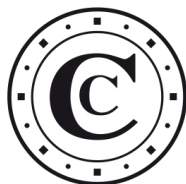


Cour des comptes



TROISIÈME CHAMBRE

TROISIÈME SECTION

**S2025-1555**

## **OBSERVATIONS DÉFINITIVES**

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

# **LE JEU DE PAUME**

**Exercices 2019 et suivants**

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la Cour des comptes, le 30 septembre 2025.

[Click or tap here to enter text.](#)

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES .....	2
SYNTHÈSE .....	7
RECOMMANDATIONS .....	9
INTRODUCTION.....	10
1 DES MISSIONS REMPLIES PAR UN QUASI-OPERATEUR DE L'ÉTAT .....	13
1.1 Une programmation équilibrée entre photographe patrimoniale, création contemporaine et formes hybrides, marquant une bonne insertion dans le champ artistique .....	13
1.1.1 Une bonne utilisation des ressources des grandes institutions publiques pour les expositions, mais aussi un recours à des acteurs privés .....	15
1.1.2 Un bon équilibre entre la photographie française et la photographie internationale .....	16
1.1.3 Une notoriété et une crédibilité renforcées par la production éditoriale, les partenariats universitaires et les retombées médiatiques.....	17
1.2 Une fréquentation globalement soutenue, mais contrastée .....	18
1.2.1 Une fréquentation contrastée, concentrée sur le site parisien .....	18
1.2.2 Une fréquentation inégale selon les expositions et les sites.....	19
1.2.3 Des limites persistantes à l'élargissement des publics .....	20
1.2.3.1 Un public culturellement et socialement marqué, difficile à renouveler .....	20
1.2.3.2 Une politique de médiation dynamique.....	21
1.2.3.3 La faiblesse du public international et la question des itinérances .....	21
1.3 Un quasi-opérateur de l'État.....	22
1.3.1 Une subvention de fonctionnement représentant plus de 60 % du budget.....	23
1.3.2 Des outils de suivi proches de ceux des organismes sous tutelle du ministère de la culture et des performances globalement atteintes .....	25
1.3.2.1 Des conventions pluriannuelles globalement respectées .....	25
1.3.2.2 Un rôle important du directeur .....	26
2 UNE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE EFFICACE, POUVANT ENCORE ÊTRE AMÉLIORÉE.....	26
2.1 Une gestion qui reste dépendante des subventions .....	27
2.1.1 Des recettes plus dynamiques, grâce à la billetterie et de nouvelles ressources .....	27
2.1.1.1 Des recettes de billetteries tributaires du succès d'expositions .....	27
2.1.1.2 Le dynamisme des recettes de la librairie.....	27
2.1.1.3 Une politique entreprenante de recherche de mécènes, mais une part de mécénat encore inférieure à d'autres institutions culturelles.....	28

2.1.1.4	Les concessions et locations d'espaces .....	29
2.1.2	Une recherche de diminution des charges.....	29
2.1.2.1	La masse salariale.....	30
2.1.2.2	Les actions mises en œuvre pour faire baisser les charges fixes .....	30
2.1.3	Des résultats inégaux sur la période sous revue.....	30
2.1.4	Une trésorerie élevée et en augmentation .....	32
2.1.4.1	Une trésorerie doublant en six ans.....	32
2.1.4.2	Un volume de provisions important .....	33
2.2	Une gestion des ressources humaines apaisée après une période de climat social détérioré .....	34
2.2.1	Une nouvelle direction qui a rétabli un climat plus serein.....	34
2.2.2	Des outils en matière de ressources humaines à renforcer.....	35
2.2.3	L'évolution des effectifs.....	35
2.3	Une commande publique renforcée mais néanmoins à consolider .....	36
2.3.1	Les procédures d'achat : une forte externalisation de la fonction achat et l'absence de marchés pour les prestations de conseil .....	36
2.3.1.1	Une fonction achat fortement externalisée .....	36
2.3.1.2	Des commandes hors marché dans des domaines stratégiques .....	37
2.3.2	L'analyse d'un échantillon de marchés publics lancés avec l'appui de prestataires extérieurs .....	38
2.3.3	Les frais de mission, déplacement et réception.....	38
3	LE JEU DE PAUME DOIT ÊTRE UN OUTIL POUR LA DIFFUSION DE LA PHOTOGRAPHIE SUR LE TERRITOIRE.....	39
3.1	Un outil à mieux utiliser dans une véritable politique nationale de la photographie et de l'image contemporaine .....	39
3.1.1	Un acteur reconnu mais sans mandat stratégique dans un paysage dynamique et très éclaté .....	39
3.1.2	Le dynamisme de la scène photographique française .....	41
3.1.2.1	Un véritable rayonnement international grâce à des événements et des lieux d'excellence.....	41
3.1.2.2	L'importance de la photographie et de l'image au niveau régional.....	43
3.2	Des politiques nationales et régionales qui donnent l'impression d'avancer en parallèle.....	46
3.2.1	Une politique de la photographie à consolider.....	46
3.2.2	La faiblesse de l'articulation des politiques nationales et régionales.....	47
3.3	Un levier aisément actionnable pour une véritable politique nationale de la photographie et de l'image .....	48
3.4	Un statut à conforter et un rôle à renforcer .....	48
3.4.1	Une question d'occupation domaniale à fort impact financier .....	49
3.4.2	Un statut associatif ayant fait ses preuves et à pérenniser.....	51
3.4.2.1	Une vie associative réelle mais des points de vigilance .....	51
3.4.2.2	Une possible évolution du statut représenterait une forte mobilisation du Jeu de Paume et du ministère de la culture.....	52
3.4.2.3	Le statut d'association est-il compatible avec la nouvelle mission de chef de file qui pourrait être confiée au Jeu de Paume ?.....	52

ANNEXES .....	54
Annexe n° 1.	Objectifs fixés par les conventions pluriannuelles.....55
Annexe n° 2.	Liste des expositions présentées au Jeu de Paume de 2019 à 2024 .....57
Annexe n° 3.	Coûts des expositions et recettes engendrées durant la période sous revue .....69
Annexe n° 4.	L'évolution du compte de résultat et du bilan durant la période sous revue.....71
Annexe n° 5.	Les grandes institutions muséales .....74

## Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques<sup>1</sup> que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

\*

\*\*

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'un contrôle sur le fondement des articles L. 111-6, L. 133-3 et R. 133-1 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

La troisième chambre a préparé ce rapport qui a porté sur le contrôle de l'association « Jeu de Paume », sur les exercices 2019 et suivants, lequel a été inscrit au programme des travaux de la Cour pour 2025 par l'arrêté n° 24-795 du 18 décembre 2024.

L'instruction a été conduite sur pièces et sur place.

Les rapporteurs ont ainsi procédé à des visites (le site de Concorde du Jeu de Paume, les locaux qu'il loue pour accueillir une partie de ses services administratifs, sis rue du Mont Thabor et le site du Château de Tours qui accueille une partie de ses expositions), ainsi qu'à des entretiens avec les différents services du Jeu de Paume. L'instruction a été également menée par des échantillons de plusieurs postes de dépenses notamment en matière de frais de déplacement et de réception et de marchés publics).

\*

\*\*

---

<sup>1</sup> La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 30 septembre 2025, par la troisième chambre, présidée par M. Nacer Meddah, président de chambre et composée de Mmes Stéphanie Oltra-Oro, conseillère maître, Laurence Haguenaer, conseillère maître en service extraordinaire, M. Vincent Peillon, conseiller maître en service extraordinaire, ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Vincent Feltesse, conseiller maître, et Mme Fazia Meziane Boutemour, vérificatrice, et, en tant que contre-rapporteuse, Mme Christine de Mazières, conseillère maître, présidente de section<sup>2</sup>.

\*  
\*\*

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).

---

<sup>2</sup> La possibilité est laissée aux Présidents de chambre de ne pas mentionner les noms des rapporteurs, notamment dans les cas où, les observations définitives portant sur un sujet sensible, ils seraient exposés à des risques d'insulte ou de menace, *via* par exemple les réseaux sociaux.

## SYNTHÈSE

*« La photographie ne peut pas changer le monde, mais elle peut montrer le monde, surtout quand le monde est en train de changer »<sup>3</sup>.*

Le bâtiment qui accueille le Jeu de Paume, construit en 1862, devient à partir de 1922 un lieu d'exposition d'art, puis le musée du Jeu de Paume. La commission de récupération artistique nationale s'y installe entre 1944 et 1946. À partir de 1947, le musée du Louvre y intègre les collections impressionnistes qui y seront exposées jusqu'à l'ouverture du musée d'Orsay en 1986. Entre 1991 et 2004, des travaux sont réalisés et la galerie nationale du Jeu de Paume devient, à l'initiative du ministre de la culture Jack Lang, un lieu d'art moderne et contemporain.

En 2004, le centre national de la photographie, le patrimoine photographique et la galerie nationale du Jeu de Paume sont fusionnés en une seule association, le Jeu de Paume, avec le projet de faire évoluer le statut associatif vers un établissement public.

Il s'agit du premier contrôle que la Cour des comptes effectue sur cette association née en 2004 et financée majoritairement par le ministère de la culture (68 % en moyenne sur la période sous revue 2019-2024). Ce rapport s'inscrit à la suite de plusieurs contrôles de la Cour des comptes sur les arts contemporains et le soutien à ces derniers. La période 2019-2024 est marquée par l'arrivée d'une nouvelle direction, la crise sanitaire, des travaux réalisés dans le bâtiment et enfin les Jeux Olympiques et paralympiques de 2024 qui ont entraîné la fermeture du Jeu de Paume, installé au 1 place de la Concorde.

En l'absence de collection permanente, le Jeu de Paume n'est pas un musée, mais un centre d'art. Il n'est pas non plus un opérateur de l'Etat, mais quasiment, étant une association sous tutelle du ministère de la culture, qui lui apporte les deux tiers de ses ressources, approuve la nomination de son directeur et lui fixe des objectifs dans une convention pluriannuelle.

La gestion administrative et financière du Jeu de Paume se caractérise, sur la période sous revue :

- par une forte dépendance, aux deux tiers de son budget, à la subvention du ministère de la culture ;
- par une recherche de diminution de ses charges et de nouvelles ressources propres, notamment le mécénat et les locations d'espaces ;
- par des résultats variables en fonction de la fréquentation des expositions qu'il présente, mais une santé financière satisfaisante au regard de sa trésorerie nette qui atteint quatre millions d'euros au 31 décembre 2024, avec des provisions pour travaux importantes qu'il convient de revoir dans leur estimation.

Une partie des provisions est liée à une redevance pour occupation du domaine public, qui est désormais réclamée par le ministère des finances au Jeu de Paume, dans la mesure où son statut n'a finalement pas évolué vers celui d'un établissement public, mais est resté celui d'une association. Créé à l'initiative de l'Etat et investi d'une mission d'intérêt général, le Jeu de Paume devrait pouvoir, à ce titre, être exempté du paiement de la redevance.

---

<sup>3</sup> Marc Riboud, photographe français.

Le Jeu de Paume doit également lancer sans délai des marchés publics pour ses prestations de conseil (notamment en matière de ressources humaines et de marchés publics).

L'association, reconnue par ses pairs dans l'univers de la photographie, doit néanmoins s'ouvrir au reste du territoire, à l'instar d'autres associations qui œuvrent dans la photographie et qui ont su nouer des réseaux en France mais également à l'étranger. Véritable outil du ministère en matière de photographie et d'image pour diffuser la création contemporaine, la valorisation patrimoniale et éducation à l'image, le Jeu de Paume doit continuer à diversifier son public par les actions déjà menées auprès des jeunes, des scolaires et des personnes en situation de handicap, sur l'ensemble du territoire et continuer à promouvoir la présence de la scène française de la photographie dans les expositions qu'il produit ou qu'il co-produit, ce qui constitue un défi dans la mesure où il ne dispose pas de collection permanente.

Pour cela, le Jeu de Paume doit s'appuyer sur les opérateurs, associations et institutions qui constituent le réseau de la photographie, pour développer davantage de partenariats sur le plan national, afin de confirmer sa réputation de centre sérieux et reconnu à l'international qui par ailleurs est à renforcer.

La photographie, créée en France en 1826, fêtera son bicentenaire en 2026 : ce pourra être l'occasion pour le Jeu de Paume d'initier de nouvelles synergies et des partenariats solides afin de mieux diffuser et soutenir la photographie sur tout le territoire et être au rendez-vous des événements qui commémoreront cet anniversaire, sachant que la scène française de la photographie a été célébrée en 2025 par le prestigieux prix de la fondation *Hasselblad*, attribué à la photographe française Sophie Ristelhueber.



## Recommandations

**Recommandation n° 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.

**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.

## INTRODUCTION

Créé en 2004, le Jeu de Paume a été conçu par l'État pour être un acteur de référence dans le domaine de la photographie et de l'image aussi bien dans le domaine patrimonial que celui de l'art contemporain. Il s'inscrit à cet égard dans la longue politique de l'État en faveur des arts visuels. Un changement s'amorce, lorsque le ministre de la culture et de la communication de l'époque annonçait le 30 juin 2004<sup>4</sup>, « *à travers un lieu phare, mettre fin aux cloisonnements entre photographie historique et art contemporain, croiser des expositions monographiques et thématiques, l'image plastique et l'image mécanique, la photo et la peinture, aborder l'image dans son statut, ses usages et questionnements* ».

