niveau de la mezzanine haute du hall, espace de détente et de convivialité.

Pour offrir une approche plus ludique du musée, l'une des perspectives envisagées est l'implantation d'un espace dédié à la pratique artistique dans les salles des collections. Cet espace aura vocation à favoriser les échanges entre générations en invitant à jouer, apprendre et découvrir ensemble. Il permettra de rendre plus visibles les outils pédagogiques spécialement conçus à l'attention des familles : livrets-jeux, parcours numériques, matériel pour jouer et manipuler. Sa conception pourrait être confiée à un designer dans une démarche de co-construction entre le musée et ses publics.

La diversification de l'offre pour les familles s'appuiera également sur les outils numériques, permettant de conjuguer des approches pédagogiques et ludiques. Le projet de médiation numérique en réalité augmentée conçu pour l'œuvre *La Fée Électricité* de Raoul Dufy en est un exemple.

Cet engagement du musée en faveur de l'accueil des enfants et des familles pourra s'inscrire dans des dispositifs de référence, tels que la charte Mom'art des « dix droits des petits visiteurs ».



Atelier de modelage dans le cadre de l'exposition « Les Flammes ».

## Le public ados

L'offre destinée aux adolescents (hors groupes scolaires) est conçue en écho au développement des pratiques numériques autonomes. Parmi les activités proposées, « Les Incubateurs », qui permettent d'effectuer des stages photo : les adolescents sont accompagnés par un designer sonore et visuel ainsi qu'un artiste plasticien, et expérimentent l'idée de la narration à travers l'image fixe et animée. Grâce à différentes techniques et médium (photo, vidéo, montage d'images), ils deviennent créateurs d'une œuvre. En ligne, des ateliers d'écriture gratuits sont proposés aux 10-14 ans, et des activités autonomes comme « Sortir de la réserve » sont également téléchargeables pour les réaliser chez soi.



Dessins de Simon Pradins sur les œuvres des collections.

### PERSPECTIVES POUR LE PUBLIC ADOS 2022-2026

Le public jeune et adolescent est encore trop peu présent au musée parmi les visiteurs individuels.

Le MAM cherchera à s'adresser plus largement à ce public en privilégiant des actions de médiation culturelle et de communication ciblées :

- **proposer des contenus numériques décalés**, notamment vidéos et podcasts, avec une approche de type gaming, dans des formats plus ou moins courts ;
- **concevoir des actions avec des influenceurs** : s'adresser aux adolescents par le biais de personnalités et des réseaux sociaux, auxquels ils sont sensibles, pour mettre en avant une œuvre, le musée ou un projet spécifique ;
- **développer des outils de visite dédiés** : le parcours 11-14 ans de l'application des collections et le dispositif numérique sur *La Fée Électricité* en réalité augmentée en sont des exemples ;
- **diversifier la programmation culturelle** : cibler des événements et disciplines susceptibles de faire venir un public plus jeune (musiques actuelles, DJ, projet de radio).



Visite des collections pour des élèves de lycée.

## Les 18-26 ans et les jeunes adultes

100 à 150 groupes d'étudiants viennent au musée chaque année. Les étudiants représentent 22% des visiteurs en 2021.

Pour donner la parole aux étudiants, le musée a mis en place une action phare, les « Soirées Regards ». Le temps d'un soir, un groupe d'étudiants provenant de différents horizons selon les années et la programmation – beaux-arts, droit, histoire de l'art, musicologie, etc. – participe activement à la médiation et à la promotion d'une exposition.

Le succès de cette opération de médiation ponctuelle a encouragé le musée à recruter des étudiants en tant que médiateurs, pour toute la durée d'une exposition d'art contemporain. Cette action complémentaire est à pérenniser pour les prochaines années.



Événement *Practices in Remove* dans les collections permanentes.



Lecture avec des étudiants de Paris 8 dans l'exposition *Albers*.

## PERSPECTIVES POUR LES 18-26 ANS ET JEUNES ADULTES 2022-2026

En complément des visites mises en place depuis octobre 2019, le musée souhaite développer une démarche partenariale avec des écoles d'art, d'architecture ou et design. L'objectif est d'aller à la rencontre des étudiants et de leurs enseignants, de co-construire des actions ciblées s'inscrivant dans leur cursus, en résonance avec la programmation du musée.

Une première collaboration pluriannuelle est mise en place avec l'École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs. Initié lors de l'organisation de l'exposition « Josef et Anni Albers » en 2021, ce dialogue avec l'ENSAD autour des questions de création et de transmission se poursuit à travers des activités de monstration et de médiation en lien avec les sujets d'intérêt de l'école et du musée (scénographie, design graphique, objet, mode, photo/vidéo, architecture intérieure, etc.).

## S'engager pour l'Égalité des Chances pour les jeunes

Aux côtés de la Fondation Culture & Diversité, le MAM souhaite s'engager en faveur des jeunes issus de milieux modestes. L'objectif est de favoriser l'accès aux arts et à la culture, mais aussi d'accompagner les jeunes dans la réussite de leurs études et dans leur insertion professionnelle. Beaucoup d'actions peuvent être mises en œuvre en ce sens : événements spécifiques, mesures de gratuité ou d'adhésion facilitée, rencontres et ateliers professionnels, offres de stages ou parrainages.



Événement *Practices in Remove* durant l'exposition « Carl Andre ».



## Aller à la rencontre de tous les publics



L'accessibilité pour tous les publics est un engagement fort du musée et constitue un préalable lors de la conception de l'offre culturelle. Les visites et ateliers *in situ*, hors les murs et en ligne privilégient la transmission par la pratique et le dialogue. Ces actions sont adaptées à la diversité et aux besoins spécifiques de tous les publics issus du champ social, de la santé et du handicap. Elles sont conçues en amont, en lien avec les associations et les partenaires sociaux et médicaux. En 2020, les activités en ligne ont permis de garder le lien et d'assurer cette mission essentielle du musée malgré un contexte contraint.

Parallèlement, le musée développe des dispositifs de médiation construits de façon inclusive, avec des participants qui deviennent les médiateurs d'une visite ou d'une activité, et organisés dans le cadre de partenariats avec des structures engagées. Au-delà de la démarche première de transmission du musée vers les publics, l'objectif est de leur proposer d'y devenir acteurs pour créer des moments de rencontre et d'échanges entre les différents publics.

## Le champ social

Le musée s'investit au quotidien pour proposer des activités en direction des publics du champ social, adultes, enfants, familles et adolescents. L'objectif est de donner accès à la culture pour tous, développer l'éducation et l'apprentissage, valoriser les cultures issues de l'immigration et des quartiers éloignés de l'offre culturelle.

Parmi les actions développées, deux projets illustrent l'implication du MAM dans ce domaine.

### CHIFFRES CLÉS 2021

Plus de  
**200**  
groupes

et  
**3700**  
personnes touchées  
(2000 en présentiel, 1700 en numérique)

Une augmentation de  
**25%**

Une collaboration avec plus de  
**100**  
structures à Paris et Ile-de-France,  
engagées dans l'intégration,  
l'alphabétisation ou la prévention

Avec notamment l'association **Aurore, Médecins Sans Frontières, le Secours Populaire, la Prison de la Santé, la Ville de Grigny** (zone d'éducation prioritaire renforcée) et le **réseau d'éducation prioritaire** du 18<sup>e</sup> arrondissement

### Des visites inclusives avec les passeuses de culture

Le MAM et l'association Baština se sont associés pour lancer un projet inclusif autour de l'exposition « The Power of My Hands », consacrée à seize artistes femmes issues de plusieurs pays africains.

Maître d'œuvre du programme européen Migrantour à Paris, Baština promeut les aspects sociaux, culturels et économiques des migrations en développant des balades urbaines et des visites guidées accompagnées par des médiateurs interculturels. Ces passeurs de culture sont eux-mêmes issus de ces migrations d'hier ou d'aujourd'hui.

Le projet avait pour objectif de mettre en place des visites guidées menées par quatre femmes passeuses de culture auprès du grand public à l'été 2021. Un échange autour de l'exposition a été organisé en amont avec les passeuses de culture, quatre étudiantes de Paris 1 en médiation, l'une des deux commissaires de l'exposition et au moins une des artistes.



### Une exposition en valise pour tous les publics

Pour faire découvrir les expositions à des publics ne pouvant pas toujours se déplacer, une version « en valise » de l'exposition « Les Flammes. L'âge de la céramique » a été conçue à l'automne 2021.

Cette proposition éducative et artistique pérenne – une exposition mobile et miniature – permet de présenter l'exposition et son propos hors-les-murs et *in situ*, pendant mais aussi au-delà de la durée de l'exposition.

Pensé comme une boîte à outils et à images qui se déploie, ce dispositif associe une dimension performative, éducative et ludico-expérimentale et s'adresse à plusieurs types de publics élargis et prioritaires (écoles spécialisées dans l'autisme, hôpitaux tels Necker, EHPAD, prisons, associations pour les non ou malvoyants, etc.) via nos réseaux partenaires.

La valise reprend et développe les thématiques abordées dans l'exposition à partir d'objets et d'œuvres existantes ou conçues spécialement pour être manipulées, de reproductions 3D, d'un jeu de cartes, de vidéos et de textes. Des sessions de manipulations et d'expériences rythment la découverte scénarisée des différents éléments contenus dans la valise.

Cette exposition-valise est le fruit d'une collaboration entre Natsuko Uchino et Clovis Maillet, artistes et enseignants en école d'art, les médiateurs du musée, l'équipe scientifique de l'exposition et la Fondation Hermès, dont le savoir-faire et l'expertise résonnent avec le projet.



### PERSPECTIVES POUR LE PUBLIC DU CHAMP SOCIAL 2022-2026

- **Poursuivre le développement d'actions** en partenariat avec des structures dédiées, sous différents formats (dans le musée, hors les murs, en ligne), à l'échelle du Grand Paris;
- **développer les actions** en direction des étudiants en grande précarité;
- **favoriser les collaborations** avec d'autres acteurs pour diversifier notre offre : impliquer les étudiants et les artistes. Dans cet esprit, le *workshop* réalisé par l'artiste Gaëlle Choïse (invitée par Mohamed Bourouissa en 2018) et destiné à un groupe de personnes réfugiées, est un exemple réussi et inspirant pour imaginer de nouvelles actions.



Activité été 2020.

## Santé et handicap

Le MAM souhaite incarner un musée accessible, qui va au devant des publics de la santé et du handicap. Beaucoup d'actions sont mises en œuvre en ce sens, pour tout type de handicap : médiation en langue des signes et en lecture labiale, visites orales, activités tactiles, ateliers d'arts plastiques et sensoriels autour de la danse, du bien-être, du parfum et des arts visuels, guides de visites faciles à lire et à comprendre...



Visite méditative dans les collections.



Partenariat avec l'hôpital Sainte-Anne.

Avec les slow-visites « Contempler » (*in situ* et en ligne), la notion de soin pour un large public est également entrée au musée. Cette offre pourra être amplifiée.

Le lien avec les établissements médicaux et les hôpitaux permet d'aller à la rencontre de personnes ne pouvant venir au musée et de réaliser des actions hors les murs et en ligne.



Visite-atelier organisée avec un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD).

### PERSPECTIVES SANTÉ ET HANDICAP 2022-2026

- **Poursuivre le développement d'actions** en partenariat sous différents formats, dans le musée, hors les murs, en ligne et à l'échelle du Grand Paris;
- **obtenir le label Tourisme et Handicap**: le musée souhaite s'inscrire dans cette démarche et candidater pour l'obtention du label, illustrant l'engagement du MAM grâce à la mise en place d'actions et de moyens dédiés à cette catégorie de publics.



