



Cour des Comptes
A l'attention de Monsieur le Président
13, rue Cambon, 75 100 Paris Cedex 01
Par courriel : greffe3@ccomptes.fr

Paris, le 21 novembre 2025

Réponse aux observations définitives concernant le contrôle de la gestion et des comptes de l'association Jeu de Paume - exercices 2019 à 2024

Monsieur le Président,

Nous accusons réception du relevé d'observations définitives établi à la suite de votre mission de contrôle au sein de l'association Jeu de Paume.

Ce contrôle constituait la première intervention de la Cour depuis la création de l'association sous sa forme actuelle en 2004, soit vingt ans plus tard.

La période de contrôle de 2019 à 2024 correspond, sous la présidence d'Alain Dominique Perrin, à la direction de Quentin Bajac, directeur et celle d'Alice Martin, directrice adjointe, qui ont respectivement pris leurs fonctions en mars 2019 et août 2018 et sont aujourd'hui toujours en poste.

Pour ce contrôle, l'ensemble des équipes du Jeu de Paume s'est pleinement mobilisé afin de répondre au mieux aux sollicitations de la Cour, en fournissant un ensemble de documents requis. Ces échanges ont ainsi permis d'alimenter utilement la rédaction du relevé d'observations définitives.

Ce document retrace les grandes étapes du développement de l'association, met en lumière la pertinence de son modèle ainsi que la richesse et la diversité des missions accomplies.

Si les recommandations formulées ouvrent des perspectives intéressantes pour optimiser des aspects de la gestion de l'association et de ses missions, certaines d'entre elles appellent des compléments d'information que le Jeu de Paume souhaite porter à la connaissance de la Cour.

Conformément à l'article L143-43 du Code des juridictions financières, vous trouverez ci-après l'ensemble de ces remarques.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Président, à l'expression de notre considération distinguée.

Alain Dominique Perrin

Président

Quentin Bajac

directeur

Alice Martin

directrice adjointe

I. Le modèle unique du Jeu de Paume : efficace mais fragile

A l'aune de ses 20 ans d'existence, le Jeu de Paume est assis sur un modèle juridique unique en son genre : assimilé à un quasi-opérateur de l'état, il peut compter sur le soutien du ministère de la Culture, et relevant de droit privé, son statut associatif lui confère une souplesse et une agilité lui permettant la recherche constante d'économies et d'optimisation.

Lié au ministère par une convention pluriannuelle d'objectifs, le Jeu de Paume remplit l'ensemble des objectifs assignés, qu'il s'agisse du soutien à la création contemporaine, de la représentation des artistes femmes, et de la scène française, sans oublier un engagement affirmé dans une démarche d'écoresponsabilité.

Aujourd'hui, le Jeu de Paume est reconnu comme un acteur incontournable dans le domaine de la photographie et de l'image sur le territoire national et international. Sa capacité à mobiliser un réseau international d'acteurs est sans conteste : chaque année, de nombreuses expositions circulent sous sa houlette dans le monde, auxquels s'ajoutent des emprunts auprès d'institutions internationales, des partenariats et coproductions.

Sa capacité à développer ses ressources propres tout en allégeant ses coûts fixes lui permet de tendre vers une optimisation constante de son modèle : développement des recettes de billetterie via une programmation mêlant artistes de renommée et découverte de talents, optimisation de la politique tarifaire, augmentation des recettes de privatisation et d'itinérances, développement de ses activités de formation pour adultes et enfants, et enfin augmentation considérable des recettes de mécénat malgré un contexte peu propice.

Toutefois, cet équilibre demeure fragile car conditionné au succès de la programmation et la billetterie associée, et reposant pour une plus large part sur des recettes de mécénat qui peuvent s'avérer volatiles dans la durée.

II. Les recommandations

Nous remercions la Cour des Comptes pour la qualité de son intervention qui s'est faite dans le respect mutuel et la confiance. Nous saluons la justesse de son analyse et considérons avec beaucoup d'intérêt les remarques formulées. Nous veillerons à en tenir compte pour la suite comme par exemple davantage « s'ouvrir au reste du territoire », davantage « s'appuyer sur les opérateurs, associations et institutions qui constituent le réseau de la photographie » ou « lancer sans délais des marchés publics ».