Il n'existe pas de définition précise du musée, mais l'ordonnance du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des beaux-arts en a donné des contours assez larges<sup>5</sup>. Selon les statuts du conseil international des musées (CIM)<sup>6</sup> de 2007, « *un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation* ». La loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées prévoit qu'« *Est considéré comme musée, au sens de la présente loi, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public* ». Dans la mesure où le Jeu de Paume ne dispose pas de collection permanente, il n'est pas un musée, mais un centre d'art, définit comme le « *lieu de l'artiste* ».

Depuis sa création, le Jeu de Paume n'avait jamais été contrôlé par la Cour. Ce contrôle s'inscrit à la suite de plusieurs contrôles de la Cour sur les arts contemporains et le soutien à ces derniers.

La période retenue qui va de 2019 à 2024 se caractérise à la fois par l'arrivée d'une nouvelle direction après 12 années de présence de la précédente et d'un grand nombre d'événements ayant eu un impact sur l'activité du Jeu de Paume.

Ainsi, sur la période 2019–2024, l'activité du Jeu de Paume a été marquée par une série de perturbations majeures. Au début de 2020, les dernières manifestations du mouvement des gilets jaunes ont conduit à la fermeture de la place de la Concorde et du Jeu de Paume. De mars 2020 à juin 2021, les différents confinements et la réalisation de travaux, prévus de longue date (*cf. infra*), interdisent l'accès au public du site principal pendant plus de 15 mois. De mai à septembre 2024, la succession de nouveaux travaux et le fait que le site se trouve dans la zone de sécurité pour les Jeux Olympiques et paralympiques 2024 de Paris entraînent une nouvelle fermeture de plus de quatre mois. Le site n'a réouvert que le 27 septembre 2024. Pour la période sous contrôle, le site de la Concorde a été fermé en tout, 19 mois, soit un quart du temps. Les

---

<sup>4</sup> Jean-Jacques Aillagon.

<sup>5</sup> « *Toute collection permanente et ouverte au public présentant un intérêt artistique, historique ou archéologique* », qu'ils appartiennent « *soit à des collectivités publiques autres que l'État, soit à toute autre personne morale* ».

<sup>6</sup> Créé en 1946, le CIM définit le musée comme « *toute institution permanente qui conserve et présente des collections d'objets de caractère culturel ou scientifique, à des fins d'étude, d'éducation et de délectation* ».

périodes de fermeture sont beaucoup plus restreintes pour le site de Tours et dans une moindre mesure de Reims.

Le Jeu de Paume présente trois contradictions apparentes. Tout d'abord, abrité dans le bâtiment qui accueillait la Galerie du Jeu de Paume qui a longtemps présenté des collections prestigieuses dont celles relatives aux peintres impressionnistes jusqu'à l'ouverture du musée d'Orsay en 1986, le bâtiment du Jeu de Paume n'est plus un musée. Il n'abrite aucune collection permanente. Ensuite, centre d'art souvent contemporain, il a toutefois une vocation patrimoniale, ce qui en fait un objet unique par rapport aux 54 autres centres d'art membres du réseau national DCA<sup>7</sup> et subventionnés par le ministère de la culture en France (dont 48 centres d'art labellisés d'intérêt national – CACIN) qui, à l'exception du Palais de Tokyo, sont tous situés en région et dont la part des collectivités locales dans les financements publics est majoritaire. Enfin, quasi-opérateur de l'État de par ses missions et sa large part de subventions, il continue à bénéficier d'un statut associatif, alors qu'il était prévu qu'il devienne un établissement public.

Le rapport montre que le Jeu de Paume surmonte ces contradictions.

L'exercice des missions (I), le fonctionnement de l'association ainsi que les rapports avec le ministère de la culture montrent un bilan satisfaisant mais met également en exergue sa forte dépendance aux subventions du ministère de la culture.

La gestion (II) du Jeu de Paume est solide, mais peut encore progresser.

Sa forte notoriété y compris à l'international ont montré que celui-ci a totalement trouvé sa place dans l'univers de la photographie et qu'il doit devenir un outil pour la diffusion de la photographie que le ministère de la culture pourrait en effet lui assigner (III).

---

<sup>7</sup> Développement des Centres d'Art contemporain.

## Éléments clés

Président (depuis 2004) : Alain-Dominique Perrin, ancien président de la société Cartier de 1975 à 1998 et actuellement président de la fondation Cartier pour l'art contemporain.

Directeur (depuis 2019) : Quentin Bajac

Statut : association

Objet : centre d'art dédié aux images des XIX<sup>e</sup>, XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles sous toutes leurs formes.

Budget (2024) : 9 millions d'euros

Nombre de salariés au 31 décembre 2024 : 54 (41 en contrat à durée indéterminée, 7 en contrat à durée déterminée et 6 alternants)

Sites et implantation du Jeu de Paume : place de la Concorde, locaux loués rue du Mont Thabor à Paris (accueillant son service administratif et financier, son service des éditions, le service de communication et mécénat et son service des expositions) et le Château de Tours.

Nombre moyen d'expositions par an (hors travaux et confinement) : 4,7

Fréquentation 2023<sup>8</sup> : 274 468 visiteurs



Source : Site internet du Jeu de Paume



Source : Rapport d'activité 2023, Jeu de Paume

<sup>8</sup> En 2024, le Jeu de Paume a été fermé plusieurs mois du fait des Jeux Olympiques et paralympiques de Paris et la fréquentation n'est donc pas représentative.

# 1 DES MISSIONS REMPLIES PAR UN QUASI-OPERATEUR DE L'ÉTAT<sup>9</sup>

Selon les derniers statuts<sup>10</sup>, le Jeu de Paume a pour but la promotion et la valorisation de l'image, le traitement de ses enjeux, dans une approche allant du XIX<sup>ème</sup> siècle à nos jours. Quatre objectifs majeurs sont mentionnés : le soutien et la promotion de la création contemporaine, la valorisation de la photographie historique, française comme internationale, l'éducation artistique et culturelle dans le domaine de l'image et enfin l'exploitation et la valorisation du bâtiment du Jeu de Paume place de la Concorde. Huit leviers permettent d'atteindre ces objectifs dont la conception et l'organisation d'expositions, la production ou la coproduction d'œuvres nouvelles, la médiation dans une acception large, l'édition ou la coédition, l'inscription au sein de réseaux professionnels et la conclusion de partenariats ainsi que la gestion d'activités commerciales (librairie, restauration) et tout autre moyen que le conseil d'administration jugera utile pour atteindre les buts et exercer les missions.

## 1.1 Une programmation équilibrée entre photographie patrimoniale, création contemporaine et formes hybrides, marquant une bonne insertion dans le champ artistique

Entre 2019 et mi-2024, le Jeu de Paume a présenté 39 expositions sur ses différents sites (Paris – Concorde, Tours) avec chacun leur spécificité, leur ambition et leurs contraintes. L'antenne de Tours est plus consacrée aux aspects patrimoniaux. Elle accueille en moyenne deux expositions par an, une patrimoniale et une plus contemporaine. Le site de Reims correspondait à une demande de la ville dans le cadre de sa candidature au label « Capitale européenne de la culture ». La convention n'a pas été renouvelée après l'échec de sa candidature et de plus, les chiffres de fréquentation ont été décevants. L'essentiel des expositions s'est tenu sur le site de la place de la Concorde.

**Tableau n° 1 : Répartition des expositions entre les sites de Paris Concorde, Château de Tours et Cellier de Reims.**

Site	Nombre d'expositions	Pourcentage
Paris Concorde	22	56,4 %
Tours	13	33,3 %
Reims	4	10,3 %
Total	39	100 %

Source : Cour des comptes et Jeu de Paume.

<sup>9</sup> Les résultats consolidés dans cette partie reposent sur une analyse la plus exhaustive possible des expositions entre 2019 et 2024 : date, provenance des œuvres, commissaires, localisation, itinérance, fréquentation, actions de médiation, édition, retombée presse. L'annexe 3 détaillent chacune des expositions et indiquent les sources et la méthodologie.

<sup>10</sup> Statuts du 2 juillet 2020.

Depuis 2019, la programmation du Jeu de Paume illustre un double mouvement structurant entre création contemporaine et exposition patrimoniale<sup>11</sup>. D'une part, une place croissante est donnée à la photographie contemporaine, entendue comme une pratique vivante, critique et hybride, portée par des artistes souvent en activité, interrogeant les enjeux politiques, sociaux ou esthétiques du monde actuel. Sur les 39 expositions recensées entre 2019 et début 2024, 20 relèvent de cette catégorie. D'autre part, un élargissement notable des formats et supports exposés s'observe : la photographie s'articule désormais fréquemment avec la vidéo, l'installation, le son, le texte ou les dispositifs immersifs. 18 expositions sur 34 intègrent ainsi d'autres médiums que la photographie seule. Les expositions patrimoniales - au nombre de 12 sur la période - trouvent quant à elles une place privilégiée dans l'espace du château de Tours, plus spécifiquement consacré à la valorisation de corpus historiques. L'analyse confirme la montée en puissance des expositions multimédias dans les démarches contemporaines (plus de 60 % d'entre elles), accompagnée d'un renouvellement des formes de médiation à destination des publics, notamment *via* les dispositifs éducatifs (*cf. infra*). Cette orientation correspond à la programmation mise en place par le nouveau directeur. En effet, la note d'intention artistique pour la convention avec le ministère de la culture pour la période 2020-2023 montre une assez forte inflexion envers une création plus contemporaine avec une utilisation plus variée des divers médiums. La suivante, couvrant les années 2023-2024, montre un certain rééquilibrage qui devrait se voir dans les années à venir compte tenu du décalage entre la décision d'une exposition et sa présentation effective. Cette prime à une création plus contemporaine est encore renforcée par la mise en place d'un nouveau festival triennal<sup>12</sup>.

**Tableau n° 2 : Classification des expositions présentées au Jeu de Paume et « hors les murs » (Concorde, Tours et Reims)**

<i>Typologie artistique</i>	<b>Nombre d'expositions</b>	<b>Part du total (%)</b>
<i>Photographie patrimoniale / historique</i>	12	35 %
<i>Création contemporaine (photo)</i>	16	41 %
<i>Vidéo / installation / formes hybrides</i>	7	18 %
<i>Transversale ou thématique</i>	4	6 %
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100 %</b>

Source : Jeu de Paume, retraitement Cour des comptes.

<sup>11</sup> La frontière entre ces deux catégories est bien sûr poreuse et sujet à interprétations. Sont classées en **photographie contemporaine** les expositions présentant des œuvres produites par des artistes vivants ou très récemment décédés, et/ou conçues comme une réflexion sur des problématiques contemporaines. Ces expositions mobilisent fréquemment des formats hybrides (photographie, vidéo, texte, installation, son) et relèvent souvent d'une logique critique, conceptuelle ou expérimentale. À l'inverse, sont incluses dans les **expositions patrimoniales** les expositions consacrées à des photographes historiques (principalement XIXe et XXe siècles) ou à des corpus anciens issus de collections publiques ou privées. Elles se caractérisent par une approche rétrospective, documentaire ou muséale, centrée sur le tirage photographique et la transmission d'une mémoire visuelle. Les dispositifs scénographiques y sont souvent plus classiques.

<sup>12</sup> La première édition de ce festival « dédié aux métamorphoses de l'image contemporaine », intitulée Fata Morgana, s'est tenue du 22 mars au 22 mai 2022 et la seconde, « Paysages mouvants », début 2025.

### 1.1.1 Une bonne utilisation des ressources des grandes institutions publiques pour les expositions, mais aussi un recours à des acteurs privés

Afin de mieux comprendre la provenance des œuvres exposées au Jeu de Paume et donc son insertion dans les différents circuits artistique<sup>13</sup>, des investigations ont été réalisées.

Tout d'abord, le Jeu de Paume montre un ancrage dans les institutions publiques françaises. La majorité des expositions du Jeu de Paume s'appuient sur les prêts de collections publiques françaises. Parmi les prêteurs les plus réguliers figurent : le Centre Pompidou<sup>14</sup>, le Centre national des arts plastiques (CNAP)<sup>15</sup>, la Médiathèque du patrimoine et de la photographie, prêteur exclusif pour des expositions comme *René-Jacques* ou *Histoire de sports*, la Bibliothèque nationale de France, le Musée d'Orsay, le Musée Picasso, ou encore le Musée des Arts décoratifs. Plusieurs Fonds régionaux d'art contemporain (FRAC Ile-de-France, Franche-Comté, Lorraine) et fonds municipaux comme les *Paris Collections* sont également mobilisés. Le Jeu de Paume constitue ainsi un débouché naturel pour ces institutions patrimoniales, en leur offrant une visibilité renforcée dans un lieu d'exposition exigeant, au rayonnement national et international. Il joue un rôle central dans la chaîne de valorisation des collections publiques, en mobilisant les réserves conservées mais rarement exposées. Le Jeu de Paume peut aussi mobiliser les institutions publiques moins ancrées dans l'art comme le musée de l'Armée ou le ministère des affaires étrangères. La coproduction avec toutes ces institutions est fréquente.