Parmi les actions développées, deux projets illustrent l'implication du MAM dans ce domaine.

### Développer des actions en faveur des personnes en situation de handicap psychique et mental: le soutien essentiel d'un partenaire-mécène

Le fonds de dotation Entreprendre pour aider est une structure philanthropique indépendante qui a pour vocation de nouer des liens avec des organismes spécialisés dans l'aide aux personnes souffrant de troubles psychiques ou mentaux.

Entreprendre pour aider apporte son soutien financier au MAM depuis 2014. Grâce à ces liens, les intervenants culturels ont été formés à la médiation adaptée à ce type de handicap. Le musée a ensuite pu mener des actions de médiation auprès d'enfants, d'adolescents et d'adultes en situation de handicap psychique et mental: visites, visites-ateliers arts plastiques, bien-être, création sonore. De 2018 à 2020, plus de 150 activités ont été organisées.



Classe Ulis Camille See.

### Une médiation avec des comédiens en situation de handicap cognitif

Partenaire du musée depuis 2018, le Théâtre du Cristal est une compagnie de théâtre réunissant quinze comédiens en situation de handicap. Le théâtre crée et diffuse des spectacles d'auteurs contemporains en France et à l'étranger, en collaboration avec des artistes non handicapés afin de favoriser la mixité sociale.

Ce projet co-construit a pour objectif de familiariser les participants, des comédiens handicapés psychiques et mentaux, à la médiation culturelle. Des rencontres avec les acteurs du musée et la mise à disposition de ressources pédagogiques leur permettent de s'approprier les contenus autour des artistes et des mouvements artistiques des XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles. Ils accueillent ensuite le public en tant que médiateurs au sein des collections, le temps de plusieurs après-midis en 2021.

### CHIFFRES CLÉS 2021

En 2019: près de  
**3000**  
personnes accueillies

**80%**  
des activités  
ont bénéficié aux personnes en situation  
de handicap cognitif

**20%**  
pour les personnes en situation  
de handicap auditif

Une collaboration avec une vingtaine  
de structures, dont l'association Culture  
et Hôpital, l'Hôpital Sainte-Anne  
et l'Hôpital Necker



# Proposer de nouveaux services



## La librairie boutique du musée

Positionnée comme une librairie d'art de référence, spécialisée en art moderne et contemporain, et en théorie de l'art, la librairie du MAM compte aujourd'hui plus de 8 000 références. Comme pour le restaurant, la librairie boutique s'adresse en priorité aux publics du MAM avec la volonté de s'ouvrir à un public plus large, plus jeune grâce à une offre diversifiée. Elle renforce l'attractivité du musée.

La sélection d'ouvrages est réalisée en relation avec la programmation du musée et l'actualité artistique. La librairie boutique se veut un lieu vivant capable d'accueillir des événements (signatures, rencontres, etc.) en synergie avec les propositions culturelles du musée.

Entièrement rénovée en 2021, la librairie s'adapte aux nouvelles pratiques du public en développant un service de vente en ligne, ainsi qu'une gamme de produits dérivés originaux et de qualité. La librairie pourra être ouverte à des horaires élargis, en complémentarité avec le rythme du restaurant et l'animation du parvis.

La librairie est également présente dans le hall, grâce à un comptoir situé à proximité immédiate des entrées et sorties d'expositions. Il est accessible aux personnes en situation de handicap.

La librairie et le MAM ont conclu une convention pour une durée d'exploitation de 5 ans, jusqu'en 2026.



### Forest, le restaurant du musée

Le restaurant du musée, confié au chef Julien Sebbag, s'adresse en priorité aux visiteurs mais également aux habitants et actifs travaillant dans le quartier. Directement accessible depuis

l'intérieur du musée aux horaires d'ouverture, il est ouvert 7 jours sur 7 en intérieur toute l'année et en extérieur d'avril à octobre.



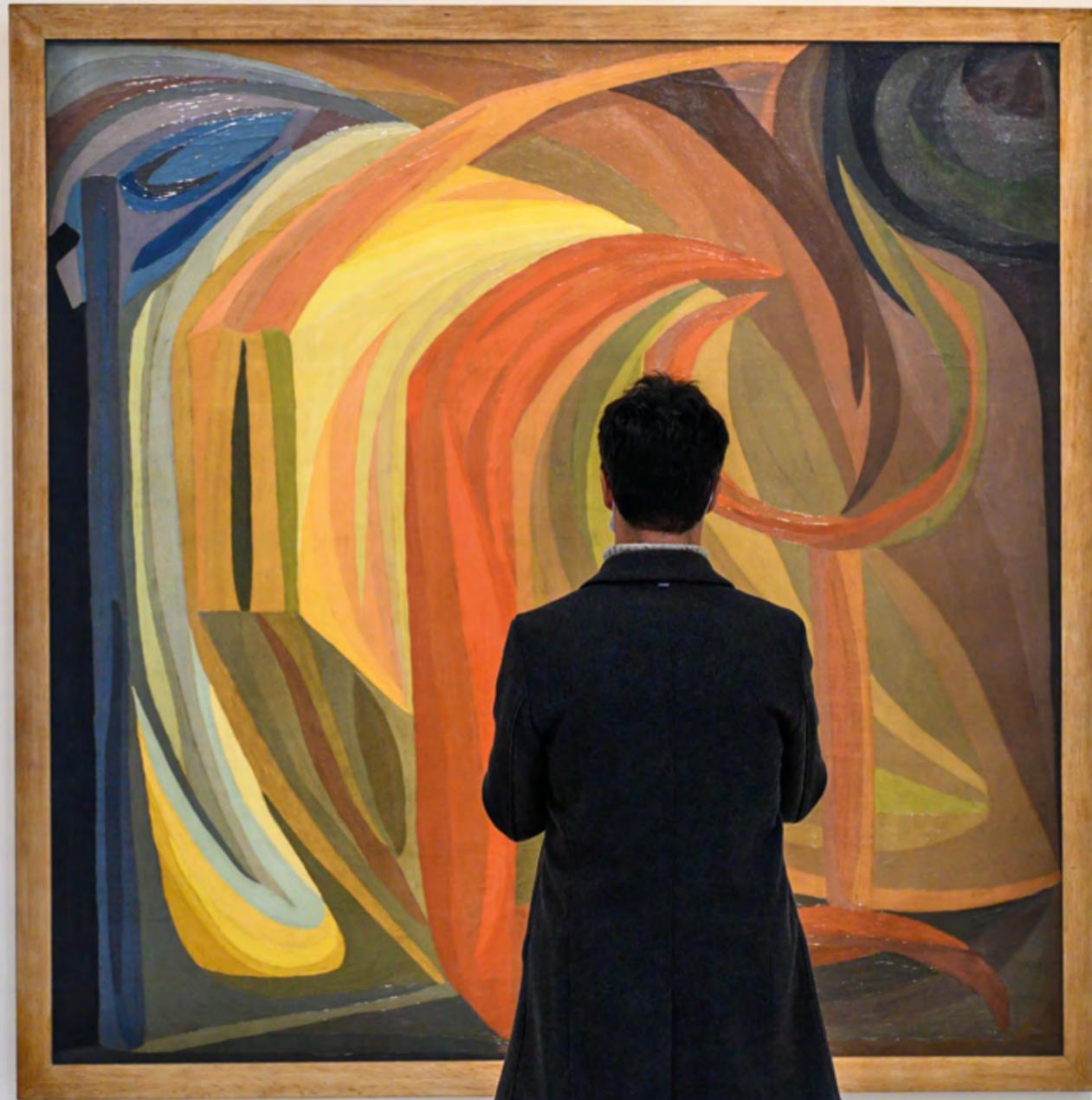
**Avec un positionnement avant-gardiste, le restaurant Forest propose une cuisine raffinée aux influences méditerranéennes.**

- la qualité et la simplicité de produits sélectionnés avec attention par Julien Sebbag et son équipe
- l'éco-responsabilité
- le plaisir du partage et de la fête

Conçu par Uchronia sous la direction de MOMA Group, l'aménagement respecte l'identité et l'architecture du musée.

Le parvis bas accueille chaque été une terrasse éphémère coordonnée par MOMA Group.

Le restaurant et le MAM ont conclu une convention pour une durée d'exploitation de 10 ans, jusqu'en 2028.



---

# Rayonnement et développement du musée

## Partie III

---



# Renouveler l'image du musée



Le nouveau logotype du MAM.

## La politique de communication

La politique de communication du MAM vise à affirmer l'identité du musée et à consolider son image de musée de référence pour l'Art moderne et contemporain. Elle prend appui sur une programmation audacieuse et engagée.

En 2019, à la faveur des travaux de rénovation, une refonte de l'identité visuelle du musée a été engagée. Un nouveau logo et une nouvelle charte graphique ont ainsi été dévoilés au public à l'occasion de la réouverture.

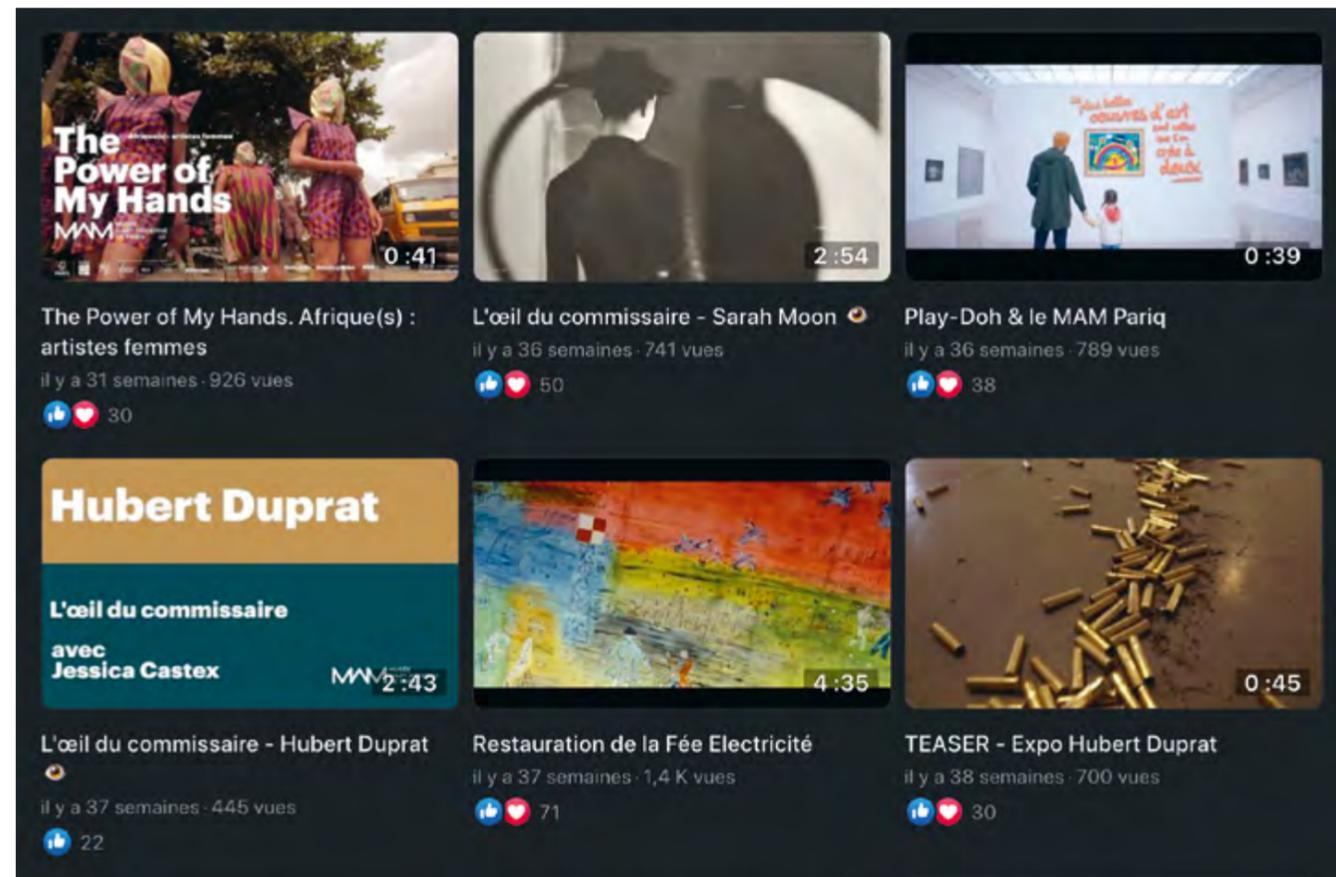
Depuis, le musée s'efforce, dans un contexte de multiplication de l'offre culturelle, de développer et d'amplifier sa visibilité, notamment à l'international.