Le Jeu de Paume se réjouit aussi de l'analyse positive de la Cour des Comptes sur bien des points étudiés : celle de la « gestion sérieuse » de l'établissement tout d'abord, du caractère contenu de la masse salariale à la rigueur budgétaire de l'association, sans oublier « la gestion des ressources humaines apaisée » ; celle de la vitalité de son activité, le rapport saluant sa « politique de médiation dynamique », sa politique éditoriale ou le rôle joué par sa librairie, tout en soulignant le dynamisme dans la recherche de « nouvelles ressources propres notamment le mécénat et les locations d'espaces » ; celle enfin de la programmation et du positionnement, de sa « forte notoriété y compris à l'international » à une « programmation équilibrée entre photographie patrimoniale, création contemporaine et formes hybrides » assurée via « des conventions pluriannuelles globalement respectées » avec le ministère.

S'agissant de la recommandation numéro 1 (*Ministère de la culture, direction générale des finances publiques et direction de l'immobilier de l'État*) : *Pérenniser le statut associatif, reconnaître l'exercice d'une mission d'intérêt général et accorder une occupation à titre gratuit du bâtiment du Jeu de Paume.*

Si elle ne s'adresse pas directement au Jeu de Paume, ce dernier souscrit entièrement au maintien du statut associatif, prôné par la Cour des Comptes, comme à l'exonération de la redevance sur le bâtiment du site de la Place de la Concorde, une position que notre association défend depuis sa création. Nous nous réjouissons donc de voir les analyses de la Cour conforter cette position comme de voir mis en avant notre rôle de « quasi opérateur de l'Etat » et la nécessité de renforcer ce statut.

S'agissant de la recommandation n°2 (*Ministère de la culture, Jeu de Paume, association des régions de France*) : *Développer les partenariats avec les différents réseaux professionnels et surtout les collectivités locales, notamment au travers des FRAC et des centres d'art en donnant une place et un rôle important au Jeu de Paume.*

Cette dernière, qui appelle à une synergie renforcée entre les actions du ministère, celles des structures en régions et celles du Jeu de Paume, rencontre une volonté exprimée depuis longtemps par notre association – une des rares structures culturelles parisiennes à mener, depuis quinze ans, une politique de collaboration à l'année avec une collectivité locale, la ville de Tours. Sur la période étudiée, entre 2021 et 2023, s'est par ailleurs tenue une autre collaboration avec la ville de Reims, sans compter les itinérances d'expositions et les divers partenariats, comme par exemple le BAL à Paris, le CPIF à Pontault-Combault, le Point du Jour à Cherbourg et les Rencontres d'Arles notamment ou la participation régulière à des programmes d'enseignement de l'École nationale de la photographie d'Arles.

Le Jeu de Paume entend jouer un rôle moteur dans une forme d'exemplarité par rapport à ce maillage sur le territoire comme il le fait déjà en s'investissant au sein de réseaux constitués tels que DCA, TRAM et Diagonal, réseaux qui veillent à éviter toute forme d'iniquité.

L'ensemble dessine une présence non négligeable du Jeu de Paume en régions - qui demeure un axe essentiel de développement pour notre association, que nous ne demandons qu'à renforcer et sur lequel nous explorons d'autres pistes dans un souci de faire mieux rayonner les manifestations et expositions organisées par le Jeu de Paume.

A l'heure où, dans le cadre de la commémoration du bicentenaire de la photographie, une réflexion est en cours autour d'un nouveau centre de la photographie à dimension nationale, le Jeu de Paume ne peut que se réjouir de voir les magistrats de la Cour des Comptes plaider pour que l'association voit son rôle renforcé à l'avenir : qu'elle devienne encore davantage un « outil pour la diffusion de la photographie sur le territoire » et assume « une ambition élargie en matière de structuration du champ photographique, de maillage territorial, ou de soutien à la recherche et à la production » afin de devenir « une tête de réseau ». Le Jeu de Paume réaffirme sa disponibilité et son souhait de participer pleinement aux échanges futurs, et à la définition de la stratégie globale menée par le ministère de la Culture, avec la conviction profonde qu'il peut en effet jouer un rôle moteur et central dans les années à venir. Il indique cependant qu'une extension du périmètre de ses missions ne pourrait se faire aujourd'hui à moyens constants sans risquer de fragiliser à terme la structure.