Ensuite, le Jeu de Paume a également noué des partenariats solides avec de grandes institutions internationales, positionnant l'association au cœur des échanges curatoriaux mondiaux : le MoMA de New York<sup>16</sup>, le *Reina Sofia* et la *Fundación MAPFRE* de Madrid, le *Victoria & Albert Museum* et la *Tate Modern* de Londres ou le *Getty Museum* à Los Angeles. Cela peut aussi être des musées et fondations spécialisés comme le *Morgan Library & Museum* de New York, le *San Francisco Museum of Modern Art (SFOMA)*, la *Berlinische Galerie*, ou encore le *Nederlands Fotomuseum*. Ces collaborations sont souvent adossées à des coproductions internationales, qui renforcent la solidité scientifique des projets et favorisent une diffusion conjointe. Cela a été le cas pour les expositions *Peter Hujar*, *Susan Meiselas*, *Ana Mendieta* ou *Arte Povera* (avec la Triennale de Milan).

---

<sup>13</sup> Le service des expositions utilise le logiciel *ArtPromac* (adaptation de *FileMaker* pour les usages du Jeu de Paume) pour la gestion des listes d'œuvres, il est utile à 3 niveaux principaux : • suivi de projet : constitution de la liste des œuvres présélectionnées et sélectionnées (y compris les œuvres non retenues, pour mémoire), intégration de la base de données « contacts » avec les informations sur les prêteurs. Le logiciel génère les formulaires de prêts. L'utilisateur peut extraire les données relatives aux œuvres individuellement ou en groupes d'œuvres (techniques, dimensions, type d'encadrement, valeurs d'assurance...) • pour la circulation des expositions : permet de sélectionner à partir de la liste initiale des listes pour la circulation, • archives : chaque projet est archivé, avec les données relatives aux œuvres et aux prêteurs Depuis 2023, le service des expositions utilise l'application *ArtReport* pour réaliser les constats d'état des œuvres sous forme numérique, afin de faciliter l'enregistrement, le partage (envoi aux prêteurs sous format numérique) et l'archivages des constats. Un comparatif a été mené avec l'application *Horus*. *ArtReport* a été préféré pour des raisons d'ergonomie et de coût.

<sup>14</sup> Notamment pour les expositions *Arte Povera* (avec en plus une partie littéraire présentée au Centre Pompidou), *Frank Horvat*, *Victor Burgin*.

<sup>15</sup> Notamment pour les monographies contemporaines de *Florence Lazar*, *Stéphane Couturier* ou *Victor Burgin*.

<sup>16</sup> Notamment pour *Chefs-d'œuvre du MoMA*, *Ana Mendieta*.

Enfin, de nombreuses expositions s'appuient sur des œuvres issues de collections privées ou directement prêtées par les artistes eux-mêmes.

C'est particulièrement le cas pour : *Arina Essipowitsch*, *Thomas Demand*, *Gerda Paliušytė*, *Juliette Agnel*, *Florence Lazar*, dont les œuvres proviennent exclusivement ou principalement de leurs ateliers ; *Tina Modotti* ou *Peter Hujar*, dont les prêts émanent de successions, galeries et collectionneurs ; les galeries Christophe Gaillard, Lelong, Marian Goodman, Xippas, *The Gallery Apart*, qui interviennent régulièrement comme prêteurs ou co-producteurs.

### 1.1.2 Un bon équilibre entre la photographie française et la photographie internationale

Si les statuts de 2004 et de 2009 du Jeu de Paume ne font pas mention d'une mission de promotion de la scène française, il n'en n'est pas de même pour ceux qui ont été adoptés en 2020 puisqu'ils prévoient dans leur premier article que le Jeu de Paume a pour mission de « soutenir et promouvoir la création contemporaine, spécialement la scène française ». En adéquation avec ses nouveaux statuts, la convention signée entre le ministère de la culture et le Jeu de Paume pour les années 2020-2022 (contrairement à la précédente couvrant les années 2016-2018) prévoit, parmi les objectifs assignés au Jeu de Paume dans le programme d'actions annexé à la convention, celui de « promouvoir la scène artistique française » et en fixe un objectif opérationnel (« promouvoir la scène artistique française contemporaine - artiste français ou travaillant en France ») avec comme indicateur : la part des artistes de la scène française contemporaine dont les œuvres ont été exposées dans le cadre d'une monographie<sup>17</sup>, cette part est fixée à 25 % pour 2020, 35 % pour 2021 et 40 % pour 2022. La convention signée pour 2023-2025 réhausse cette part à 60 % comme objectif pour ces trois années.

La part des artistes de la scène française dont les œuvres ont été exposées au Jeu de Paume dans le cadre d'une monographie était de 50 % en 2019. Cette proportion a chuté de moitié en 2022, ne représentant plus que 25 %<sup>18</sup>. Cette baisse s'explique par l'évolution des critères de définition des artistes de la scène française. En effet, entre 2019 et 2022 les artistes décédés étaient comptabilisés. À partir de la nouvelle convention pluriannuelle d'objectifs de 2023, le taux ne prenait en compte que les artistes vivants uniquement. En ne comptabilisant pas les artistes décédés, le taux est certes de 25 % en 2022 mais si l'on prend en compte tous les artistes français, le taux des monographies est de 100 % pour 2022.

Le Jeu de Paume a donc atteint les objectifs de la part d'artistes de la scène française.

---

<sup>17</sup> Le mode de calcul de cet indicateur est le nombre d'artistes vivants, de nationalité française ou travaillant en France, dont des œuvres ont été exposées (monographies), par rapport au nombre total d'artistes vivants dont des œuvres ont été exposées (monographies).

<sup>18</sup> Cf. conventions pluriannuelles pour 2020-2022 et 2023-2025.



**Tableau n° 3 : Extrait du bilan de la convention pluriannuelle d'objectifs relatif à la représentation des artistes français (dans le cadre d'une monographie)**

	Rappel (réalisé) 2022 <sup>19</sup>	Réalisé 2023	Réalisé 2024	Réalisé 2025	Moyenne (2023 à 2025)
<i>Nombre d'artistes français vivants ou travaillant en France dont les œuvres ont été exposées</i>	25 %	85 %	50 %	50 %	61,6 %

Source : Jeu de Paume (réponse au rapport d'observations provisoires)

Il ressort que cette part a été satisfaisante en 2022 et 2023, contrairement à d'autres lieux subventionnés où cette part a baissé<sup>20</sup>.

En effet les artistes internationaux occupent une place prédominante dans les institutions, notamment la scène photographique des États-Unis, largement représentée à Paris. En novembre 2024, qui est le mois de la photographie, un certain nombre d'artistes américains sont exposés dans des lieux emblématiques parisiens. Pour le Jeu de Paume : Tina Barney ; au Centre Pompidou : Barbara Crane, Bayeté Ross Smith au Musée Eugène-Delacroix (pour le festival Photo Saint Germain) et Raymond Meeks à la Fondation Henri Cartier-Bresson.

De plus, le Jeu de Paume doit conjuguer une bonne fréquentation des expositions et le potentiel de la scène française contemporaine qui suscite l'intérêt du public. Or, ce sont plutôt des photographes décédés (Cartier-Bresson, Doisneau...) qui connaissent le plus de succès.

### **1.1.3 Une notoriété et une crédibilité renforcées par la production éditoriale, les partenariats universitaires et les retombées médiatiques.**

Entre 2019 et 2024, le Jeu de Paume a accompagné la majorité de ses expositions d'une publication, qu'il s'agisse de catalogues, d'ouvrages monographiques ou de recueils d'essais. Plus de 25 publications ont été éditées sur la période, en partenariat avec des maisons d'édition françaises et étrangères, dont les Éditions Xavier Barral, *Textuel*, les Éditions du Jeu de Paume, *Aperture* (États-Unis), *MACK Books* (Royaume-Uni) ou *Steidl* (Allemagne). Certains de ces ouvrages ont été traduits (anglais, allemand, espagnol) ou primés, notamment le catalogue *Peter Hujar. Speed of Life* (coédité avec la *Fundación MAPFRE*). Ces publications font l'objet de tirages compris entre 1 000 et 3 000 exemplaires, diffusés en librairies et lors des expositions. Cette production est complétée par une politique de médiation intellectuelle intégrée, avec l'organisation de rencontres publiques, de lancements et de débats avec les auteurs, commissaires ou artistes.

Certaines publications s'accompagnent également de contenus numériques accessibles en ligne, comme les entretiens vidéo ou les archives documentaires. Des articles issus de recherches liées aux expositions sont par ailleurs publiés dans des revues spécialisées (notamment *Études photographiques*, *Transbordeur* ou *Photographies*), dans le cadre de partenariats éditoriaux ponctuels ou durables.

<sup>19</sup> Résultat recalculé avec les artistes vivants uniquement.

<sup>20</sup> Exemples de lieux subventionnés : le Centre Pompidou avec une part moyenne de 46 % en 2015-2020 et 44,32 % en 2020-2022 ; la Maison européenne de la photographie avec une part de 51 % sur 2015-2018 et 20,6 % sur 2019-2022 ; le Bal avec une part moyenne de 38,1 % en 2015-2020 et 33 % en 2022.

Certaines expositions ont été particulièrement relayées dans les milieux académiques. Par exemple, « *Ana Mendieta. Le Temps et l'Histoire me recouvrent* » (2023) qui a été intégrée à des corpus de recherche en histoire de l'art, en esthétique ou en études postcoloniales. Les formats variés (photographie, vidéo, documents d'archives, installations) permettent une exploitation pédagogique par les enseignants chercheurs.

Le Jeu de Paume développe également des activités de formation et de transmission, sous forme de cours publics, conférences, projections-débats et rencontres avec les artistes. Ces activités, organisées de manière hebdomadaire ou mensuelle selon les saisons, sont intégrées dans les programmes de médiation culturelle. Plusieurs conventions ou partenariats ponctuels ont été établis avec des établissements d'enseignement supérieur<sup>21</sup>. Ces collaborations prennent la forme de projets de recherche, de participation aux expositions, journées d'études ou d'accueil de groupes d'étudiants en stage ou en résidence d'écriture.

Les expositions du Jeu de Paume ont fait l'objet d'une couverture médiatique régulière sur la période, dans la presse généraliste (*Le Monde, Libération, Télérama*), spécialisée (*ArtPress, Fisheye, The Eyes*) et internationale (*The Guardian, Artforum, Frieze*). En moyenne par année, les expositions ont généré 872,5 retombées presse<sup>22</sup>. Le service de communication assure une veille systématique, avec archivage des publications.

## 1.2 Une fréquentation globalement soutenue, mais contrastée

À titre liminaire, il est précisé qu'un visiteur qui se rend au château de Tours<sup>23</sup>, dispose d'un accès<sup>24</sup> aux expositions présentées par le Jeu de Paume et la ville de Tours. Ainsi, il n'est pas fait de distinction entre les visiteurs des expositions présentées par le Jeu de Paume et celles exposées par la ville de Tours.

### 1.2.1 Une fréquentation contrastée, concentrée sur le site parisien

Entre 2019 et 2024, la fréquentation globale du Jeu de Paume varie fortement, marquée par des épisodes de crise (Covid-19, fermeture du site Concorde de mai à septembre 2024) et des phases de redressement. L'année 2019 atteint un pic avec 306 167 visiteurs (fréquentation

---

<sup>21</sup> Université Paris 8 Vincennes–Saint-Denis (département photographie) ; Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (UFR Arts plastiques et sciences de l'art) ; École du Louvre (séminaires thématiques, visites commentées) ; École nationale supérieure de la photographie (ENSP) d'Arles ; *Royal College of Art* (Londres), dans le cadre d'échanges curatoriaux.

<sup>22</sup> 1066 en 2019, 434 en 2020, 483 en 2021, 596 en 2022, 1061 en 2023 et 1595 en 2024.

<sup>23</sup> Le château de Tours accueille des expositions du Jeu de Paume depuis 2010 (la ville de Tours souhaitant valoriser la photographie historique issue des fonds photographiques de l'État mais aussi des archives photographiques publiques ou privées, françaises ou internationales). À l'issue de huit années de partenariat qui ont vu accueillir 16 expositions du Jeu de Paume, la ville de Tours et le Jeu de Paume ont souhaité formaliser ce partenariat par une convention pluriannuelle à partir de 2019. Les expositions du Jeu de Paume sont présentées au Rez-de-Chaussée (sur 396,5 m<sup>2</sup>) et 1<sup>er</sup> étage (sur 321 m<sup>2</sup>) du château de Tours.

<sup>24</sup> La convention 2022-2025 prévoit un tarif normal de 4,10 € et un tarif réduit de 2,10 € (dans la précédente convention 2019 à 2021, les tarifs étaient de 4 € et 2 €). Les recettes issues de la billetterie au château de Tours sont reversées à hauteur de 50 % pour chacun.

totale, toutes activités confondues), en ligne avec des années antérieures également élevées (282 022 en 2016, 349 314 en 2017, 278 035 en 2018). En 2020, la pandémie puis les travaux sur le site de Concorde ont fait chuter la fréquentation à 61 834 visiteurs, mais depuis, une reprise progressive s'engage.

**Tableau n° 4 : Évolution de la fréquentation<sup>25</sup> des sites du Jeu de Paume entre 2019 et 2024**

Sites	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Concorde	277 213	48 789	116 142	128 898	246 227	229 150
Tours	27 881	13 045	10 544	23 767	28 241	29 054
<b>Total</b>	<b>306 167</b>	<b>61 834</b>	<b>126 686</b>	<b>152 665</b>	<b>274 468</b>	<b>258 204</b>

Source : Jeu de Paume (réponse au questionnaire)

En 2024, malgré la fermeture du site parisien à la mi-année du fait des Jeux olympiques de Paris, le Jeu de Paume accueille encore 229 150 visiteurs. La répartition reste naturellement déséquilibrée compte tenu des différences de taille entre Paris et Tours : 229 150 visiteurs à Concorde, contre 29 054 à Tours<sup>26</sup>.