## PERSPECTIVES POUR LA POLITIQUE DE COMMUNICATION 2022-2026

## Plusieurs axes structurent sa politique de communication pour les années à venir :

- déployer davantage de grandes campagnes de communication institutionnelle, à l'instar de la campagne d'affichage parisienne imaginée pour la réouverture de 2019;
- valoriser davantage les collections, en mettant l'accent sur les chefs d'œuvres incontournables, souvent connus du grand public mais pas toujours identifiés comme appartenant au musée;
- mettre en avant la qualité de la programmation pluridisciplinaire, en particulier celle qui concerne des événements de danse contemporaine dans les salles des collections;
- développer la stratégie numérique pour toucher une audience plus jeune et plus internationale et qui ne connaît pas ou peu le musée;
- capitaliser sur les projets hors les murs, les itinérances de la collection; multiplier les collaborations avec les institutions françaises et étrangères pour amplifier le rayonnement national et international du musée.



Page vidéo Facebook du MAM

## La visibilité numérique du musée

En tant qu'outil offrant la possibilité de s'adresser à une très large audience, le numérique représente une opportunité pour élargir nos publics, et particulièrement le public jeune.

Ce medium doit toutefois être utilisé à bon escient et de manière adaptée aux propositions artistiques, dans une approche privilégiant la qualité à la quantité. Sensible à l'impact environnemental du numérique, le musée s'efforce de réduire son empreinte carbone en choisissant des modes de diffusion et de conservation différenciés selon les contenus.

Le MAM a ainsi repensé les formats et les propositions éditoriales, afin de cibler davantage les typologies de contenus en fonction des publics (c'est le cas pour les expositions temporaires notamment). Dans cette perspective, le musée souhaite étudier la possibilité de monétiser certaines offres à l'instar des ateliers pédagogiques en ligne.

Afin de mieux communiquer auprès du public jeune, le musée a développé plusieurs collaborations avec des influenceurs-prescripteurs, qui s'inscrivent plus dans le registre de l'*entertainment* que dans celui du patrimoine.

La diffusion en direct et en différé des événements culturels (rencontres, colloques) est devenue incontournable, afin de toucher l'audience la plus large possible dans une temporalité étendue.

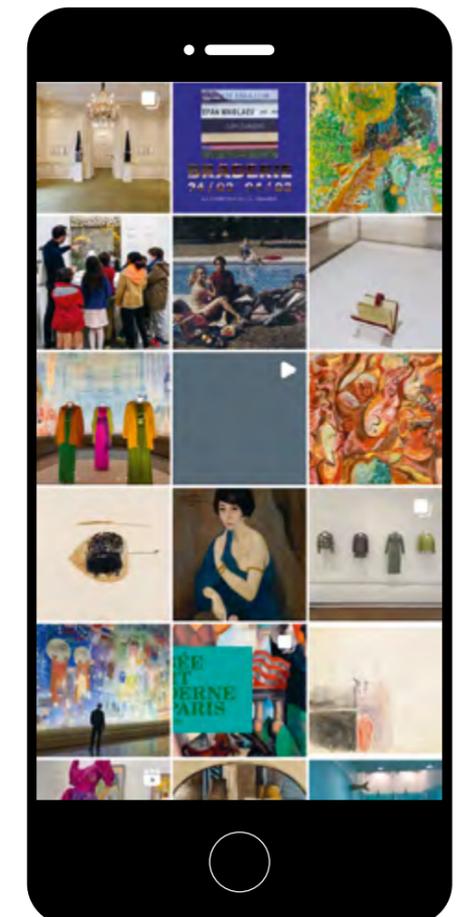
## PERSPECTIVES POUR LE NUMÉRIQUE 2022-2026

## Une interface unique pour tous les contenus numériques

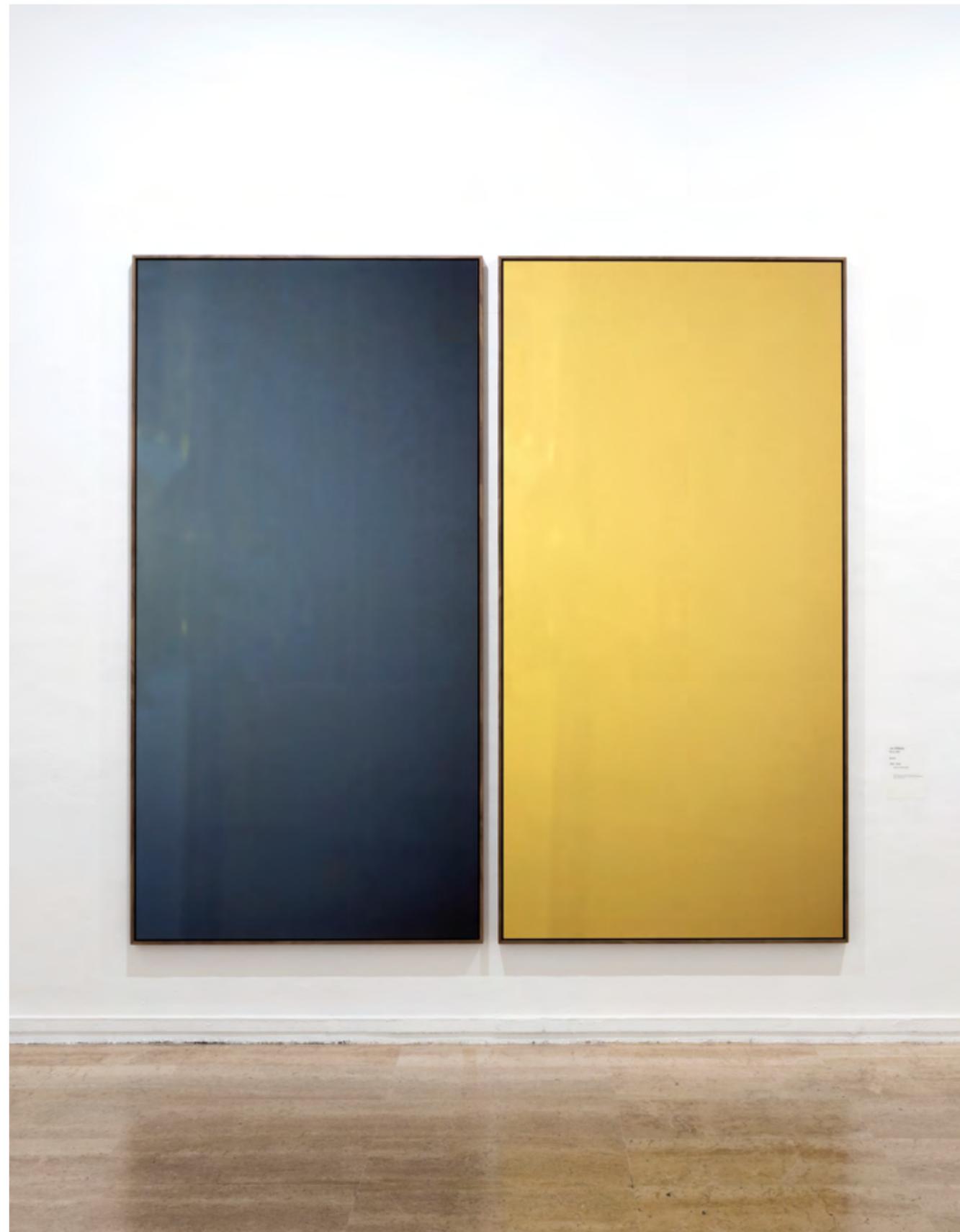
Afin de faciliter l'accès à son offre numérique patrimoniale, le MAM souhaite, en accord avec Paris Musées, faire évoluer sa proposition vers une interface permettant une identification plus rapide des contenus. L'objectif est de faciliter l'accès aux contenus depuis le site internet du Musée, et d'en améliorer la visibilité et l'ergonomie. Cette interface unique regroupant l'ensemble des contenus existants, audio et vidéo pourra s'intégrer dans le cadre de l'outil de valorisation des contenus développé par Paris Musées.

## Refonte du site internet du musée

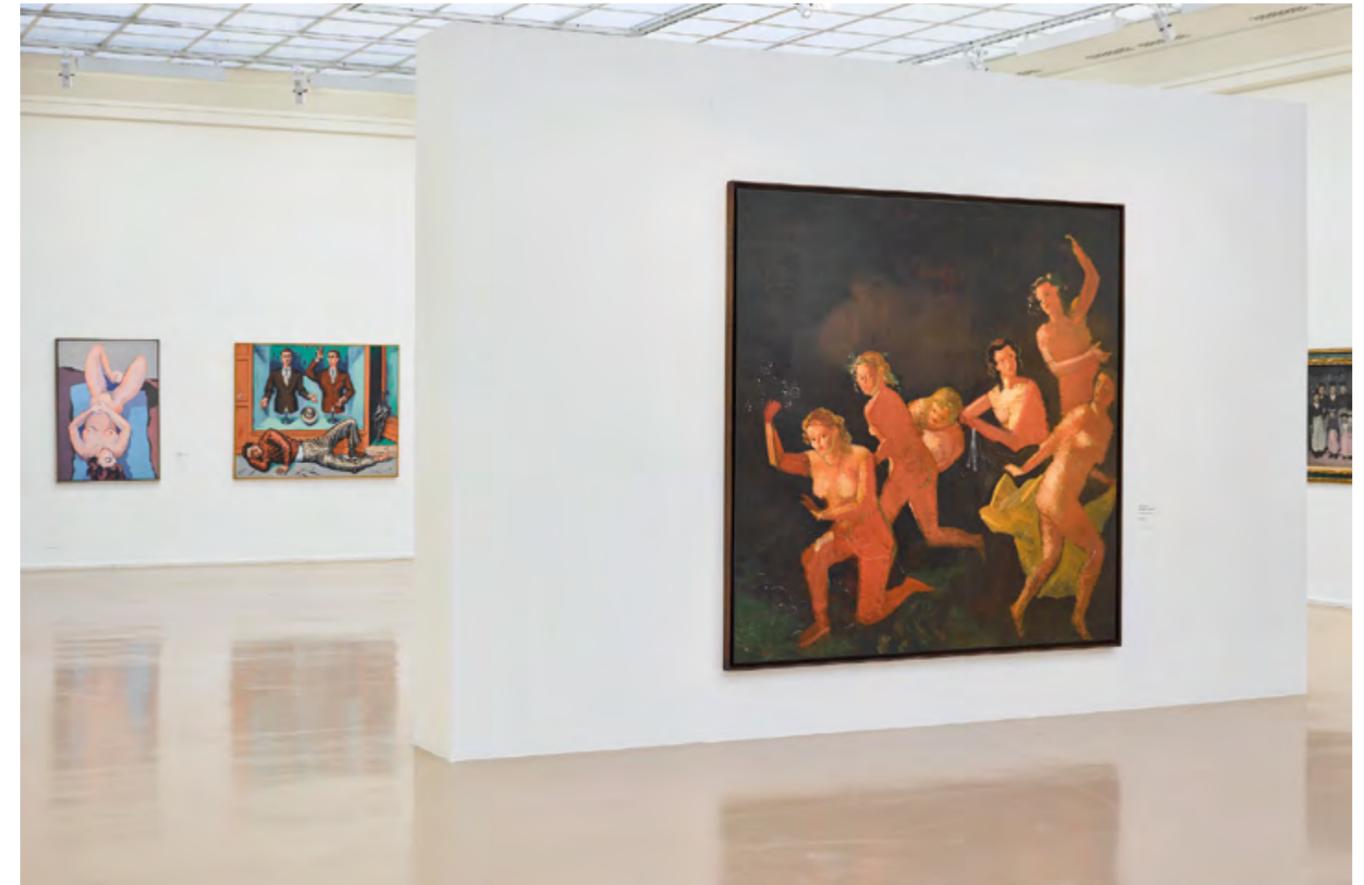
Développé en 2015, dans le cadre de la révision globale des sites des musées de la Ville de Paris, le site du MAM pourrait aujourd'hui évoluer vers davantage d'ergonomie et de modularité et intégrer un nouveau design. D'un point de vue technique, son administration et la publication de contenus doivent être améliorées, pour optimiser la chaîne de diffusion.