III. Précisions complémentaires concernant certaines observations de la Cour des Comptes

Précisions sur le mécénat

Le niveau de mécénat et partenariat a évolué de 108% sur la période sous contrôle, et d'ici fin 2025 le mécénat aura augmenté de 289%.

Nous nous réjouissons de l'augmentation très significative de nos apports en mécénat et partenariat, et nous espérons vivement pouvoir les pérenniser sur un temps long, ce qui est une tâche souvent ardue dans un contexte où sévissent les aléas budgétaires.

Aujourd'hui, tous nos efforts sont concentrés sur la consolidation de mécènes et partenaires existants, afin de construire des programmes de qualité sur la durée, et ceci dans la mesure de nos effectifs, à une heure où les contreparties demandent souvent une forte implication et où le contexte économique n'est pas toujours propice.

Précisions sur les provisions

Les provisions correspondent à des charges probables que le Jeu de Paume aura à supporter dans un avenir plus ou moins proche et pour un montant estimable mais non connu définitivement. Elles peuvent concerner des risques (litiges commerciaux, besoin de travaux...) ou des charges (redevance domaniale, indemnités retraite...).

Il convient de préciser que certains travaux provisionnés en année n, s'étalent sur plusieurs années, et ne génèrent que des reprises partielles de provision chaque année, ou glissent de court à moyen-terme en fonction de la faisabilité. Ils sont donc provisionnés mais encore en attente et donc ne font pas l'objet de reprise de provision immédiate.

Le Jeu de Paume achève une phase de travaux particulièrement importante, ce qui devrait de ce fait atténuer les décalages entre provisions et reprises.

Nous veillerons à ce que les provisions et les documents comptables du Jeu de Paume soient actualisés chaque année, respectent le principe de prudence et reflètent l'image la plus fidèle de l'activité.

Précisions sur la trésorerie

La trésorerie nette n'est que le reflet de la situation à un instant donné, qui ne tient pas compte des dettes encourues, ni des décalages de paiement, ni des provisions pour risques et charges.

Afin de mieux refléter la structure budgétaire, il convient d'étudier le fonds de roulement net global qui fluctue de 500 000€ en 2019 à 1 717 000€ en 2024, avec une chute notoire en 2022 où le fonds de roulement net global passe de 1 429 000 à 575 000 euros. Cela démontre bien que la trésorerie du Jeu de Paume est appropriée au besoin de son activité et permet d'absorber les variations.

Un niveau de trésorerie soutenu est donc essentiel pour permettre de gérer les fluctuations budgétaires et les risques identifiés, et ce tout particulièrement dans une structure associative dont le modèle économique est fragile.

Précisions sur les marchés publics

Le recours au cabinet de conseil en matière de marchés publics est lié à une période de mise en conformité des pratiques ainsi qu'à une période de travaux importante ayant généré une part significative de marchés exceptionnels où l'aide d'un conseil s'est avérée précieuse pour absorber la charge à effectifs constants. A terme, il devrait être possible d'internaliser davantage cette activité, comme nous avons déjà commencé à le faire sur des marchés récurrents mais nous soulignons que cette activité s'est ajoutée à effectif pourtant constant.

S'agissant de l'activité « services juridiques », le Jeu de Paume questionne le fait que les services listés dans le tableau page 37 relèvent d'une catégorie unique de services juridiques.

En effet, comme y fait référence la Cour, la nomenclature CPV de l'Union européenne énumère différents types de prestations parmi les « services juridiques » qui ne sont pas

homogènes entre elles (conseil en passation de marchés, gestion du personnel, comptabilité et audit, commissariat aux comptes).

Nous poursuivons donc le questionnement autour de ces différents types de services distincts qui pourraient chacun faire l'objet d'un marché de prestations homogènes.