Cette configuration reflète un phénomène structurel observé sur toute la période : plus de 85 % de la fréquentation se concentre sur le site parisien. Cet écart est d'autant plus important que, comme indiqué *supra*, les chiffres pour le château de Tours englobent les deux étages gérés par le Jeu de Paume, mais aussi les deux autres gérés en direct par la ville. Il n'y a en effet pas de billetterie séparée.

Au-delà des visites d'exposition, le Jeu de Paume mène une politique active de médiation et de transmission, mobilisant de nombreux formats : visites guidées, ateliers, rendez-vous critiques, cycles de cours, actions à destination des scolaires et du champ social. Ces dispositifs contribuent significativement à la fréquentation globale de l'établissement, tout en renforçant son rôle éducatif et culturel.

## 1.2.2 Une fréquentation inégale selon les expositions et les sites

Sur la période 2019-2024, les expositions du Jeu de Paume ont connu des niveaux de fréquentation très variables. Certaines propositions ont rencontré un large public, attirant plusieurs dizaines de milliers de visiteurs, quand d'autres ont suscité un intérêt plus confidentiel.

Plusieurs expositions organisées sur le site Concorde se sont démarquées par leur fort pouvoir d'attraction. En 2019, les expositions « *Dorothea Lange* » et « *Ana Mendieta. Le temps et l'histoire me recouvrent* » ont enregistré des fréquentations particulièrement élevées. En 2021, malgré un contexte sanitaire contraint, « *Tina Modotti. L'œil de la révolution* » a su mobiliser un large public.

<sup>25</sup> Fréquentation totale, toutes activités confondues (expositions, activités éducatives, activités culturelles : cinéma, colloques, concerts et tables rondes...).

<sup>26</sup> 229 150 visiteurs à Concorde (sur une population intra-muros de 2 087 000), contre 29 054 à Tours (sur une population de 138 000 habitants).

À l'inverse, des présentations plus expérimentales Arina Essipowitsch à Concorde en 2023) ont connu des niveaux de fréquentation plus modestes

Certaines expositions à Reims ont néanmoins su créer une dynamique locale. C'est notamment le cas en 2024 de l'exposition Histoires de sports, conçue en lien avec la Médiathèque du patrimoine et de la photographie.

### 1.2.3 Des limites persistantes à l'élargissement des publics

#### 1.2.3.1 Un public culturellement et socialement marqué, difficile à renouveler

Les deux études réalisées par l'école du Louvre – juniors en 2019 (sur la période du 16 octobre 2017 au 27 janvier 2019)<sup>27</sup> et par le Jeu de Paume en 2022 (sur la période du 28 juin au 18 septembre 2022), montrent que le public n'a pas beaucoup évolué sur cette période : 69 % des visiteurs sont des femmes (contre 71 % en 2019), appartenant pour 32 % d'entre-elles à la tranche d'âge 40-60 ans (contre 38 % en 2019). Les actifs représentent 56 % (contre 59 % en 2019). L'évolution la plus importante concerne la part des jeunes visiteurs de 18-25 ans de 10 % en 2019 à 24 % en 2022, ainsi que celle des cadres et professions intellectuelles supérieures de 75,4 % en 2019 à 25 % en 2022 (cadres et professeurs). L'étude de 2022 fait pour la première fois apparaître la catégorie des artistes qui forme 21 % des visiteurs.

62 % des visiteurs du Jeu de Paume viennent de Paris en 2024 (contre 59 % en 2018), 10 % du reste de l'Île-de-France, 24 % des autres régions et 4 % de l'étranger.

Une autre étude, réalisée en collaboration avec les étudiants du Master II « musées et nouveaux médias » de l'université Sorbonne Nouvelle dans le cadre du 2<sup>ème</sup> festival<sup>28</sup> du Jeu de Paume « Paysages mouvants » (du 7 février au 23 mars 2025), a corroboré le profil des études précédentes sur le profil du visiteur du Jeu de Paume : le visiteur est principalement parisien, des abonnés au Pass Image proposé par le Jeu de Paume (dont les profils sont des cadres de plus de 50 ans).

Le Jeu de Paume s'adresse donc majoritairement à un public déjà familier des pratiques culturelles. Les études de publics réalisées entre 2018 et 2023 mettent en évidence une surreprésentation des femmes (environ 70 %), des habitants d'Île-de-France et des catégories socioprofessionnelles supérieures (75 %). La part des 20-39 ans est en légère progression, notamment grâce au Pass Culture, mais le renouvellement global reste limité. Ce constat s'inscrit dans une tendance nationale : selon les données du ministère de la culture, la moitié des Français déclarent ne pas avoir fréquenté d'exposition au cours des 12 derniers mois<sup>29</sup>, et les inégalités d'accès à l'art contemporain restent fortes entre territoires et catégories sociales. Cependant, d'autres établissements au positionnement proches ont réussi une certaine diversification. Le Palais de Tokyo, autre centre d'art, attire un public plus jeune (près de 37 %

<sup>27</sup> Étude réalisée durant le cycle d'expositions Dorothea Lange, Ana Mendieta et Alejandro Cesarco.

<sup>28</sup> Depuis 2022, le Jeu de Paume organise des festivals dont le premier a été « Fata Morgana » (du 22 mars 2022 au 22 mai 2022).

<sup>29</sup> Ministère de la culture, *Chiffres clés 2024 de la culture et de la communication*, Paris, 2025.

ont entre 18 et 34 ans), mais aussi marqué socialement, avec une forte proportion d'étudiants et de diplômés de l'enseignement supérieur.

Malgré des initiatives ponctuelles (soirées gratuites, partenariat avec les missions locales, festival participatif), le public du Jeu de Paume demeure homogène, et les actions dites « hors-les-murs » peinent à capter des primo-visiteurs. L'étude menée à Tours en 2022 confirme ce diagnostic : 60 % des visiteurs sont des femmes de plus de 40 ans, majoritairement diplômées et issues de la région Centre, avec peu de visiteurs issus de la ruralité ou des quartiers prioritaires. La diminution des moyens (personnel) mis par la ville de Tours pour la médiation ne va que renforcer cet aspect.

### 1.2.3.2 Une politique de médiation dynamique

Le Jeu de Paume agit résolument pour déployer des actions de médiation. Entre 2019 et 2024, le nombre d'élèves bénéficiaires a augmenté de 70 %, celui des enseignants impliqués de 73 %, et le volume des formations a été multiplié par près de cinq.

**Tableau n° 5 : Évolution des actions éducatives du Jeu de Paume (2019-2024)**

Année	Élèves bénéficiaires	Enseignants impliqués	Formation enseignants
2019	4 515	503	8
2020	3 790	347	9
2021	4 826	516	18
2022	6 568	751	27
2023	7 297	824	31
2024	6 912	1 057	42

Sources : Jeu de Paume, retraitement Cour des comptes

Cette croissance repose sur une offre éducative structurée, articulée autour de visites commentées, ateliers, ressources numériques et formations. Elle témoigne d'un engagement pédagogique constant, d'une bonne articulation avec les trois rectorats de Paris, Créteil et Versailles, et d'une capacité d'adaptation de l'équipe de médiation. Des partenariats sont aussi menés avec des structures de soins ou médico-sociales.

### 1.2.3.3 La faiblesse du public international et la question des itinérances

Situé place de la Concorde, au cœur d'un quartier hautement touristique, le Jeu de Paume bénéficie d'un potentiel important pour capter un public international. Pourtant, la proportion de visiteurs étrangers reste faible, estimée à moins de 7 %, bien en deçà de la moyenne parisienne des musées nationaux. À proximité immédiate, le site de l'Orangerie accueille par an plus d'un million de visiteurs. À titre de comparaison, le Centre Pompidou attire 38 % de visiteurs étrangers.

Le Jeu de Paume intervient à l'international à travers les expositions réalisées en coproductions avec d'autres musées ou institutions (elles sont décidées en amont avec ses

partenaires avant leur présentation à Paris<sup>30</sup>), les expositions qu'il a produites (à la suite de leur présentation au Jeu de Paume, dont d'un rachat d'exposition)<sup>31</sup> et les expositions patrimoniales (qui sont souvent issues du fonds de la Médiathèque du patrimoine et de la photographie et qui circulent également<sup>32</sup>). Ces expositions circulent essentiellement en Europe, mais également Outre-Atlantique (Canada, États-Unis, Mexique, Brésil et Argentine).

En outre, un partenariat a été conclu avec la Chine (le nouveau directeur ayant indiqué à son arrivée qu'il souhaitait que le Jeu de Paume soit plus présent en Asie<sup>33</sup>) pour l'exposition « *Le supermarché des images* », produite par le Jeu de Paume. Cette exposition a néanmoins connu des difficultés lors de son itinérance en Chine. En effet, alors que l'exposition devait être accueillie dans trois lieux en Chine (au *Red Brick Art Museum* à Pékin, au *Musée Xie Zilong Photography Museum* à Shangsha, puis au centre de photographie de Taiwan à Taipei), celle-ci n'a été accueillie qu'à Pékin pendant cinq mois<sup>34</sup> (pour un total de 80 000 visiteurs sur cette période).

Si cette expérience en Chine n'a pu aboutir à son terme malgré une première expérience passée réussie pour une exposition patrimoniale (*cf. infra* note n° 37), de nouveaux partenariats pourraient être envisagés à l'instar des Rencontres d'Arles qui travaillent avec la Chine depuis près de dix ans.

### 1.3 Un quasi-opérateur de l'État

Les relations du Jeu de Paume sont suivies au sein du ministère de la culture par la direction générale de la création artistique et plus particulièrement, la délégation aux arts visuels qui inclut les arts plastiques, la photographie, les métiers d'art, le design et la mode<sup>35</sup>.

---

<sup>30</sup> Cela a été le cas pour l'exposition « Raoul Hausmann » coproduite avec le Point du Jour à Cherbourg, « Bouchra Khalili » coproduite avec le CAAC à Séville ; « Susan Meiselas » avec la Fondation Tapies à Barcelone ; « Luigi Ghirri » coproduite avec le Folkwang Museum d'Essen et le musée Reina Sofia de Madrid et « Dorothea Lange » coproduite pour sa version européenne avec le Barbican à Londres.

<sup>31</sup> Telles que les expositions « Peter Campus » qui a été présentée à Séville et à Lisbonne en 2019 et au Bronx Museum à New York ou l'exposition « Soulèvements » qui a fait cinq étapes, notamment au Brésil, Mexique et Canada.

<sup>32</sup> Peuvent être citées, les expositions « André Kertész » présentée à Amsterdam (*Foam Museum Amsterdam*) et au *Palazzo Duale* de Gênes, « Nadar, les grands portraits », ou « *Bruno Réquillart. Poétique des formes* » au Xie Zilong Photography Museum, Changsha en Chine.

<sup>33</sup> Procès-verbal du conseil d'administration du 11 avril 2019. L'ouvrage « La petite histoire de la photographie » de Quentin Bajac ayant par ailleurs été traduit en chinois.

<sup>34</sup> L'annulation résultant du changement de direction du Centre national de la photographie de Taiwan qui n'a pas souhaité maintenir la programmation de la précédente direction. À Shanghaï, l'exposition a été annulée suite à la fermeture administrative du Centre. Les pertes engendrées par l'annulation de l'exposition dans les autres lieux ont néanmoins pu être compensées par une indemnisation de 90 000 € versée par l'ambassade de France en Chine (*cf. procès-verbal* du 22 novembre 2021).

<sup>35</sup> *Cf.* arrêté du 31 décembre 2020 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale de la création artistique.

### 1.3.1 Une subvention de fonctionnement représentant plus de 60 % du budget

Depuis sa création, le Jeu de Paume reçoit des subventions importantes du ministère de la culture tant en fonctionnement, qu'en investissement.

Ces subventions sont inscrites en loi de finances et viennent des programmes 131 (Création) et 175 (Patrimoine) pour 2019 et juste 131 pour les années 2022 à 2024. Elles sont versées *via* des conventions pluriannuelles de trois ans et font l'objet d'avenants réguliers, pour le gel et dégel des crédits et surtout pour les aléas.

Le Jeu de Paume a ainsi bénéficié, en sus des travaux réalisés directement sous la maîtrise d'ouvrage de l'OPPIC et donc sur les crédits du ministère de la culture (*cf.* tableau n° 6 *infra*), d'un montant de près de 1,6 M€ et d'une subvention d'investissement de 197 551 € pour les travaux réalisés sous maîtrise d'ouvrage du Jeu de Paume en 2019.

Plusieurs subventions exceptionnelles lui ont été versées : impact des dégâts suite au mouvement des « gilets jaunes » (20 922 €), pour un colloque (5 000 € pour « *Curators Meeting* »), pour le prix Niepce (22 000 € en 2022 et en 2024), ou encore pour certains projets (« *Portfolio – Jeu de Paume Lab* » : 100 000 € et « *WebApp* » : 14 000 € en 2021). Enfin, il a reçu 271 600 € au titre de la redevance domaniale demandée par la direction de l'immobilier et de l'État.

Au total, le taux de subvention s'élève à 68 %<sup>36</sup>. Hors aides exceptionnelles liées au Covid et aux fermetures pour travaux, il est encore de 61 %.

Ce taux de subvention est relativement important en regard d'autres musées ou opérateurs de l'État.