Page Instagram du MAM



## La Société des Amis du musée : un partenaire essentiel



Les Bacchantes, André Derain, 1935-1936.

Fondée en 1975, la Société des Amis du Musée d'Art Moderne de Paris (SAMAM) s'engage depuis plus de 45 ans en faveur du musée, de son développement et de l'enrichissement de ses collections. Elle contribue à son rayonnement sur la scène culturelle française et internationale.

La SAMAM fédère un réseau d'entreprises et de particuliers, et leur propose un riche programme d'activités (conférences, *preview*, visites, voyages, etc.) en lien avec l'actualité du MAM et le monde de l'art.

Sous l'impulsion de Christian Langlois-Meurinne, son Président de 2012 à 2021, la SAMAM a fortement développé ses actions et exploré de nouvelles possibilités telles que le *naming* des salles. Entre 2012 et 2021, le nombre et le montant des œuvres offertes au musée a atteint un niveau historique (542 œuvres pour une valeur totale de 15 millions d'euros).

Ces dernières années ont également été marquées par un dynamisme particulièrement soutenu de la SAMAM en faveur de la rénovation des salles des collections permanentes et du nouveau hall. La mise en place du *naming* a permis de financer ces importants projets d'embellissement.

**MAM** LES AMIS  
DU MUSÉE D'ART  
MODERNE DE PARIS



Dîner des Amis.



## Les axes de soutien de la SAMAM

### L'enrichissement des collections

La SAMAM contribue très activement à l'enrichissement des collections par l'acquisition d'œuvres s'inscrivant dans la politique du MAM, grâce à plusieurs dispositifs :

- **le Dîner des Amis** : depuis 2007, la SAMAM organise chaque année le Dîner des Amis à la veille de l'ouverture de la FIAC, le grand rendez-vous annuel parisien de la scène artistique internationale. Ce dîner permet, grâce aux fonds récoltés, d'acquérir une ou plusieurs œuvres majeures pour la collection du musée, en alternant entre des œuvres d'artistes français ou internationaux ;
- **le Comité photo** : créé en 2014, le comité photo est composé de collectionneurs et philanthropes désirant s'impliquer activement pour l'enrichissement des collections de photographies du musée. Les œuvres choisies représentent à part égale les artistes français et internationaux ;
- **le Comité pour la création contemporaine** : créé en 2015, ce comité contribue à l'acquisition d'œuvres d'artistes de la jeune création.

Pour toutes ces acquisitions proposées, une attention particulière est portée à la représentation d'artistes femmes.



L'un des luminaires du hall.

### Le développement et la rénovation du musée

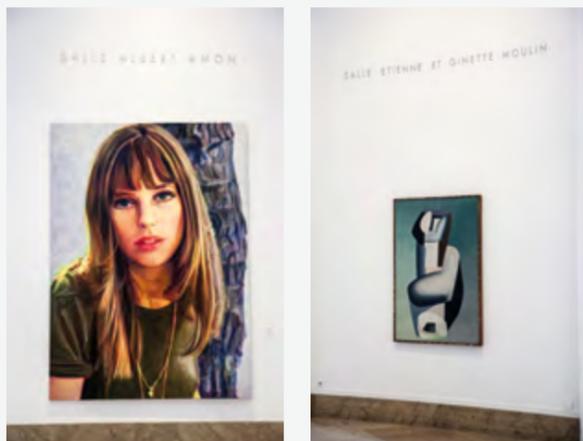
L'action du Comité international constitue un levier important pour le développement du musée. Le Comité rassemble des mécènes internationaux passionnés par l'art moderne et contemporain. Réunis autour de projets ambitieux comme l'acquisition d'œuvres ou, alternativement, la rénovation des espaces, leur mission est de contribuer au rayonnement du musée tant en France qu'à l'étranger.

### Les projets soutenus illustrent l'importance de l'action du Comité international :

- **2014-2015** : mise en place de l'éclairage extérieur des façades du musée
- **2015-2016** : acquisition d'une importante sculpture de Fontana, *Conchiglie (Mare)*
- **2016-2017** : rénovation complète de la salle Matisse (éclairage, acoustique)
- **2017** : acquisition de *Mains et Fantômes* de Picabia, pour un montant de 350 000€
- **2018** : conception et lancement de l'application dédiée aux collections ;
- **2019** : production des six luminaires du hall. Dessinés par le studio GGSV, ils font écho à l'esthétique Art déco du bâtiment.

### Le Naming

La SAMAM et le MAM ont développé une stratégie de *naming* afin de soutenir le développement du musée, la réalisation des travaux de rénovation et la politique d'acquisitions. Le *naming* est acquis pour une durée de 10 ans, son montant peut s'échelonner de 500 000 € à 2 millions d'euros.



En 2017, le musée a ainsi bénéficié d'un mécénat exceptionnel de Monsieur Maurice Amon. Ce mécénat a permis de transformer les salles 1 à 3, qui ouvrent le parcours des collections. La salle 1 a été nommée salle Albert Amon en hommage au père du mécène. Ce *naming* a été l'un des premiers réalisés dans un musée français d'art moderne et contemporain.

**Cette stratégie s'est poursuivie depuis avec le naming de quatre autres salles des collections permanentes :**

- la salle 8 : « salle Famille Marc Landeau »
- la salle 9 : « salle Christian Langlois-Meurinne »
- la salle 2 : « salle Étienne et Ginette Moulin »
- la salle 11 : « salle Alexandre et Mahsa Mouradian »



### La création d'un nouveau Comité Histoire du MAM

Un nouveau Comité Histoire du MAM a été créé en 2022. Ce comité concentre ses efforts vers l'acquisition d'œuvres faisant écho aux grandes expositions passées et à l'histoire du musée. Les propositions d'acquisitions sont faites dans le respect des axes prioritaires évoqués plus haut dans ce PSC.

### PERSPECTIVES SAMAM 2022-2026

Le soutien de la SAMAM est essentiel pour permettre au musée de continuer à développer des projets innovants et à enrichir ses collections. L'apport de la SAMAM est également un levier important pour la mise en œuvre d'actions plus conséquentes telles que les travaux de rénovation. Sous l'impulsion de son Président, Jean-Paul Agon nommé en juillet 2021, l'équipe de la SAMAM compte poursuivre le développement de son action en faveur du MAM.

#### L'aide à la recherche de mécénats structurants

La SAMAM projette d'impliquer davantage les acteurs économiques dans l'accompagnement des projets du musée : cet axe de développement pourrait permettre de concrétiser la réalisation d'actions aujourd'hui non inscrites au budget des années à venir ou de renforcer les budgets arbitrés notamment sur la phase 2 des travaux.

#### — Financement de l'acquisition d'un chef d'œuvre

À l'instar de l'œuvre d'Otto Freundlich acquis en 2011 grâce à un mécénat de la société IDI.

#### — Financement de restaurations fondamentales

L'œuvre emblématique de la période Arts déco, *Les Sports* réalisée par Jean Dunand en 1935 et constituée de 45 panneaux de laques devrait faire l'objet d'une restauration fondamentale dans les années à venir. Le montant de cette restauration, estimé à 200 000 €, pourrait faire l'objet d'une recherche de financement dans ce cadre, une campagne autour de la restauration pouvant être étudiée comme ce fût le cas pour la *Fée Électricité* de Raoul Dufy en 2020.

#### — Accompagnement du financement de la phase 2 des travaux

Comme pour la première phase de travaux (financement de 2 millions d'euros obtenus grâce à la SAMAM sur un budget total de 10 millions d'euros), le musée recherchera des partenaires pour compléter les financements attribués pour la phase 2.

#### Développer un réseau d'entreprises amies

La SAMAM envisage d'étoffer son offre d'adhésion par la création d'une cotisation entreprise amie.

L'enjeu est de fédérer ainsi un groupe d'entreprises adhérentes autour du projet scientifique et culturel du musée : en concertation avec le Conseil d'administration de la SAMAM, les recettes générées par l'adhésion des entreprises pourraient être affectées à la réalisation de plusieurs projets, notamment en faveur de l'éducation artistique, de la diversification des publics et de l'inclusion.

#### La poursuite de la politique de naming

La SAMAM souhaite continuer la politique de naming, plusieurs salles du musée pouvant encore être nommées. La stratégie de naming pourrait être éventuellement être étendue auprès d'entreprises.



# Poursuivre et renforcer la dynamique de développement des ressources



Les expositions temporaires du MAM, indissociables de son histoire et constitutives de son identité, sont depuis plusieurs années le levier principal pour la recherche de financement.

Le contexte de crise de 2020-2021, associé à une tendance générale de baisse des subventions, amène le musée à s'interroger sur ses missions et son rôle sociétal et à diversifier ainsi sa recherche de partenariats.

## La recherche de nouveaux partenaires

Afin de conserver une offre attractive dans un contexte de plus en plus concurrentiel, il est opportun de réfléchir à de nouvelles façons d'impliquer entreprises et partenaires dans une collaboration à moyen ou long terme.

### Les projets pédagogiques, sociaux et solidaires

Le MAM fut l'un des premiers terrains d'expérimentation de pratiques pédagogiques novatrices avec dans les années 1970 le Musée des Enfants, basé sur la rencontre entre artistes et enfants.

Pour continuer à mener une politique des publics innovante et ambitieuse, l'enjeu est de développer la recherche de partenaires, privés et institutionnels, permettant de soutenir les projets pédagogiques, sociaux et solidaires.

Encourager des mécénats permettant la co-construction d'actions à destination des publics spécifiques fait particulièrement sens, afin de participer à l'objectif d'un musée plus inclusif. A ce titre, le mécénat régulier du fonds de dotation Entreprendre pour aider constitue un exemple que le MAM souhaite reproduire.

### Le musée de demain

Projets d'aménagement, amélioration des conditions de visite et de conservation des œuvres, grands travaux, etc. Le musée est un lieu qui évolue sans cesse, s'interroge et se renouvelle.

Ainsi, une stratégie de mécénat adaptée sera construite autour des grands projets identifiés dans le cadre de ce projet scientifique et culturel :

- création d'un auditorium – lieu de rencontre et de parole
- réalisation d'un espace jeune public/familles au cœur du musée
- renouvellement de la scénographie de la salle Dufy
- la phase 2 des travaux prévus à partir de la fin du mandat 2020-2026

### La vie des collections

Placées au cœur de ce projet scientifique et culturel, les collections bénéficieront d'une visibilité renouvelée. Leur conservation, restauration et les projets de valorisation peuvent faire l'objet de recherches de financement spécifiques afin d'y apporter un soutien financier renforcé.

#### Proposer une offre de médiation pour les entreprises de l'environnement proche

En lien avec son environnement immédiat, dans lequel de nombreuses entreprises sont implantées, le MAM souhaite offrir une offre de médiation construite sur le principe de détente et de découverte, avec des visites rapides à l'heure du déjeuner ou en début de soirée, le jeudi par exemple. Ces propositions renforceront la visibilité du musée auprès des acteurs de proximité, qui pourraient devenir prescripteurs, louer des espaces ou mécéner des projets du musée.

#### Entretenir les relations sur le long terme

La poursuite de la mise en place d'outils de fidélisation (actions événementielles, outil de CRM, focus groupes utilisateurs...) permet d'établir une relation à travers des échanges réguliers, d'entretenir l'appartenance au musée et de déclencher l'envie de l'accompagner à nouveau sur des sujets qui correspondent à leurs axes d'engagement.

#### Développer la dimension RSE dans la réflexion (dimension inclusive ou éducative)

Elle représente un levier fort, particulièrement ancrée dans le contexte actuel. L'intérêt général motive l'entreprise à être mécène : la RSE pousse au rôle d'acteur social à part entière, notamment par le biais d'actions de mécénat et de politiques de responsabilité sociétale. Le MAM orientera sa politique de mécénat en ce sens.

#### Encourager les locations d'espaces

Le pilotage du développement des ressources s'inscrit dans une approche globale, avec l'intégration du service dédié aux privatisations. Cela présente l'avantage d'accroître les interactions entre mécénat et location d'espaces en encourageant les entreprises à devenir mécènes, ou les mécènes à effectuer des locations commerciales. Cela permet également une fidélisation dans le but de créer un mécénat institutionnel ou un rendez-vous annuel en location.

### Les privatisations d'espaces

Dans une perspective de développement et de diversification des possibilités de mise à disposition d'espaces, plusieurs actions sont mises en place :

- exploiter davantage le potentiel des défilés de mode : favoriser ces événements en adaptant la disponibilité de nos espaces en fonction des Fashion Weeks ;
- faire évoluer la grille tarifaire : créer une offre plus attractive et plus flexible tout en restant cohérent avec l'offre globale et en respectant nos spécificités ;
- développer une offre de visite privée avec le restaurant Forest (petit-déjeuner, afterwork, etc.) : ce format permet de compléter l'offre actuelle du musée tout en proposant une nouvelle expérience de qualité.





# Être attentif aux transformations urbaines

Situé entre la Tour Eiffel et les Champs-Élysées, le MAM s'inscrit dans un environnement très attractif. Voisin immédiat de plusieurs musées

comme le Palais Galliera, le Palais de Tokyo ou le Musée Yves Saint-Laurent, le MAM est membre du réseau de la Colline des Arts.

## La Colline des Arts

### Un nouveau pôle d'attraction culturelle à proximité de la Seine

Le réseau La Colline des Arts a été créé en 2021 et regroupe 11 institutions situées rive droite dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement de Paris, entre la Seine et le Trocadéro. Ce réseau culturel a été formé pour donner une nouvelle visibilité à ce quartier

parisien qui offre la plus grande concentration d'institutions culturelles. Pour le MAM, ce réseau représente un pôle d'attractivité agissant comme un levier de développement des publics tout en valorisant l'offre locale de collections publiques et de programmes d'expositions.





«Train Paris Musées» de la Ligne C du RER : voitures avec des œuvres phares du MAM.

## L'évolution de l'environnement urbain

### L'environnement urbain dans lequel s'inscrit le musée va évoluer dans les années à venir

Un axe central vert Trocadéro – Tour Eiffel est prévu dans le cadre du projet OnE (agence Gustafson Porter + Bowman). De nouvelles circulations piétonnes seront créées. En parallèle, l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris en 2024 prévoit des aménagements au niveau du site Tour Eiffel et des berges de Seine. Ces transformations amplifieront le potentiel attractif de ce secteur, notamment pour le public touristique. Le musée, positionné au cœur de ces nouveaux axes de circulation piétonne, devrait pouvoir bénéficier de cette dynamique. La question de la gestion du flux et de la sécurisation de l'espace public devra faire l'objet d'une coordination avec les acteurs impliqués.

À la faveur de cette évolution, le musée doit veiller à amplifier ses actions et son offre à destination du public touristique, plus particulièrement international. La relecture et la valorisation des chefs d'œuvres, à l'instar des projets *Fée Électricité* et *La Danse* de Matisse, participent de cette dynamique.



Projet OnE : plan.



Projet OnE : vue aérienne du site depuis la place du Trocadéro.



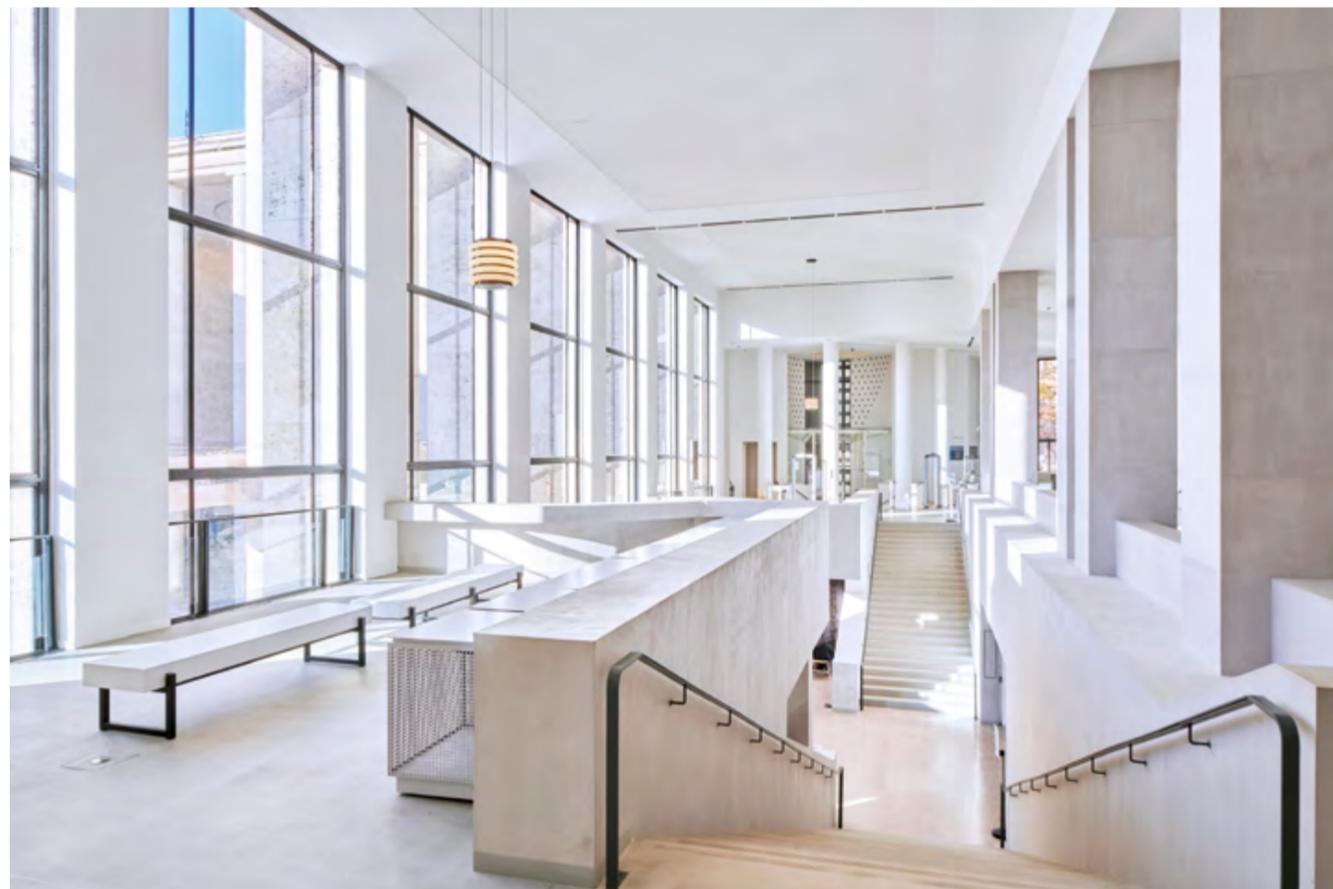
---

# **L'organisation du musée au service de son projet scientifique et culturel**

## **Partie IV**

---

# Faire évoluer l'organisation du musée



Le Musée d'Art Moderne de Paris fait partie de l'Établissement public Paris Musées; il ne dispose pas de l'autonomie juridique et financière. Ses effectifs sont constitués d'agents titulaires et contractuels de la Ville de Paris.

Les orientations RH se définissent dans un dialogue de gestion avec les services de Paris Musées, et prennent en compte les spécificités du MAM (nature des collections, rythme de programmation et taille de l'établissement) au sein du réseau.

Les évolutions organisationnelles sont accompagnées d'actions de formations, individuelles et collectives. Elles seront également soutenues par un plan d'évolution des outils de gestion informatisée à l'échelle de Paris Musées.

## Maintenir une culture commune du musée

L'attachement au Musée d'Art moderne, à son bâtiment et à ses collections est un sentiment partagé par la plupart des agent(e)s qui y travaillent. Il constitue un socle fort de l'engagement des équipes. Cet attachement doit être valorisé et cultivé dans une culture commune du musée et de ses publics.

Dans cette perspective, le partage du projet scientifique et culturel et la mise en place d'ateliers associant des représentants de différents services sans considération hiérarchique ou catégorielle sont un levier essentiel d'enrichissement du dialogue collectif: ces ateliers et séminaires de travail doivent être poursuivis avec régularité afin de conserver la dynamique engagée à l'occasion de la conception du PSC et d'étendre la réflexion aux problématiques transversales (éco-responsabilité et transformations des comportements, développement des propositions à l'attention des familles...).

De la même manière, la démarche de recherche et d'étude de l'histoire du musée à travers ses archives doit être nourrie de l'expérience de ses équipes et partagée avec elles (en particulier les agents travaillant au musée depuis longtemps) afin de les inviter à une réflexion plus large sur la mission de service public du MAM et les valeurs portées par celui-ci.

La mise en place des nouvelles orientations implique un accompagnement au changement qui doit se faire dans la bienveillance et intégrer un processus de stimulation de l'intelligence collective: une méthodologie de travail collaborative pour les équipes doit guider la mise en place de ces actions. La logique de projet doit être encouragée ainsi que la pluralité des points de vue; le dialogue mis en place autour de l'animation du PSC pourra s'enrichir de la parole d'intervenants extérieurs (scientifiques, urbanistes, penseurs, auteurs...).