**Tableau n° 6 : Subventions de l'État à d'autres institutions culturelles en Loi de finances initiales 2025 (en M€).**

	Musée des arts décoratifs	Musée national des arts modernes (Pompidou)	Palais de Tokyo (2023)	Musée Picasso	Musée d'Orsay et de l'Orangerie
<i>Total des produits</i>	40	156	20	15,7	87
<i>Montant des concours de l'État</i>	15,7	81	8,6	4,3	37
<i>Pourcentage</i>	39 %	52 %	43 %	28 %	43 %

Sources : Annexe au projet de loi de finances 2025. Opérateurs de l'État. Rapport d'activités du Palais de Tokyo

<sup>36</sup> Les subventions d'investissement étant étalées sur 10 ans, le compte de résultat du Jeu de Paume comptabilise 10 % de celle-ci et si l'on ajoute le solde de 90 % de la subvention d'investissement, le taux moyen sur la période est de 68 %.

**Tableau n° 7 : Évolution de la subvention versée et opérations prises en charge par le ministère de la culture au Jeu de Paume entre 2019 et 2024 (en €)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
<i>Subvention de fonctionnement</i> <sup>37</sup>	4 727 365	4 727 365	4 727 365	5 227 365	4 930 000	4 930 000	
<i>Subvention d'investissement</i> <sup>38</sup> (100 %)	197 551	1 296	684 810	513 081	204 970	882 671	
<i>Subvention de fonctionnement exceptionnelle</i>	25 922		114 000	22 000		293 600	
<i>Opération prise en charge par le ministère</i>			1 594 603 <sup>39</sup>				
<i>Total des subventions</i> <sup>40</sup> <i>du ministère de la culture</i>	4 950 838	4 728 661	5 526 175	5 762 446	5 134 970	6 106 271	
<i>Total des ressources du Jeu de Paume</i> <sup>41</sup>	8 260 255	5 688 763	7 857 225	7 938 862	8 600 676	9 522 553	
<b><i>Part de la subvention du ministère de la culture sur le total des ressources du Jeu de Paume</i></b>	<b>60 %</b>	<b>83 %</b>	<b>70 %</b>	<b>72 %</b>	<b>60 %</b>	<b>64 %</b>	<b>68 %</b>
<i>Total des subventions de fonctionnement (incluant 10 % des subventions d'investissement)</i>	4 753 287	4 727 365	4 877 676	5 358 429	5 052 063	5 371 323	
<i>Total des ressources du Jeu de Paume (incluant 10 % de subventions d'investissement)</i>	8 194 500	5 687 467	7 208 726	7 534 845	8 517 769	8 787 605	
<b><i>Part de la subvention du ministère de la culture dans les ressources du Jeu de Paume (incluant 10 % de subventions d'investissement)</i></b>	<b>58 %</b>	<b>83 %</b>	<b>68 %</b>	<b>71 %</b>	<b>59 %</b>	<b>61 %</b>	<b>67 %</b>
<i>Total des subventions de fonctionnement (excluant les 10 % de subventions d'investissement)</i>	4 753 287	4 727 365	4 841 365	5 249 365	4 930 000	5 223 600	
<i>Total des ressources du Jeu de Paume (excluant 10 % de subventions d'investissement)</i>	8 194 500	5 687 467	7 172 415	7 425 781	8 395 706	8 639 882	
<b><i>Part de la subvention du ministère de la culture dans les ressources du Jeu de Paume (excluant 10 % de subventions d'investissement)</i></b>	<b>58 %</b>	<b>83 %</b>	<b>67 %</b>	<b>71 %</b>	<b>59 %</b>	<b>60 %</b>	<b>66 %</b>
<b><i>Part de la subvention du ministère de la culture sur le total des ressources du Jeu de Paume (excluant 2020 et 2021-crise Covid)</i></b>	<b>58 %</b>	-	-	<b>71 %</b>	<b>57 %</b>	<b>58 %</b>	<b>61 %</b>

Source : Jeu de Paume (2019-2024) et comptes annuels 2019-2024, retraitement Cour des comptes et réponses du Jeu de Paume au rapport d'observations provisoires.

<sup>37</sup> Constituée sur le programme 131 à partir de 2018 (sur les programmes 175 et 131 initialement) et réévaluée en fonction de projets ou d'actions spécifiques.

<sup>38</sup> En fonction des travaux réalisés par le Jeu de Paume et validés par le ministère de la culture.

<sup>39</sup> 1 594 603 € TTC (mandatés) répartis comme suit : 1 440 126 € (coût des travaux et maîtrise d'œuvre) et 154 477 € (études, assistance à maîtrise d'ouvrage et frais divers).

<sup>40</sup> Seules sont comptabilisées ici les subventions du ministère versées directement au Jeu de Paume.

<sup>41</sup> Résultats d'exploitation (cf. annexe n°4) sur la période, dont ont été déduits les reprises sur amortissements et provisions, auxquels ont été l'intégralité des subventions d'investissement.



### **1.3.2 Des outils de suivi proches de ceux des organismes sous tutelle du ministère de la culture et des performances globalement atteintes**

#### 1.3.2.1 Des conventions pluriannuelles globalement respectées

Trois conventions pluriannuelles ont structuré la relation entre l'État et le Jeu de Paume pour la période 2016–2025 : la convention initiale 2016–2018 (prolongée d'un an par avenant), celle de 2020–2022, puis celle 2023–2025. Ces conventions fixent les engagements réciproques, des indicateurs de suivi transmis annuellement à la tutelle, autour de trois axes prioritaires : soutien et promotion de la création contemporaine dans le champ de l'image, valorisation de la photographie historique, française et internationale et enfin développement des actions d'éducation artistique et culturelle et éducation à l'image. Les conventions sont accompagnées de notes d'intention artistiques (notamment en 2020 et 2023), traduisant l'orientation curatoriale du Jeu de Paume, et font l'objet d'avenants réguliers pour adapter la subvention du ministère de la culture, reconduire les engagements ou actualiser les annexes.

La direction transmet chaque année des bilans incluant : le nombre et la typologie des expositions (historique, contemporaine, expérimentale), la parité, l'origine géographique et générationnelle des artistes, les volumes de productions, coproductions et restaurations, la fréquentation, les actions éducatives et partenariats ainsi que les éléments budgétaires et administratifs. Le suivi est assuré au sein de la direction générale de la création artistique par une chargée de tutelle mutualisée avec d'autres établissements comme le Palais de Tokyo ou le CNAP. Les bilans sont transmis avec régularité et permettent un dialogue constructif.

Les trois axes se décomposent en huit objectifs opérationnels et 25 indicateurs. Sur la période, le Jeu de Paume remplit les objectifs.

Pour le soutien à la création contemporaine, l'un des objectifs structurants du Jeu de Paume est de soutenir les artistes contemporains à travers des dispositifs de production et de visibilité. Les conventions retiennent comme indicateur principal le nombre d'aides à la production et de commandes passées. La cible fixée dans la convention 2023–2025 est comprise entre 2 et 4 aides par an. Entre 2019 et 2021, cette cible est respectée, avec des initiatives comme le programme "Satellite", les productions de "Travaux en cours" ou les œuvres financées dans le cadre du "Supermarché des images". À partir de 2022, la dynamique s'intensifie : 16 aides sont comptabilisées cette année-là, puis 13 en 2023. En 2024, plusieurs commandes d'importance sont réalisées.

La valorisation de la photographie historique constitue le deuxième axe de l'objectif d'équilibre entre projets contemporains et patrimoniaux. L'indicateur principal, implicite mais lisible dans la programmation, est la part d'expositions à caractère historique ou rétrospectif. L'offre est équilibrée sur l'ensemble de la période analysée. Des figures historiques sont régulièrement mises en avant : Ghirri, René-Jacques, Cameron, Horvat, Modotti ou Battaglia. L'alternance entre expositions thématiques et monographiques, entre figures françaises et internationales, témoigne d'une programmation conforme aux orientations de l'État.

Sur l'élargissement des publics par des actions de médiation renforcées. L'indicateur principal est ici le nombre de participants aux actions d'éducation artistique et culturelle, accompagné d'un suivi de la diversification des formats. Les chiffres sont globalement en

progression : environ 9 000 participants en 2019, chute attendue en 2020 (6 942) du fait de la crise sanitaire, puis reprise en 2021 (6 629), et forte croissance en 2022 (10 502), 2023 (14 840) et 2024 (15 653). Des formats complémentaires sont développés : cours du soir hybrides, programme « *Ping-Pong* », parcours familles, productions numériques, activité cinéma.

Dans l'ensemble, les objectifs sont atteints : la programmation est dense et équilibrée, l'action éducative s'est amplifiée, et les obligations de transmission sont respectées. Toutefois, comme le montre le tableau de l'annexe n°1, les résultats restent inégaux selon les axes, et certains objectifs stratégiques sont peu structurants ou peu suivis d'effets à long terme.

### 1.3.2.2 Un rôle important du directeur

Enfin, les modalités du choix du directeur constituent un autre moyen de contrôle du ministère de la culture. L'article 12, présent dès les statuts de 2004, précise que « *Le directeur de l'Association est nommé par le conseil d'administration, sur proposition du président, après avis d'un comité de sélection qu'il préside, et sous réserve de l'agrément préalable du ministre chargé de la culture. Le comité de sélection comporte des représentants de l'État et des experts extérieurs choisis d'un commun accord par l'État et le président de l'Association* ». Cette procédure a été appliquée pour la première fois à l'occasion du recrutement du nouveau directeur fin 2018. Sur 56 candidatures reçues, le comité de sélection choisit Quentin Bajac à l'unanimité. Avant le vote par le conseil d'administration et de l'assemblée générale le 18 novembre, le ministère a entériné ce choix le 2 novembre 2018.

**Au regard de la procédure appliquée pour recruter le directeur du Jeu de Paume et des relations qui le lie au ministère de la culture, ce dernier pourrait corédiger une lettre de mission avec le président de l'association coïncidant avec la durée des conventions pluriannuelles. Cette lettre de mission devra mentionner les objectifs qui lui sont assignés en vue de porter le Jeu de Paume dans sa nouvelle mission de coordination des acteurs publics de la photographie.**

## **2 UNE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE EFFICACE, POUVANT ENCORE ÊTRE AMÉLIORÉE**

Le Jeu de Paume a montré qu'il était en mesure de rechercher des sources d'économies et des ressources propres. Néanmoins, son modèle reste dépendant des subventions du ministère de la culture et il doit continuer la dynamique lancée pour contracter avec de nouveaux mécènes au regard de sa notoriété et de sa localisation prestigieuse. Sa gestion administrative, notamment en matière de commande publique, peut également être plus efficiente.

## 2.1 Une gestion qui reste dépendante des subventions

### 2.1.1 Des recettes plus dynamiques, grâce à la billetterie et de nouvelles ressources

#### 2.1.1.1 Des recettes de billetteries tributaires du succès d'expositions

La billetterie constitue le deuxième poste de recettes du Jeu de Paume après les subventions du ministère de la culture, tout en constituant également des charges importantes. Le tableau n° 8 montre une billetterie stable en 2023 et 2024 (malgré une fermeture de quatre mois du fait des Jeux Olympiques de Paris 2024), mais à un niveau légèrement inférieur à celui de 2019 où le Jeu de Paume a connu une fréquentation record<sup>42</sup> grâce à des expositions qui ont rencontré un fort succès du public (*cf. supra* § 1.2.2).

**Tableau n° 8 : Évolution des recettes de billetterie durant la période sous revue (en €)**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
1 415 193	229 467	704 384	635 345	1 315 354	1 318 878

Source : *Jeu de Paume et états financiers 2019-2024.*

Les charges variables sont constituées à 44 % des frais d'expositions (transports, assurances, gardiennage...). Les expositions sont excédentaires pour une majeure partie<sup>43</sup>. En effet, seules quatre expositions sur 29 ont été déficitaires sur le site parisien et quatre sur 10 sur le site de Tours, soit un total de huit expositions déficitaires sur 39 entre 2019 et 2024.

#### 2.1.1.2 Le dynamisme des recettes de la librairie

Le Jeu de Paume accueille une librairie depuis sa création. Celle-ci a fait l'objet d'une profonde réorganisation : mise en place d'un véritable fonds littéraire qui s'est substitué au fonds documentaire, travaux réalisés pour donner plus visibilité et formation des salariés. Ses recettes ont presque retrouvé en 2023 le niveau de 2019, mais celles de 2024 ont subi la fermeture pendant les jeux olympiques et paralympiques de Paris.

**Tableau n° 9 : Évolution des recettes issues de la vente des livres entre 2019 et 2024 (en €)**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
922 070	128 061	410 086	456 775	813 005	727 950

Source : *Jeu de Paume.*

<sup>42</sup> Le Jeu de Paume n'ayant été ouvert en 2024 que 30 semaines au lieu de 45, le nombre de visiteurs hebdomadaire a été supérieur en 2024 (229 197 visiteurs en 30 semaines, soit 7 639 visiteurs hebdomadaires) à 2019 (277 213 sur 45 semaines, soit 6 160 visiteurs par semaine).

<sup>43</sup> *Cf.* annexe n° 3 sur les coûts des expositions et des recettes engendrées durant la période sous revue.

Un lien étroit peut être observé entre la fréquentation des expositions et le chiffre d'affaires de la librairie<sup>44</sup>.

### 2.1.1.3 Une politique entreprenante de recherche de mécènes, mais une part de mécénat encore inférieure à d'autres institutions culturelles

Au regard de sa situation géographique et de sa notoriété, un autre levier de ressources propres dont dispose le Jeu de Paume est celui de la recherche de mécènes.

Les recettes de mécénat ont augmenté de 35 % entre 2019 et 2024 (cf. tableau n° 10), fruit d'une politique volontariste.

La Manufacture Jaeger-LeCoultre<sup>45</sup> et la Fondation d'entreprise Neuflyze OBC<sup>46</sup> accompagnent le Jeu de Paume depuis sa création en soutenant l'institution et en se positionnant chaque année sur une exposition de leur choix<sup>47</sup>. Chanel a également noué un partenariat qui s'est traduit par une première convention du 23 décembre 2020 pour les années 2021 à 2023, puis une seconde signée le 31 mars 2024 sur la conception et le lancement d'un programme destiné au grand public autour du thème de la photographie, pour les années 2024-2026.

**Tableau n° 10 : Évolution des recettes de mécénat durant la période sous revue (en €)**

Nature du mécénat	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mécénat	345 000	368 398	427 050	422 882	466 080	466 000
Partenariat	-	-	45 000	45 000	95 000	251 666
Mécénat de compétence	-	38 758	8 333	-	10 000	2 723

Source : Comptes annuels 2019-2023 et réponses du Jeu de Paume.

La progression est notable entre 2019 et 2024 et se poursuit également en 2025.

Même si le Jeu de Paume souhaite en priorité consolider ses mécènes et partenaires existants, il doit néanmoins continuer ses recherches de nouveaux mécènes et affirmer cette dynamique car ce type de ressources n'est pas pérenne et fragile dans la durée. À titre de comparaison, le Palais de Tokyo, avec certes un bâtiment dix fois plus vaste et davantage de concessions, a bénéficié en 2023 de 2 M€<sup>48</sup> de partenariats sur 8,2 M€ de ressources publiques.

La notoriété du Jeu de Paume dans le domaine de la photographie devrait lui permettre de développer son expertise auprès de tiers et notamment des partenaires étrangers.

<sup>44</sup> 277 213 visiteurs au total en 2019 au Jeu de Paume à Paris (contre 245 000 visiteurs en 2018), avec des cycles d'expositions qui ont eu un impact sur le niveau de fréquentation : Sally Mann, « *Mille et un passage* », Marc Pataut, « *de proche en proche* » ; Ben Thorp Brown, « *L'Arcadia Center* », totalisant 93 669 visiteurs ; Zineb Sedira « *L'espace d'un instant* », Peter Hujar, « *Speed of Life* », Daisuke Kosugi, « *Une fausse pesanteur* », totalisant 56 528 visiteurs ; Dorothea Lange, « *Politiques du visible* », Ana Mendieta, « *Le temps et l'histoire me recouvrent* », Alejandro Cesarco « *Apprendre la langue (présent continu I)* », totalisant 44 988 visiteurs.

<sup>45</sup> Conventions des 2 octobre 2019 pour 2020 et du 18 décembre 2020 pour les années 2021 à 2023.

<sup>46</sup> Conventions des 27 mars 2018, 8 janvier 2020 et 24 janvier 2023.

<sup>47</sup> Mécènes de 2019 à 2024 : Fondation Jaeger LeCoultre, Fondation Neuflyze OBC, Fondation Swiss Life, Amis du Jeu de Paume. Depuis 2021 : Chanel.

<sup>48</sup> Source : rapport d'activités 2023.

#### 2.1.1.4 Les concessions et locations d'espaces

Depuis l'adoption des nouveaux statuts du Jeu de Paume<sup>49</sup>, ce dernier peut exploiter et mettre en valeur le bâtiment qu'il occupe ainsi que tout autre site qui lui serait mis à disposition<sup>50</sup>. Le Jeu de Paume a ainsi signé une concession pour un café à l'entresol du bâtiment et sur sa terrasse dans le Jardin des Tuileries (pour une surface totale de 96 m<sup>2</sup>). Celle signée entre le Jeu de Paume et la société *Rose Bakery* en août 2021<sup>51</sup>, prévoit une redevance d'occupation avec une partie fixe garantie et une partie variable fixée à 12 % du chiffre d'affaires hors taxes. Le Jeu de Paume a ainsi perçu 7 289 € en 2021, 9 674 € en 2022, 21 005 € en 2023 et 13 019 € en 2024.

Les recettes issues des locations d'espaces sont plus importantes.

**Tableau n° 11 : Les recettes de location d'espaces entre 2019 et 2024 (en €)**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
70 869	59 421	72 350	95 216	135 915	97 795

Source : Balance des comptes 2019-2024

Depuis 2020, le développement des ressources propres (librairie, mécénat, concession et locations) a permis d'améliorer le niveau de trésorerie. La transformation de l'auditorium<sup>52</sup> en salle de cinéma avec une demande en cours de label art et essai devrait, elle aussi, générer des recettes. Inaugurée le 13 novembre 2024, cette nouvelle salle<sup>53</sup> dont la programmation est intitulée « Recherche et Découvertes » affirme l'engagement du Jeu de Paume en faveur du cinéma indépendant, en diffusant de premières œuvres de réalisatrices et de réalisateurs, ainsi que des films d'artistes associant cinéma et art contemporain.

#### 2.1.2 Une recherche de diminution des charges

Les charges du Jeu de Paume sont constituées de charges fixes (masse salariale et les dépenses locatives) et de charges variables, constituées des frais d'exposition.

<sup>49</sup> Article 1 des statuts adoptés par l'assemblée générale du 2 juillet 2020. Les précédents statuts du 4 mai 2005 et du 27 novembre 2009 ne prévoyaient pas cette possibilité.

<sup>50</sup> Sans convention comme indiqué *supra* pour ce qui concerne le bâtiment et avec le musée du Louvre pour la terrasse qui fait partie du domaine nationale du Louvre.

<sup>51</sup> Pour une durée de cinq ans jusqu'au 12 novembre 2026.

<sup>52</sup> Montant des travaux pour la transformation de l'auditorium en salle de cinéma : En 2022, la rénovation de l'auditorium (son et lumières) s'est élevée à 60 024 €, en 2024 une nouvelle rénovation qui a concerné l'insonorisation des portes s'est élevée à 9 777 €. La réfection de la salle de cinéma s'étendra sur les années 2026 et 2027 : 15 400 € (musique assistée par ordinateur) ; 17 730 € (reprise des tissus et des sols) ; 76 897 € (rideaux motorisés) et 90 770 € (modification du plafond de la salle et des gradins), soit un total de 200 797 €.

<sup>53</sup> Salle qui devrait proposer près de 400 séances par an selon le rapport d'activité 2024 du Jeu de Paume.

### 2.1.2.1 La masse salariale

La masse salariale augmente de 10 % entre 2019 et 2024. Après une baisse pendant la période Covid en 2020 et 2021, elle s'accroît fortement, de 27,6 %, en 2022, à la fin du dispositif d'aide de l'État. En 2023 ont lieu trois augmentations successives du point d'indice de la convention collective ECLAT<sup>54</sup>, à laquelle le Jeu de Paume est rattachée.

**Tableau n° 12 : Évolution de la masse salariale durant la période sous revue (en €)**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
3 152 002	2 614 957	2 587 392	3 302 001	3 478 681	3 493 103

Source : Comptes annuels 2019-2024

La masse salariale représente 60 % des charges fixes du Jeu de Paume, aux côtés des charges liées aux locaux occupés par le Jeu de Paume (en dehors du site de Concorde), poste qui a fait l'objet d'un des premiers axes de recherche de baisse des charges fixes.

### 2.1.2.2 Les actions mises en œuvre pour faire baisser les charges fixes

Le Jeu de Paume a réalisé en 2017 une première action pour abaisser ses charges de personnel en externalisant la fonction de l'accueil. Un travail de rationalisation des coûts fixes a suivi : renégociation de contrats signés avec ses prestataires (-130 000 € en 2019), notamment pour l'énergie et le gardiennage, puis ses charges locatives, avec la prise en location (à partir de 2022)<sup>55</sup> de nouveaux locaux rue du Mont Thabor, permettant d'économiser 38 000 € par rapport au précédent bail rue Florentin. Face à l'impact de l'inflation qu'il a estimée à 500 000 € pour 2023, de nouvelles actions sont menées notamment pour diminuer les dépenses de communication<sup>56</sup>. Les frais de réception ont aussi diminué sauf en 2024 où ils augmentent du fait des manifestations organisées pour le 20<sup>e</sup> anniversaire du Jeu de Paume (cf. tableau n° 22).

### 2.1.3 **Des résultats inégaux sur la période sous revue**

Les résultats sont irréguliers, mais la trésorerie qui n'a eu de cesse d'augmenter.

**Tableau n° 13 : Évolution des résultats du Jeu de Paume entre 2019 et 2024 (en €)**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
- 22 187	-1 751	556 503	- 428 083	25 229	137 500

Source : Comptes annuels 2019-2024

Le résultat a été déficitaire en 2019 (-22 000 €), ainsi que 2022 (-428 000 €).

<sup>54</sup> convention ECLAT (IDCC15-18) pour les métiers de l'éducation, culture, loisirs et animation.

<sup>55</sup> bail à partir du 1<sup>er</sup> avril 2022 pour un loyer annuel de 178 000 € HT (rue du Mont Thabor, Paris 1<sup>er</sup>).

<sup>56</sup> Montant des dépenses de communication sur la période : 520 708 € en 2019 ; 278 076 € en 2020 ; 511 487 en 2021 ; 470 022 € en 2022 et 480 887 en 2023.

En 2019, les recettes de la billetterie ont été importantes (1,4 M€), les recettes de la librairie ont aussi augmenté de 21 % en 2019 et le Jeu de Paume a bénéficié de subventions d'investissement supplémentaires, mais également des reliquats de subventions de l'exercice 2018. C'est l'augmentation des charges variables<sup>57</sup> et en particulier des frais d'exposition qui explique le déficit en 2019. En effet, la forte fréquentation<sup>58</sup> a rendu nécessaire un nombre d'agents de sécurité plus important dans les salles d'exposition. Or, cette même année, le parrainage d'un de ces mécènes (Fondation d'entreprise Neuflyze OBC) a été divisé par deux.

L'exercice 2020, marqué par la crise sanitaire puis par la fermeture pour travaux du Jeu de Paume (durant neuf mois), connaît un déficit bien moins important qu'en 2019 (-2 000 € en 2020 contre -22 000 € en 2019) du fait de la baisse de ses charges variables. Les achats de marchandises ont diminué de 81 % et les charges externes de 45 %.

Le Jeu de Paume n'a réouvert que le 7 juin 2021. Le résultat a été excédentaire (556 000 €) du fait à la fois moindres charges variables et du succès de l'exposition « *Chefs d'œuvre photographiques du MoMA. La collection Thomas Walher* » (93 239 visiteurs en 2021<sup>59</sup>). La poursuite de la prise en charge par l'État des cotisations sociales depuis la crise sanitaire en 2020 explique également ce résultat positif<sup>60</sup>.

L'exercice 2022 renoue avec un déficit à hauteur de 428 000 €, en raison de la fin de la prise en charge par l'État des cotisations sociales et de la remontée des charges externes de 42 % due à la reprise des frais d'exposition et de l'inflation.

Le résultat 2023 est excédentaire de 25 299 € grâce à la progression de la fréquentation du Jeu de Paume<sup>61</sup> entraînant une forte hausse des recettes de billetterie (1 315 354 € en 2023 contre 635 345 € en 2022). L'exposition « *Thomas Demand. Le bégaiement de l'histoire* » a totalisé à elle seule 67 918 visiteurs et a attiré un public plus large que celui de la photographie. « *Joan van der Keuken. le rythme des images* » et « *Frank Horvat. Paris, le monde, la mode* » ont à elles deux réalisé une fréquentation totale de 97 630 visiteurs<sup>62</sup>. Enfin, deux autres expositions ont permis de confirmer le niveau de la fréquentation avant la période Covid : « *Julia Margaret Cameron. Capturer la beauté* » et « *Victor Burgin. Ça* » (97 630 visiteurs).

L'année 2024 a vu ses provisions augmenter du fait du titre de perception relatif au paiement de la redevance domaniale au titre des années 2022 à 2024, à hauteur de 543 000 €, mais l'association ne l'a pas encore réglé, tandis qu'elle a perçu, fin 2024, une subvention complémentaire de 271 000 € pour financer en partie cette redevance (cf. infra point 2.1.4.2). Ainsi, le résultat 2024 augmente, ainsi que la trésorerie, qui atteint 4 M€.

---

<sup>57</sup> Les charges variables étant constituées des frais d'exposition, de la librairie et de la communication.

<sup>58</sup> La fréquentation du Jeu de Paume (site Concorde) montre que si l'année 2019 a été bonne (277 213 visiteurs), elle a pu être parfois meilleure dans le passé (335 463 visiteurs en 2012, 295 531 visiteurs en 2009).

<sup>59</sup> Cette exposition a reçu en 2022, 34 719 visiteurs, totalisant ainsi sur 2021 et 2022, 127 958 visiteurs.

<sup>60</sup> 993.000 € en 2019, 630.000 € en 2020, 670.000 € en 2021, 1 M€ en 2022.

<sup>61</sup> 246 227 visiteurs en 2023 (30 661 visiteurs au Jeu de Paume – Château de Tours) contre 128 898 visiteurs en 2022 (23 767 visiteurs au Jeu de Paume – Château de Tours).

<sup>62</sup> Ces deux expositions ont fait l'objet d'une campagne publicitaire dans la presse et le métro parisien.