L'effort du musée en matière de communication interne est à poursuivre dans un esprit inclusif et participatif par :

- **la programmation régulière d'événements festifs** 3 à 4 fois par an (configuration élargie)
- **une communication ciblée et régulière** via des lettres d'information interne, la remise à jour des livrets d'accueil et des espaces d'affichage rénovés
- **la proposition systématique de visites guidées** des expositions et des accrochages (*previews*)
- **l'association d'agents volontaires** pour l'expérimentation de nouveaux dispositifs de médiation (focus groupes, partages d'expériences) ou les propositions d'aménagements et de mobilier
- **l'édition d'objets dérivés aux couleurs du musée** (badges, cordons, gourdes) et une réflexion sur les tenues des agents en salle

L'animation régulière de réunions autour du label QualiParis et de ses engagements, est également à amplifier et à valoriser dans ce cadre.

Dans un contexte financier fragilisé par la pandémie (2020, 2021) il appartient au MAM, comme à l'ensemble des directions de Paris Musées, de rechercher pour les années 2022-2026 de nouveaux leviers organisationnels, financiers et juridiques pour continuer :

- à proposer un programme d'expositions temporaires ambitieux tout en veillant à poursuivre la politique de valorisation des collections
- à améliorer la qualité du service public et de l'accueil des visiteurs dans une démarche constructive d'évaluation et de réflexion
- à accompagner la transformation des pratiques et des métiers dans le secteur muséal
- à répondre aux impératifs d'éco-responsabilité et à les intégrer à différentes échelles de l'activité du musée

CHIFFRES CLÉS – RESSOURCES HUMAINES 2021

Effectif total



143

Genre



49%



51%

Tranches d'âge

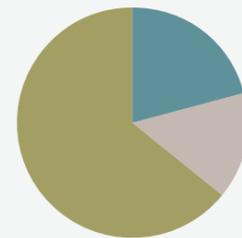
Moins de 30 ans (3%)

30-39 ans (11%)

40-49 ans (22%)

50 ans et plus (64%)

Catégories



- Catégorie A (21%)
- Catégorie B (15%)
- Catégorie C (64%)

Catégories et genre



79%

67%

35%

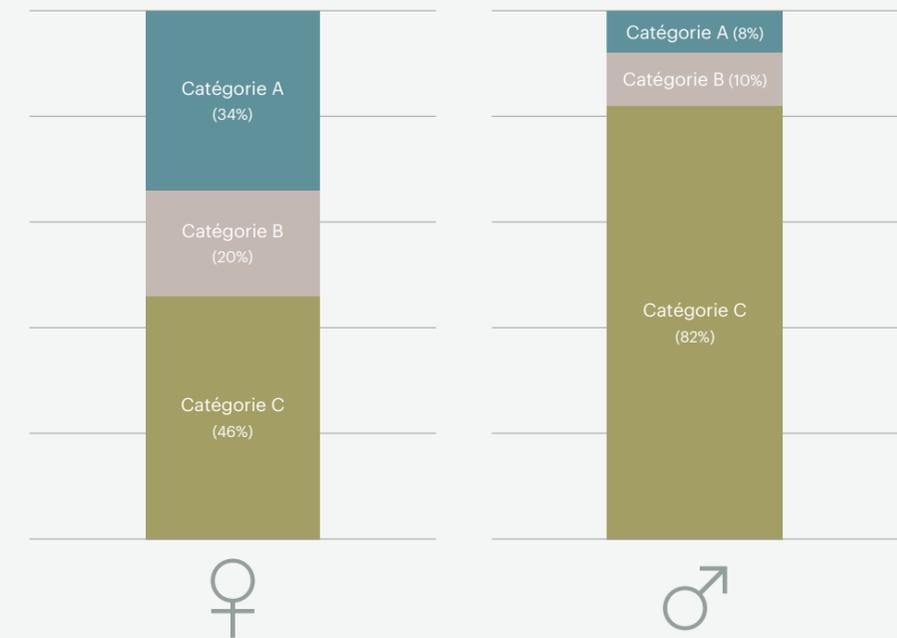


21%

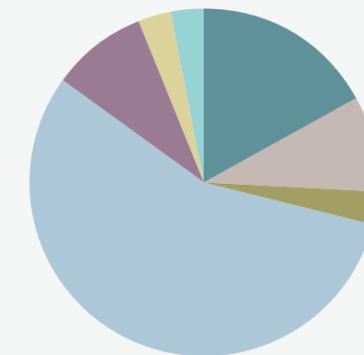
33%

55%

Catégories et genre

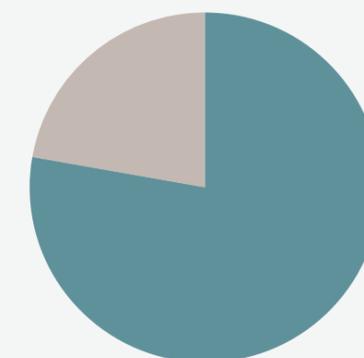


Typologie des métiers



- Programmation et valorisation des collections (17%)
- Publics et médiation culturelle (9%)
- Communication et développement (3%)
- Exploitation Sécurité (56%)
- Bâtiment (9%)
- Administratif (3%)
- Direction (3%)

Statut



- Titulaire (78%)
- Contractuel (22%)

### Veiller aux conditions de travail des équipes

Le Musée d'Art Moderne dispose d'espaces publics remarquables, tant par leur architecture que par leur luminosité. À l'instar des rénovations menées dans ses espaces ouverts au public, le musée doit poursuivre l'attention portée à la qualité des espaces de travail et/ou communs: remise en peinture et amélioration des éclairages et des mobiliers (chantier mené durant le premier confinement en 2020), amélioration des espaces et des équipements partagés, meilleure utilisation des espaces extérieurs, installations de nouveaux mobiliers ou équipements favorisant les comportements éco-responsables.

Ces améliorations ponctuelles se font dans une économie contrôlée, en mobilisant les talents et compétences des agent(e)s du musée ainsi que le budget de fonctionnement.

### L'amélioration des espaces de bureaux et la poursuite des aménagements

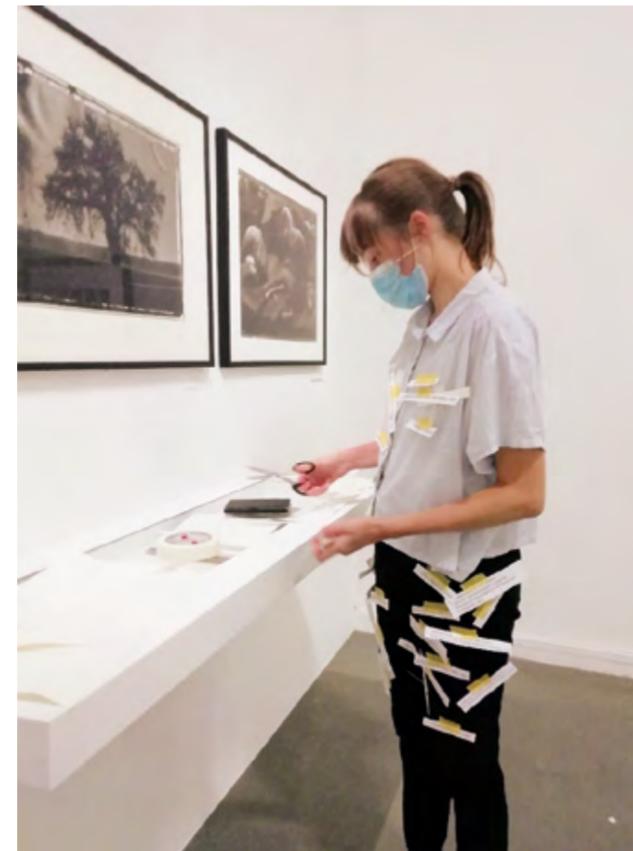
Dans la seconde phase du chantier de rénovation, qui devrait commencer avant la fin du mandat 2020-2026, il est prévu de poursuivre les travaux engagés en 2018 pour améliorer les locaux des personnels du musée et créer de nouveaux espaces de bureaux. Le plateau nu de 250m<sup>2</sup>, créé en 2019 au niveau 5 du musée, fera l'objet d'un aménagement complet permettant le déplacement et l'accueil de postes de travail supplémentaires dans des conditions améliorées.

Cet aménagement sera à définir en tenant compte de l'ensemble des besoins recensés pour les personnels du musée (tous niveaux confondus) et de la Société des Amis du Musée dont les bureaux sont situés dans les espaces du MAM.



### PERSPECTIVES POUR LES RESSOURCES HUMAINES 2022-2026

- **intégrer les enjeux d'éco-responsabilité au cœur de notre fonctionnement**, par la création d'une mission dédiée
- **renforcer et structurer davantage le département des collections et son organisation** afin d'accompagner le renouvellement des équipes et la transmission des savoirs. Consolider le fonctionnement de la cellule documentation-archives
- **poursuivre la mise en œuvre de grands projets de valorisation de la collection**: au sein des espaces comme le projet de valorisation numérique de *La Fée Électricité* ou hors les murs, grâce au développement d'expositions itinérantes réalisées à partir de la collection en prenant appui sur des compétences de chargé de projet, interne au musée
- **affirmer nos ambitions en faveur de l'action culturelle et de l'éducation artistique** par le développement des moyens dédiés: accompagner la politique de connaissance et de fidélisation des publics, développer de nouvelles médiations et répondre aux multiples opportunités partenariales
- **développer les compétences associées à la conception, la mise en œuvre et la diffusion de contenus numériques**: veiller à garder une approche innovante, créative et rationnelle de l'usage du numérique
- **renforcer la connaissance de notre activité et l'évaluation de nos actions par la création d'une mission dédiée** à la mise en place et à l'animation d'une revue d'indicateurs, internes et externes



# Piloter les finances et les achats



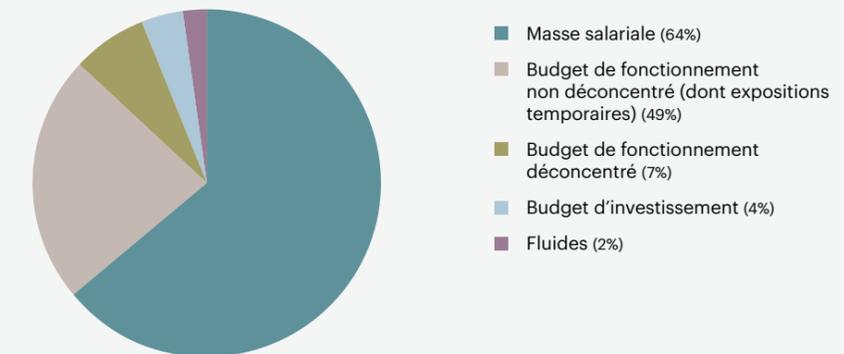
L'activité du musée est dense et diversifiée; elle repose sur un budget de fonctionnement dont l'exécution est pilotée à l'échelle:

- du musée pour la part déconcentrée du budget de fonctionnement lié aux activités -hors expositions temporaires- et à la maintenance de son bâtiment
- des directions de Paris Musées pour les budgets non déconcentrés, la programmation des crédits et des activités faisant l'objet d'une planification en amont. C'est le cas notamment pour les budgets d'expositions temporaires instruits par la Direction des expositions.