## 2.1.4 Une trésorerie élevée et en augmentation

### 2.1.4.1 Une trésorerie doublant en six ans

L'évolution du bilan présenté en annexe n° 4 montre une augmentation de la trésorerie malgré plusieurs années déficitaires. L'explication se trouve dans le volume des provisions réalisées. Le tableau *infra* n° 14 montre une évolution de + 112 % de la trésorerie nette entre 2019 et 2024, en raison du dynamisme des recettes.

**Tableau n° 14 : Bilan du Jeu de Paume 2019-2024 (en €)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Capitaux propres</i>	797 243	795 490	2 000 493	1 976 428	2 084 564	2 957 012
<i>Provisions pour risques et charges</i>	805 043	1 397 460	1 353 054	1 051 680	1 180 771	2 060 276
<i>Amortissements et provisions sur actif</i>	376 400	357 538	427 359	495 693	447 803	509 654
<i>Dettes financières (hors CBC et SCB)</i>	4 633	1 738	52 579	0	2 388	0
<b><i>Ressources stables</i></b>	<b>1 983 319</b>	<b>2 552 226</b>	<b>3 833 485</b>	<b>3 523 801</b>	<b>3 715 526</b>	<b>5 526 942</b>
<i>Immobilisations brutes</i>	1 482 515	1 581 063	2 403 574	2 948 059	2 877 666	3 809 706
<b><i>Emplois stables</i></b>	<b>1 482 515</b>	<b>1 581 063</b>	<b>2 403 574</b>	<b>2 948 059</b>	<b>2 877 666</b>	<b>3 809 706</b>
<b><i>Fonds de roulement net global</i></b>	<b>500 804</b>	<b>971 163</b>	<b>1 429 911</b>	<b>575 742</b>	<b>837 860</b>	<b>1 717 236</b>
<i>Stocks et en-cours</i>	35 496	23 806	32 358	33 032	41 266	53 996
<i>Créances d'exploitation</i>	113 126	132 662	605 192	223 737	408 226	611 049
<i>Amortissements et provisions (actif circulant)</i>	76 117	72 873	94 107	90 720	87 422	65 842
<b><i>Actifs d'exploitation</i></b>	<b>224 739</b>	<b>229 341</b>	<b>731 657</b>	<b>347 489</b>	<b>536 914</b>	<b>730 887</b>
<i>Dettes d'exploitation</i>	1 318 183	1 029 123	1 199 634	1 013 520	1 694 957	1 572 278
<i>Produits constatés d'avance</i>	33 737	183 129	193 300	60 000	354 057	490 320
<b><i>Passifs d'exploitation</i></b>	<b>1 351 920</b>	<b>1 212 252</b>	<b>1 392 934</b>	<b>1 073 520</b>	<b>2 049 014</b>	<b>2 062 598</b>
<b><i>BFRE</i></b>	<b>-1 127 181</b>	<b>-982 911</b>	<b>-661 277</b>	<b>-726 031</b>	<b>-1 512 100</b>	<b>-1331 711</b>
<i>Disponibilités</i>	231 514	41 038	817 927	263 019	1 243 005	1 197 924
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	1 700 000	2 300 000	1 800 000	1 800 000	1 900 000	2 900 000
<b><i>Trésorerie nette</i></b>	<b>1 931 514</b>	<b>2 341 038</b>	<b>2 617 927</b>	<b>2 063 019</b>	<b>3 143 005</b>	<b>4 097 924</b>

Source : Comptes annuels 2019-2024, retraitement Cour des comptes.

Le niveau excédentaire de la trésorerie du Jeu de Paume lui permet de placer des fonds importants sur des comptes à terme (2,9 M€ en 2024).

Le fonds de roulement varie de 1,4 M€ en 2021 à 575 000 € en 2022, puis 1,7 M€ en 2024. Sa capacité d'autofinancement varie également sur la période sous revue, mais est dans l'ensemble satisfaisante.

**Tableau n° 15 : Évolution de la capacité d'autofinancement durant la période sous revue**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
241 892	699 660	706 739	-557 568	369 806	1 156 987

Source : Comptes annuels 2019-2024, retraitement Cour des comptes.



### 2.1.4.2 Un volume de provisions important

Le volume des provisions pour risques et charges est élevé et a fortement augmenté entre 2019 et 2024<sup>63</sup>. Le Jeu de Paume effectue deux types de provisions pour risques et charges, l'une qui concerne les indemnités de départ à la retraite (pour les personnes devant prendre leur retraite dans les cinq ans<sup>64</sup>), l'autre concerne les travaux envisagés. En outre, le Jeu de Paume a constitué une nouvelle provision au titre de la redevance d'occupation domaniale dont les négociations sont toujours en cours.

Les travaux les plus importants sont effectués sous la maîtrise d'ouvrage de l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) et donc pris en charge par le ministère de la culture. Ils se sont déroulés de mars 2020 à juin 2021<sup>65</sup> pour un montant de 1,6 M€.

Ce sont les travaux réalisés sous la maîtrise d'ouvrage du Jeu de Paume qui font l'objet de provisions, lesquelles ont évolué en fonction des travaux réalisés (*cf.* tableau n° 17 *infra*). Ces provisions ont concerné les phases de travaux concernant les remplacements et révisions des compresseurs et des isolateurs de borne du groupe froid, la rénovation électrique d'un ascenseur et d'un rideau métallique du bâtiment, la mise en place de LED et de détecteurs de présence dans tout le bâtiment, le revêtement des sols en résine des salles d'exposition du 1<sup>er</sup> étage et le remplacement de plusieurs vitrages du bâtiment.

**Tableau n° 16 : Évolution de la provision pour travaux 2019-2024 (en €)**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
446 807	983 231	1 063 975	727 791	800 358	910 413

Source : Comptes annuels 2019-2024.

Même si la période 2020-2024 a été marquée par d'importants travaux, le montant des provisions pour charges du Jeu de Paume pose la question d'un éventuel excès de prudence. En effet, le montant des provisions annuelles effectuées est bien supérieur à celui des travaux réalisés (*cf.* tableau *infra* n° 17).

**Tableau n° 17 : Total des montants des travaux réalisés entre 2019 et 2024 (en € HT)**

2019	2020	2021	2022	2023	2024
186 713	69 328	580 978	340 150	99 837	646 959

Source : Jeu de Paume.

De nouveaux travaux sont envisagés pour les années 2025 (à hauteur de 340 827 €) et 2026-2027 (844 616 €, dont 513 000 € pour le raccordement au réseau de froid urbain de la ville de Paris). Il convient d'éviter que la constitution des provisions ne dépasse le besoin réel et affecte la présentation fidèle du bilan de l'association.

<sup>63</sup> Cf. annexe n° 4.

<sup>64</sup> Le commissaire aux comptes justifie dans ses rapports la position de l'association.

<sup>65</sup> De mars 2020 à juin 2021, le Jeu de Paume a été fermé à la fois du fait des confinements mais aussi des travaux réalisés : mise en conformité technique des combles et de la régie du bâtiment, amélioration des espaces d'accueil et de restauration, rénovation complète des sols et des murs des espaces d'exposition, mise en conformité des centrales de traitement d'air (CTA), mise en accessibilité de certains espaces.

**Tableau n° 18 : Reprises des provisions pour risques et charges entre 2019 et 2024 (en €)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Reprises sur amortissements et provisions</i>	171 191	248 402	811 782	477 923	139 339	616 711

Source : Comptes de résultat 2019-2024.

**Il convient de réaliser davantage de reprises de provisions lorsque le montant des travaux a été moins important qu'estimé, ou de réévaluer annuellement le montant des provisions (à la hausse ou à la baisse en fonction des besoins réels).**

## **2.2 Une gestion des ressources humaines apaisée après une période de climat social détérioré**

### **2.2.1 Une nouvelle direction qui a rétabli un climat plus serein**

Un climat social difficile s'était installé en fin de mandat de la précédente direction. La situation en interne au Jeu de Paume avait été évoquée lors du conseil d'administration du 18 avril 2018, au cours duquel le président avait fait état d'une lettre signée par une partie importante du personnel (20 sur 41 salariés) et adressée aux délégués du personnel afin de demander « *que soient envisagées des solutions visant l'apaisement durable du climat de tensions sociales qui persiste actuellement* ». Le ministère de la culture qui avait été également destinataire de cette lettre et s'était fait représenter lors de ce CA par trois membres a demandé que lui soient transmis le calendrier et le suivi du plan de prévention des risques psychosociaux (PPRS). Celui-ci a été intégré au document unique d'évaluation des risques mis en place à partir de septembre 2017<sup>66</sup> et régulièrement mis à jour. Il en est de même pour les actions du PPRS mis à partir de novembre 2018<sup>67</sup>.

Dès l'arrivée en 2018 de la nouvelle directrice adjointe, puis du nouveau directeur, de nouveaux outils et pratiques ont été mis en place pour apaiser le climat social.

Depuis septembre 2024 a même été créé un poste de « coordonnateur ressources humaines » (RH). Il déploie la politique en RH de la direction générale dont il est l'interlocuteur privilégié. Il cumule des missions précédemment réparties entre la directrice générale adjointe et la responsable administrative et financière. L'intitulé de ce poste traduit la volonté de la direction de fluidifier ses relations avec les salariés ainsi que les relations entre les services. Même si son arrivée est récente, le coordonnateur RH a confirmé le climat de confiance qui règne au sein de l'association.

<sup>66</sup> Mis à jour les 11 décembre 2018, 26 janvier 2019, 12 mai 2020, 14 septembre 2020, 9 novembre 2021, 20 juin 2023, 28 novembre 2024 et 12 janvier 2025.

<sup>67</sup> La dernière mise à jour du PPRS ayant été réalisée en 2024.

## 2.2.2 Des outils en matière de ressources humaines à renforcer

À partir de septembre 2019, le Jeu de Paume s'est doté d'un logiciel de gestion des RH (gestion des temps et des absences - GTA) afin de simplifier, sécuriser et automatiser la gestion du temps de travail et des absences. Le logiciel *Fortify* a été retenu, car il « *s'est imposé comme le seul capable de gérer ce cas de figure particulier de l'annualisation* », mais sans mise en concurrence ou marché public malgré le coût (25 720 HT sur quatre ans).

Ce logiciel de temps de travail permet de comptabiliser les horaires des salariés sur un mode déclaratif. Si des vérifications sont effectuées par le coordonnateur RH en cas de dépassement d'horaire, l'inverse est plus difficile à vérifier, puisqu'il demeure fondé sur la confiance des agents.

Si le Jeu de Paume a internalisé la paie (dont l'économie a été estimée par ce dernier à 18 500 € par an) par l'acquisition d'un logiciel de paie (SILAE), l'arrivée de ce logiciel pose la question de l'externalisation des bulletins de paie. Toutes les données relatives à l'édition du bulletin de paie sont en effet communiquées par le chargé d'administration et de paie. Aucune expertise ou plus-value n'est *a priori* apportée par ce prestataire qui se limite à éditer des bulletins de paie : il convient de s'interroger sur la pertinence du maintien de sa prestation.

**Il est souhaitable de faire évoluer la comptabilisation du temps de travail, afin que l'information sur les horaires des salariés ne soit pas uniquement déclarative, mais comptabilisée en temps réel par un système automatisé, associant ou non l'externalisation de la paie, mais de manière plus efficiente.**

## 2.2.3 L'évolution des effectifs

L'augmentation des effectifs se traduit par un recours plus important aux contrats à durée déterminée et à l'apprentissage. Quelques CDD ont été signés pour faire face à un accroissement ponctuel d'activité (ainsi en 2022 pour la réouverture) ou pour remplacer ses salariés en congé maternité (11 % de ses effectifs en 2024). Le nombre de CDI reste stable.

**Tableau n° 19 : Effectifs du Jeu de Paume au 31 décembre entre 2019 et 2024**

Catégorie	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Contrat à durée indéterminée	40	40	40	40	39	41
Contrat à durée déterminée	2	2	8	7	5	7
Total des salariés	42	42	48	47	44	48
Alternants	0	0	1	3	4	6
Stagiaires	3	0	4	1	3	3
Total des effectifs	45	42	53	51	51	57

Source : Jeu de Paume (bilans sociaux 2019-2024) et réponse au rapport d'observations provisoires.

Vis-à-vis de ses stagiaires et apprentis, le Jeu de Paume mène une politique volontariste d'intégration. Le chargé d'administration et de paie actuellement en poste est ainsi entré au Jeu de Paume en tant qu'alternant en septembre 2023 et a été recruté en contrat à durée indéterminée

à compter de septembre 2024<sup>68</sup>. Durant sa période d'apprentissage, il a été formé par l'équipe du service administratif et financier. La chargée des publics jeunes et scolaires, arrivée en octobre 2023 en tant qu'apprentie a été recrutée en contrat à durée déterminée à temps partiel à partir d'octobre 2024.

**Tableau n° 20 : Nombre d'apprentis et de stagiaires entre 2019 et 2024**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Apprentis</i>	0	0	1	4	6	7
<i>Stagiaires</i>	6	3	4	8	4	10

*Source : Jeu de Paume (bilans sociaux 2019-2024)*

## 2.3 Une commande publique renforcée mais néanmoins à consolider

Association recevant des subventions publiques, le Jeu de Paume est soumis aux règles de la commande publique. Soumis jusqu'en avril 2019 à l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, il est désormais soumis au code de la commande publique.