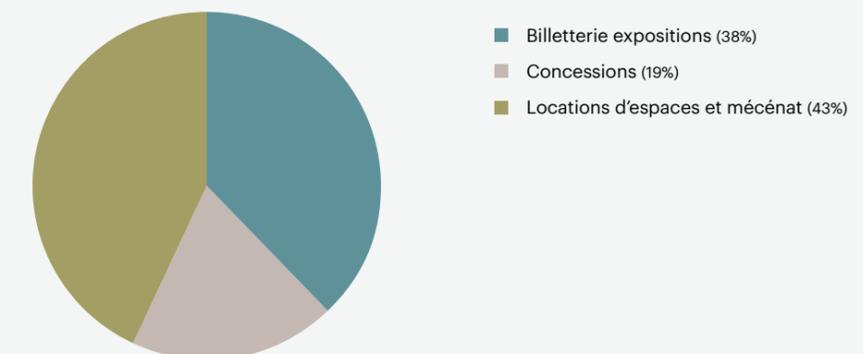
## CHIFFRES CLÉS – BUDGET 2021

Budget global du musée (Fonctionnement et investissement hors travaux): **11,3 M€**  
Recettes: **2,43 M€**

### Dépenses



### Recettes





### Développer des processus d'évaluation de nos actions

Le musée souhaite mettre en place une démarche structurée d'évaluation des actions menées pour atteindre les objectifs stratégiques définis par le PSC.

De très nombreuses données relatives aux activités du musée restent insuffisamment exploitées faute d'un outil consolidé et d'une méthode collective de partage des évaluations.

L'activité doit être mieux évaluée afin d'améliorer le service rendu et l'allocation des moyens disponibles. L'évaluation doit permettre de prendre en compte l'ensemble des coûts (directs et indirects) des projets et des impacts des actions développées (ajustement des pratiques).

Une revue d'indicateurs de gestion et de performance sera créée et partagée régulièrement avec les équipes, afin d'animer une réflexion transversale sur la réalisation de nos objectifs et d'accompagner les encadrants dans la définition de leurs priorités.

### PERSPECTIVES POUR LE BUDGET 2022 - 2026

Dans un souci d'aide à la décision et de meilleure évaluation de son activité, le musée souhaite développer le dialogue de gestion et les outils de pilotage associés.

**Le MAM peut compter sur une dynamique forte de développement de ses recettes propres :** pour les années à venir, la diversification des projets et des financements permettra de poursuivre la programmation d'expositions ambitieuses, en particulier d'art contemporain, tout en apportant au musée la possibilité de concevoir des projets de valorisation de ses collections et de son activité pédagogique.

Afin d'accompagner la phase 2 des travaux, en complément de la recherche de mécénats (*namings*), une sollicitation en amont de subventions européennes devra être étudiée, en lien avec les services compétents de la Ville de Paris.

**La déconcentration des crédits de fonctionnement, initiée dans le contrat d'objectifs et de performances 2016-2020 est un axe qui pourrait être poursuivi dans les années à venir,** accompagné de la finalisation du processus de dématérialisation des finances et d'une montée en compétences des correspondants financiers dans les musées du réseau.

**De la même manière, un travail d'anticipation du récolement des besoins permettra de réfléchir à des processus d'achat optimisés.** Ce travail parfois mené dans un calendrier contraint par l'activité s'avère indispensable pour la bonne mise en place de pratiques éco-responsables et afin de prendre en compte les spécificités de la collection et de l'activité du musée (notamment en matière d'art contemporain).





## Poursuivre la rénovation engagée en 2019 – phase 2 des travaux



Dans le cadre du programme de rénovation 2014-2020 des musées de la Ville de Paris, le Musée d'Art Moderne a bénéficié d'une première campagne de rénovation pour un montant total de 10,7 millions d'euros, soutenue à hauteur de 2 millions d'euros par la Société des Amis du Musée et en particulier son Comité International.

Cette rénovation a incontestablement redynamisé l'image du musée auprès du public, des partenaires et des mécènes, et s'est traduite par une hausse significative de la fréquentation ainsi que des demandes de privatisations. Dans un contexte international dynamique de rénovations des lieux muséaux, le MAM doit préserver et développer sa visibilité, la qualité de ses espaces et de l'éclairage naturel tout en maintenant des conditions d'accueil répondant aux standards internationaux d'accueil du public et des œuvres.

Ainsi l'enjeu pour le musée est de préparer la mise en œuvre de la deuxième phase de travaux qui devrait commencer dès la fin du mandat 2020-2026.

Une recherche de financements dynamique est engagée pour cette seconde phase, incluant la recherche de nouveaux mécénats mais aussi de subventions. L'identification de nouveaux potentiels de recettes, tels que la création de nouveaux espaces disponibles à la location, doivent être intégrées dès l'écriture du cahier des charges.



## PERSPECTIVES POUR LE BÂTIMENT 2022 - 2026

### Enjeux écologiques et climatiques

Que ce soit dans ses espaces d'exposition temporaire ou dans ses espaces de collections, le Musée d'Art Moderne est un lieu remarquable pour son architecture caractéristique de la période Art déco et par les ouvertures qui permettent de présenter des œuvres dans des conditions d'éclairage naturel.

L'un des enjeux de la prochaine phase de travaux est de préserver cet éclairage naturel tout en améliorant les performances énergétiques et en garantissant une parfaite stabilité climatique dans les salles. Il s'agit de prendre en considération les contraintes et risques climatiques dans une approche énergétique complète. La valorisation des espaces paysagers aux abords du bâtiment complète cette démarche.

### Retrouver un espace dédié à la programmation culturelle

Les événements culturels sont actuellement programmés dans la salle Matisse, dans les espaces des expositions et des collections ou dans le hall.

Si cette configuration permet un dialogue entre les propositions artistiques et les œuvres, elle requiert la présence d'équipes conséquentes pour assumer des programmations en-dehors des horaires habituels d'ouverture et s'avère plus complexe à mettre en place en raison de la proximité avec les œuvres et le parcours des collections.

Le musée souhaite pouvoir étudier l'opportunité de recréer un espace modulable, facilement accessible par le public et à vocation pluridisciplinaire afin d'y proposer une programmation de rencontres, débats, projections, performances et colloques, à l'instar des grands musées à rayonnement international. La capacité et le fonctionnement de cet espace doivent être pensés afin de permettre un accès du public, éventuellement distinct de l'accès principal, et de limiter les investissements en matériel technique et scénique.

### L'amélioration des espaces pour le personnel

La rénovation et l'aménagement de nouveaux espaces de bureaux, déjà anticipés lors de la première phase de travaux, doit se poursuivre. Les espaces à proximité du musée (jardins) doivent être intégrés dans une démarche d'aménagement paysager.

### Poursuivre l'embellissement de nos chefs-d'œuvre et la refonte de la scénographie :

Lors de cette deuxième phase de travaux, des aménagements sont à prévoir pour deux salles iconiques du musée :

- La Salle consacrée à la présentation de la *Fée Électricité* de Raoul Dufy : rénovation du sol et amélioration du dispositif d'éclairage
- La Salle Matisse : modification des portes d'accès afin de privilégier une ouverture plus spectaculaire sur les œuvres

### Dédier un espace au réemploi

Le musée dispose d'espaces en sous-sol (situés sous le parvis) qui pourraient faire l'objet d'une mise aux normes et ainsi répondre à la nécessaire optimisation des espaces de stockage.

L'objectif est d'accompagner le développement d'une économie de réemploi des matériaux et de constructions scénographiques, initiée dans le cadre du plan réemploi développé par la Ville de Paris et déjà largement présente dans les habitudes de travail du musée.

## Crédits

Couverture : Robert Delaunay, *Rythme n°1, décoration pour le Salon des Tuileries*, 1938, © photo Fabrice Gaboriau.

p. 2 : © photo Pierre Antoine.

p. 6 : Alfred Janniot, *Allégorie à la gloire des arts*, 1937 © Adagp, Paris, 2022 © Droits réservés : André Aubert, Marcel Dastugue, Paul Viard © photo Pierre Antoine.

p. 8 : © Droits réservés : André Aubert, Marcel Dastugue, Paul Viard © photo Pierre Antoine.

p. 10 : © photo Pierre Antoine.

p. 12 : © photo Pierre Antoine.

p. 13 : © photo Stéphane Chalmeau (à gauche), Pierre Antoine (à droite).

p. 14 : Robert Delaunay, *Tour Eiffel*, 1926 © photo Eric Emo/Parisienne de Photographie (en haut) ; Jean Hélion, *Nu renversé*, 1946 © Adagp, Paris, 2022 © photo Julien Vidal/ Parisienne de Photographie (en bas).

p. 15 : © photo Pierre Antoine.

p. 16-17 : © Droits réservés : André Aubert, Marcel Dastugue, Paul Viard © photo Louise Allavoine.

p. 18 : Alfred Janniot, *Allégorie à la gloire des arts*, 1937 © Adagp, Paris, 2022 © photo Fabrice Gaboriau.

p. 22 : © *L'illustration* (en haut à gauche) ; Roger Henrard, *Vue aérienne de Paris : le palais de Tokyo et le palais Galliera*, 16<sup>e</sup> arrondissement, Paris, 1951

© Musée Carnavalet, Histoire de Paris (en haut à droite) ; *Vue du chantier de construction des musées d'Art moderne*, 1936 © Roger-Viollet (en bas).

p. 23 : Bernard Buffet, *Portrait du Docteur Girardin*, 1949 © Adagp, Paris, 2022 © photo Eric Emo/ Parisienne de Photographie (à gauche) ; *Vue de la collection d'art moderne de Maurice Girardin dans son appartement, années 1950* © Droits réservés.

p. 24 : Marc Cramer, *L'Équipe de l'ARC. De gauche à droite : Suzanne Pagé, Jacques Pyros, Jean-Jacques Deutsch (accroupi), Michel Robinet, Ghislaine Germain (accroupie), Pierre Gaudibert, Christine Aubry (accroupie), Claude Dorge, Gilbert Brownstone, Daniel Humair, Maurice Fleuret (accroupi), Catherine Hubert, Margaret Drot*, 1972. Archives MAM Paris © Courtesy Marc Cramer.

p. 25 : Hervé Di Rosa, *Musée des Enfants, vue de l'installation*, 1988 © Adagp, Paris, 2022 © Quentin Bertoux/ Agence Vu.

p. 27 : James Lee Byars, *The Death of James Lee Byars*, 1982-1994

© Estate James Lee Byars/ Courtesy Michael Werner (en haut à gauche) ; Caroline Achaintre, *Moustache-Eagle*, 2008 © Courtesy Saatchi Gallery London © Caroline Achaintre (en haut au milieu) ; Henry Darger, *a) 1- Again running from forest flame 2- At Jennie Turner Vivian Girls being captured Hanging scene 31 b) 1- Battle scene with black storm 2- Child strangulation*», 1939-1940 © Kiyoko Lerner, Adagp, Paris, 2022 © photo Eric Emo/ Parisienne de Photographie (en haut à droite) ; Meret Oppenheim, *Radiographie du crâne de M. O.*, 1964 © Adagp, Paris, 2022 (en bas à gauche) ; Paula Modersohn-Becker, *Portrait de jeune fille, les doigts écartés devant la poitrine*, vers 1905 © Paula-Modersohn-Becker-Stiftung, Brême (en bas au milieu) ; Toyen, *Le paravent*, 1966 © Adagp, Paris, 2022 © photo Julien Vidal/ Parisienne de Photographie (en bas à droite).

p. 28 : Raoul Dufy, *La Fée Electricité*, 1937 © Adagp, Paris, 2022 © photo Fabrice Gaboriau.

p. 29 : Lucio Fontana, *Concetto spaziale, Attese (Concept spatial, Attentes)*, 1959 © Fondation Lucio Fontana, Milano/ by SIAE/ Adagp, Paris, 2022 ; Georges Noël, *Palimpseste «Le soir»*, 1965 © Adagp, Paris, 2022 ; Anna-Eva Bergman, *Stèle n°2*, 1964 © Adagp, Paris, 2022 © photo Fabrice Gaboriau.

p. 32 : © Droits réservés.

p. 33 : © photo Elodie Ratsimbazafy.

p. 36 : © photo Pierre Antoine.

p. 38 : Lucio Fontana, *Conchiglia (Mare)*, 1935-1936 © Fondation Lucio Fontana, Milano/ by SIAE/ Adagp, Paris, 2022 © photo Julien Vidal/ Parisienne de Photographie (à gauche) ; Nina Childress, *Jane*, 2019 © Adagp, Paris, 2022 © photo Pierre Antoine (à droite, en haut) ; Nina Childress, *Sylvie*, 2018 © Adagp, Paris, 2022

© photo Pierre Antoine (à droite, en bas).

p. 40 : Victor Brauner, *Souffrance, souffrance*, 1941 © Adagp, Paris, 2022 © photo Eric Emo/ Parisienne de Photographie.

p. 41 : Victor Brauner, *Colloque ethnographique*, 1956 © Adagp, Paris, 2022 © photo Eric Emo/ Parisienne de Photographie.

p. 40-41 : Raoul Dufy, *La Fée Electricité*, 1937 © Adagp, Paris, 2022 © photo Sisso/ Cyril Preiss.

p. 42 : Martha Boto, *Mouvement perpétuel*, 1965 © Adagp, Paris, 2022 © photo Eric Emo/ Parisienne de Photographie et Stéphane Piera (à gauche) ; Brion Gysin, *Dream machine*, 1961 © photo Philippe Joffre/ Parisienne de Photographie © Galerie de France, Paris (à droite).

p. 43 : Nam June Paik, *Olympe de Gouges*, 1989, © Nam June Paik Estate

© photo Fabrice Gaboriau.
p. 44 : © photo Isabelle Auclair (en haut) ; Niele Toroni, *Cabinet de peinture, Empreintes de pinceau n°50 répétées à intervalles réguliers de 30 cm*, 1989 © Adagp, Paris, 2022 © photo Philippe Joffre/ Parisienne de Photographie (en bas).

p. 45 : Henri Matisse, *La Danse inachevée*, 1931 © Succession H. Matisse © photo Pierre Antoine (en haut) : Jean Dunand, *Les Sports*, 1935 © photo Philippe Joffre/ Parisienne de Photographie (en bas).

p. 46 : © photo Elodie Ratsimbazafy.

p. 47 : © photo Lyliane Degrâces-Khoshpanjeh.

p. 48 : © photo Pierre Antoine.

p. 49 : © photo Pierre Antoine.

p. 50 : © photo Elodie Ratsimbazafy.

p. 51 : © photo Marie-Claire Saille.
p. 52 : Victor Brauner, *Cérémonie*, 1947 © Adagp, Paris, 2022.

p. 54 : Zao Wou Ki, *Six janvier 1968*, 1968 © Adagp, Paris, 2022 © photo Fabrice Gaboriau.

p. 55 : Hans Hartung, *T1973-E12*, 1973 © Hans Hartung/ Adagp, Paris, 2022

(à gauche) ; Wura-Natasha Ogunji, *Will I still carry water when I am a dead woman?*, 2013 © Wura-Natasha OGUNJI/Photo Ema Edosio (à droite).

p. 56 : Bayrol Jiménez, *Maldito*, 2012 © Courtesy de l'artiste et galerie Dukan Hourdequin, Paris © photo Pierre Antoine.

p. 57 : © photo Pierre Antoine.
p. 58 : Hubert Duprat : *Sans titre*, 2008 ; *Excentriques*, 1995-1998 ; *Sans titre*, 2008 © Adagp, Paris, 2022

© photo Pierre Antoine.

p. 59 : © The estate of Jean-Michel Basquiat/ Adagp, Paris, 2022 © photo Pierre Antoine.

p. 60 : © photo Pierre Antoine.

p. 61 : © photo Pierre Antoine.

p. 62 : Roberto Cuoghi, *SS(LXP)MM*, 2016 © Adagp, Paris, 2022

© photo Pierre Antoine.

p. 64 : Robert Delaunay, *Rythme n°3, décoration pour le Salon des Tuileries*, 1938 © photo Fabrice Gaboriau (à gauche) ; Robert Delaunay, *L'équipe de Cardiff*, 1912 – 1913

© photo Fabrice Gaboriau (à droite).

p. 65 : © photo Fabrice Gaboriau.

p. 67 : © photo Fabrice Gaboriau (en haut) ; Raoul Dufy, *La Fée Electricité*, 1937 © Adagp, Paris, 2022 © photo Fabrice Gaboriau (en bas).

p. 68 : Henri Matisse, *La Danse*, 1931-1933 © Succession H. Matisse © photo Pierre Antoine.

p. 69 : Amedeo Modigliani, *Femme aux yeux bleus*, vers 1918 © photo FMGB Guggenheim Bilbao Museoa ; *Marie Laurencin, Jeannot Salmon*, 1923 © Fondation Fojjita/ Adagp, Paris, 2022 © photo FMGB Guggenheim Bilbao Museoa.

p. 70-71 : © photo Serendipity Festival, Goa.

p. 73 : Raoul Dufy, *La Fée Electricité*, 1937 © Adagp, Paris, 2022 © Étienne Klein © photo Philmotion (à droite).

p. 74 : Robert Delaunay, *Rythme n°1, décoration pour le Salon des Tuileries*, 1938 ; Louise Bourgeois, *Spider (Araignée)*, 1995 © The Easton Foundation/ Adagp, Paris, 2022 © Nadia Vadori-Gauthier (en haut) ; © photo Fabrice Gaboriau (en bas).

p. 75 : Henri Matisse, *La Danse inachevée*, 1931 © Succession H. Matisse

© photo Marie-Claire Saille.
p. 76 : Henri Matisse, *La Danse*, 1931-1933 © Succession H. Matisse © photo Fabrice Gaboriau (en haut à gauche et à droite) ; © Performance de Gaëlle Choisne dans les collections, 2020 © Adagp, Paris, 2022 © Droits réservés (en bas).

p. 77 : © photo Elodie Ratsimbazafy (en haut) ; © photo Raphaël Fournier (en bas).

p. 78 : © photo Fabrice Gaboriau.

p. 80 : © photo Marie-Claire Saille.

p. 81 : © photo Fabrice Gaboriau.

p. 83 : Anni Albers, *Ark Panels for Temple B'nai Israel, Woonsocket, RI*, 1962 © Adagp, Paris, 2022 © photo Elodie Ratsimbazafy.

p. 84 : Anni Albers, *Wall hanging*, 1925 © Adagp, Paris, 2022 © photo Fabrice Gaboriau.

p. 85 : © photo Marie-Claire Saille.

p. 86 : © Droits réservés.

p. 87 : Jacques Monory, *Velvet jungle n°13*, 1971 © Adagp, Paris, 2022

© photo Elodie Ratsimbazafy (en bas).

p. 88 : Annette Messenger, *Mes petites effigies*, 1988 © Adagp, Paris, 2022

© photo Elodie Ratsimbazafy.

p. 89 : Laurent Le Deunff, *Point Nemo*, 2016 © Adagp, Paris, 2022

© photo Elodie Ratsimbazafy (à gauche) ; © Courtesy Galerie Thaddaeus Ropac

© photo John O Rourke (à droite).

p. 90 : © photo Marie-Claire Saille.
p. 91 : Warhol, *Shadows*, 1978-1979

© The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts, Inc./Licensed by Adagp.

Paris, 2022 © photo Marie-Claire Saille.

p. 92 : © photo Fabrice Gaboriau (en haut) ; © photo Marie-Claire Saille (en bas).

p. 92-93 : © photo Marie-Claire Saille (en haut) ; © photo Fabrice Gaboriau (en bas).

p. 93 : © photo Marie-Claire Saille.

p. 94 : © Simon Pradinas.

p. 94-95 : © photo Elodie Ratsimbazafy.

p. 96 : © photo Marie-Claire Saille (en haut) ; © photo Fabrice Gaboriau (en bas).

p. 97 : © Droits réservés.

p. 98 : Francis Gruber, *Femme assise au canapé vert*, 1946 ; Bernard Buffet, *Nature morte au revolver*, 1949 © Adagp, Paris, 2022 © photo Marie-Claire Saille.

p. 99 : Alfred Janniot, *Allégorie à la gloire des arts*, 1937 © Adagp, Paris, 2022 © Droits réservés.

p. 100 : © Droits réservés.

p. 101 : © Droits réservés (à droite et à gauche).

p. 102 : © photo Marie-Claire Saille (en haut à gauche) © Droits réservés (en haut à droite et en bas à gauche).

p. 103 : © photo Marie-Claire Saille.

p. 104 : © photo Pierre Antoine.

p. 105 : © photo Pierre Antoine.

p. 106 : © photo Pierre Antoine.
p. 107 : © photo Alexandre Tabaste – Moma Group (en haut) ;

© photo Pierre Lucet-Penato (en bas).

p. 108 : Otto Freundlich, *Composition*, 1911 © photo Fabrice Gaboriau.

p. 110 : © photo Raphaël Chipault.

p. 114 : Jan Dibbets, *Duo X*, 1976-2014 © Adagp, Paris, 2022 © photo Pierre Antoine.

p. 115 : André Derain, *Les Bacchanales*, 1935-1936 © Adagp, Paris, 2022 © photo Raphaël Chipault.

p. 116 : © Droits réservés.

p. 116-117 : © photo SAMAM.

p. 117 : © photo Pierre Antoine.
p. 118 : Nina Childress, *Jane*, 2019 © Adagp, Paris, 2022 © photo Elodie Ratsimbazafy (à gauche) ; Jean Hélion, *Figure bleue*, 1935-1936 © Adagp, Paris, 2022

© photo Elodie Ratsimbazafy (au milieu) ; © photo David Atlan (à droite).

p. 120 : © photo Pierre Antoine.

p. 121 : Robert Delaunay, *Rythme n°1, décoration pour le Salon des Tuileries*, 1938 © Droits réservés.

p. 123 : © Droits réservés (en haut, au milieu, en bas).

p. 124 : © Droits réservés : André Aubert, Marcel Dastugue, Paul Viard

© photo Fabrice Gaboriau.
p. 126 : © Mediakeys-France-Transilien-SNCF (en haut) ; © GP + B (en bas).

p. 127 : © GP + B.

p. 128 : © photo Pierre Antoine.

p. 130 : © photo Pierre Antoine.

p. 134 : © Droits réservés.

p. 135 : Gilles Aillaud, *Une passion dans le désert 10*, 1964-1965 © Adagp, Paris, 2022 © Droits réservés

(à gauche, à droite).

p. 136 : © Droits réservés : André Aubert, Marcel Dastugue, Paul Viard

© photo Fabrice Gaboriau.

p. 138 : Henri Matisse, *La Danse*, 1931-1933 © Succession H. Matisse

© photo Louise Allavoine.

p. 139 : Miquel Barceló, *Paret seca*, 2021-2022. Œuvre éphémère à l'occasion de l'exposition « Les Flammes, L'âge de la Céramique », présentée au MAM

© Droits réservés.

p. 140 : © photo Pierre Antoine.

p. 141 : © photo Christophe Fouin.
p. 142 : © photo Raphaël Chipault.