### 2.3.1 Les procédures d'achat : une forte externalisation de la fonction achat et l'absence de marchés pour les prestations de conseil

#### 2.3.1.1 Une fonction achat fortement externalisée

Le Jeu de Paume ne dispose pas de service ou de cellule achats, les achats étant centralisés auprès de la directrice générale adjointe.

En 2019 et 2020, des cabinets d'avocat sont saisis afin de rédiger des guides de procédures d'achats. Des marchés ont ensuite pu être lancés pour les prestations les plus importantes (sécurité et gardiennage, accueil et billetterie et nettoyage). En 2021, Le Jeu de Paume a recours à une société de conseil pour être accompagné en achat public (analyse des besoins, élaboration des cahiers des charges, rédaction des dossiers de consultation, publication des appels d'offres, analyse des offres, notifications...). En 2023, sont organisées des réunions avec les responsables de service pour identifier les postes devant faire l'objet de marchés publics car seuls quelques postes l'avaient été en 2020. Un nouveau cabinet d'avocats est consulté pour identifier les autres postes devant faire l'objet d'un marché sur quatre ans et des réunions sont organisées avec les responsables des services concernés par la commande publique. La même année, le Jeu de Paume adhère à l'Union de groupement des achats publics.

En 2025, une nouvelle assistante de direction de formation juridique a été recrutée afin de renforcer le suivi général des marchés et faire l'interface entre la direction et les services. Le

---

<sup>68</sup> Le poste de chargé d'administration et de paie a été inoccupé de janvier à septembre 2024. La personne qui l'occupait l'ayant quitté en décembre 2023.

guide des marchés publics est mis à jour par le prestataire du Jeu de Paume en matière de conseil en marchés publics. Enfin, les responsables de service sont formés en la matière.

Si le Jeu de Paume a renforcé progressivement sa pratique de la commande publique, celle-ci reste néanmoins, pour l'essentiel, externalisée et n'a elle-même pas fait l'objet d'une mise en concurrence, ni d'un marché public s'agissant du choix du cabinet de conseil en matière de marchés publics, mais également pour les prestations de conseil en ressources humaines, de commissaire aux comptes ou d'expertise comptable.

### 2.3.1.2 Des commandes hors marché dans des domaines stratégiques

En effet, les prestataires auxquels a fait appel le Jeu de Paume en dehors de la passation d'un marché public concernent tant des fonctions supports tels que les ressources humaines, que des domaines stratégiques tels que les marchés publics, l'expertise comptable et la fonction de commissaire aux comptes. Si les totaux annuels ont baissé sur la période sous revue, il ne demeure pas moins que des consultations s'imposent au regard des montants cumulés par année (supérieurs à 40 000 € HT<sup>69</sup>)

**Tableau n° 21 : Prestations qui auraient dû faire l'objet d'un marché public**

<i>Domaine</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Gestion des marchés publics</i>			8 750	10 750	20 250	13 900
<i>Ressources humaines et droit des affaires</i>	26 220	12 210	10 800	9 405	9 900	9 420
<i>Expertise comptable</i>	20 720	7 950	7 950	9 450	17 267	26 369
<i>Commissaire aux comptes</i>	17 960	16 893	19 894	21 592 <sup>70</sup>	20 804	20 625
<b>Total</b>	<b>64 910</b>	<b>37 053</b>	<b>47 394</b>	<b>51 197</b>	<b>68 221</b>	<b>70 314</b>

Source : Réponse du Jeu de Paume au rapport d'observations provisoires.

En effet, l'expert-comptable exerce ses fonctions pour le Jeu de Paume depuis sa création. Sa lettre de mission date de septembre 2017, mais n'a pas été signée ni par ce dernier, ni par le Jeu de Paume, et est régulièrement renouvelée tacitement depuis.

De même, le commissaire aux comptes est le même depuis la création de l'association. Mais ce n'est qu'en 2023 qu'une consultation est formellement lancée, consultation remportée par ce même cabinet après une analyse poussée<sup>71</sup>.

<sup>69</sup> Seuil des marchés à procédure adaptée applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 (décret n°2019-1344 du 13 décembre 2019).

<sup>70</sup> En 2022, ont été comptabilisés un acompte de 10 000 € sur 2021 et d'un acompte de 7 500 € sur 2022.

<sup>71</sup> Marché signé le 5 juin 2023, inclus dans l'échantillon des marchés analysés. Pour cette consultation ou les critères d'attribution ont été la valeur technique (60 %) et le prix (40 %). Quatre candidats ont répondu.

### 2.3.2 L'analyse d'un échantillon de marchés publics lancés avec l'appui de prestataires extérieurs

L'analyse des prestations de conseil auxquelles a fait appel le Jeu de Paume est récapitulée dans le tableau *supra*. L'analyse de la gestion de la commande publique sur la période sous revue fait l'objet d'une étude plus détaillée en annexe 6. Dans le cadre du contrôle, la Cour a procédé à l'analyse de la régularité des marchés signés par le Jeu de Paume à partir de 13 marchés signés sur la période 2019-2024 (sur un total de 23 marchés signés sur cette période). La commande publique étant externalisée (conseil, rédaction des pièces de la consultation...), l'analyse n'a pas révélé d'anomalies.

En outre, afin de déterminer s'il y a lieu de passer un marché, sont pris en compte en sus du montant, la nature et l'étendue du besoin ainsi que la valeur totale des services considérés comme homogènes en raison de leurs caractéristiques propres ou de leur unité fonctionnelle. Ici, ce sont les caractéristiques propres des prestations, à savoir les services juridiques qu'il convient de prendre en compte. En l'absence de nomenclature propre à l'association du Jeu de Paume<sup>72</sup>, ce dernier peut prendre en référence la nomenclature européenne CPV<sup>73</sup> et à ce titre, lancer un marché de prestations juridiques en cumulant les différents codes prévus par la nomenclature susvisée pour lancer en fonction des montants et des années cumulées, un marché global (alloté par domaine du droit : marchés publics, ressources humaines...).

### 2.3.3 Les frais de mission, déplacement et réception

Les déplacements des salariés sont formalisés par des feuilles de mission et une note de frais qui sont transmis au service comptabilité après validation par le responsable de service. Trois cartes bancaires sont attribuées au directeur général, à la directrice générale adjointe dont les dépenses sont pointées par la comptable qui en reçoit les justificatifs et les contrôle. La troisième permet les commandes sur internet ou des petites dépenses urgentes.

L'analyse d'un échantillon de dépenses relatives à des frais de mission, déplacement et réception a porté sur 142 justificatifs et n'appelle pas d'observations particulières, hormis que la feuille de mission et la note de frais ne sont pas systématiquement jointes aux pièces justificatives de la mission ou du déplacement. Les années 2022 et 2023 voient l'augmentation sensible des frais de déplacement/mission après la crise sanitaire et les fermetures du Jeu de Paume. En 2024 ils reviennent au niveau de 2019.

**Tableau n° 22 : Évolution des dépenses de mission, déplacement et réception (en €)**

Nature du poste	2019	2020	2021	2022	2023	2024
6251 et 6256 (déplacements/missions)	73 253	26 690	32 789	79 013	80 732	73 200
6257 (réception)	33 402	13 843	18 437	50 880	32 688	67 793

Source : Grands livres 2019-2024

<sup>72</sup> Cf. article R. 2121-6 du code de la commande publique.

<sup>73</sup> Common Procurement Vocabulary et précisément les CPV 75231100-5 : services juridiques, service de conseil juridique et 79140000-7 et 79140000-8 : service de conseils et d'informations juridiques et services de conseils et de représentation juridiques.

### **3 LE JEU DE PAUME DOIT ÊTRE UN OUTIL POUR LA DIFFUSION DE LA PHOTOGRAPHIE SUR LE TERRITOIRE**

En vingt ans, le Jeu de Paume est devenu une institution de référence dans le champ de la photographie, conciliant création contemporaine, valorisation patrimoniale et éducation à l'image. Sa gestion est sérieuse et ses missions sont clairement identifiées. Il bénéficie d'un réseau dense de partenariats, à Paris, et dans une moindre mesure en région (notamment avec Tours) et à l'international, qui témoigne de son rayonnement. Cependant, l'examen des réalisations d'expositions conduit à interroger la portée structurelle de l'action du Jeu de Paume. Si les objectifs conventionnels sont atteints, ils restent centrés sur la production d'activité - expositions, actions éducatives, publications - sans rendre compte des effets produits sur la scène photographique nationale ou sur les trajectoires des artistes. Aucun indicateur ne permet de mesurer si une exposition au Jeu de Paume constitue un accélérateur de carrière. Il n'existe pas de programme formalisé de commande, de suivi ou de soutien aux artistes exposés. L'absence d'articulation structurelle avec les dispositifs publics (CNAP, écoles d'art, commandes publiques) limite l'effet de levier que pourrait jouer l'association. La situation appelle une réflexion sur les objectifs assignés à ce type d'institution.

La France possède de véritables atouts, y compris au niveau international, en matière de photographie. Mais la politique de la photographie et de l'image souffre d'un trop fort morcellement, d'une absence de visibilité et du déséquilibre usuel entre Paris et l'ensemble du territoire national. À moyens constants, de nouvelles missions pourraient être confiés au Jeu de Paume et en faire un pivot d'une plus forte ambition.

Le Jeu de Paume occupe une position stratégique : quasi-opérateur de l'État, occupant un site patrimonial au cœur de Paris et bénéficiant de moyens stables. Dans ce contexte, il pourrait assumer une ambition élargie en matière de structuration du champ photographique, de maillage territorial, ou de soutien à la recherche et à la production.

#### **3.1 Un outil à mieux utiliser dans une véritable politique nationale de la photographie et de l'image contemporaine**

##### **3.1.1 Un acteur reconnu mais sans mandat stratégique dans un paysage dynamique et très éclaté**

Le Jeu de Paume est un acteur majeur dans l'univers de la photographie. Les représentants des organismes qui ont été interrogés (les fonds régionaux d'art contemporain, la médiathèque du patrimoine et de la photographie, la maison européenne de la photographie, les Rencontres de Arles, Le Bal...) ont mentionné que le Jeu de Paume était reconnu tant sur le plan national, qu'international, comme une référence dans le domaine de la photographie, tant

pour les professionnels que pour les amateurs de photographie. La directrice du Centre régional de la photographie à Douchy-les-Mines (Nord) le mentionne comme « *un jalon* »<sup>74</sup>.

De plus, le Jeu de Paume est reconnu par sa programmation, C'est ainsi que parmi les 30 expositions à visiter en France durant l'automne 2024 figurait « *Chantal Akerman. Travelling* »<sup>75</sup> et dans les expositions à « ne pas manquer en 2025 »<sup>76</sup> : « *Le monde selon l'IA* », deux expositions présentées par le Jeu de Paume.

Il a de nombreuses relations avec les grandes institutions muséales parisiennes qui ont également un fonds photographique, mais aussi avec des acteurs en région. À l'instar de partenariats qui ont pu être noués entre le Frac Ile-de-France - Le Plateau et Bétonsalon ou le Palais de Tokyo et Lafayette Anticipations, Le Bal et le Jeu de Paume se sont réunis pour la première fois en 2021 autour d'une exposition commune « *Renverser ses yeux. Autour de l'Arte Povera 1960-1975* », où le parcours a été effectué par quatre sections thématiques : le Corps (pour Le Bal), l'Expérience, l'Image et le Théâtre (pour le Jeu de Paume). Cette exposition, appréciée par les professionnels de la photographie et de l'image, a eu un retentissement dans la presse, mais n'a pas rencontré autant de public qu'attendu, tant au Bal qu'au Jeu de Paume. Elle reste néanmoins une expérience et une collaboration qui a pu être réalisée avec un acteur non identifié comme centre d'art contemporain, avec des enjeux différents.

Le partenariat contracté pour la première fois en 2010 avec la ville de Tours pour présenter des expositions du Jeu de Paume, a permis d'associer la Médiathèque du patrimoine et de la photographie dans le cadre de l'exposition « *1, 2, 3.... Couleur ! L'autochrome exposée* », qui dispose d'un fonds documentaire exceptionnel. Cette exposition consacrée à l'autochrome, premier procédé industriel de photographie couleur (breveté en 1903 par les Frères Lumière, puis abandonné dans les années 1920-1930 au profit de la pellicule) a eu également un écho dans la presse.

Un autre partenariat noué avec la ville de Reims a permis de présenter l'exposition, « *Image 3.0* », issue d'une commande du Centre national des arts plastiques (CNAP) à 17 artistes. Comme cela a été indiqué *supra*, il a été mis fin à ce partenariat au terme des trois ans prévus dans la convention signée le 28 janvier 2022.

Ainsi, force est de constater qu'en région, le Jeu de Paume n'a pas signé de nouveaux partenariats depuis celui contracté avec la ville de Tours en 2010, même si certains sont, depuis 2024, en cours de discussions.

En effet, si le Jeu de Paume a trouvé sa place au sein des institutions parisiennes, comme étant un lieu ouvert aux différentes formes de l'image (photographie, vidéo et cinéma), il n'occupe pas la même place sur tout le territoire national.

Des expositions présentées au Jeu de Paume ont circulé hors de l'Ile-de-France, telle que l'exposition « *Ombres et lumière* » de Franck Horvat, présentée au centre photographique de Rouen, ou plus récemment, l'exposition consacrée à Jean Painlevé au Point du Jour à Cherbourg en 2024-2025. Mais les exemples ne sont pas assez nombreux pour une institution qui doit exercer ses missions de promotion de l'image à l'échelle nationale.

---

<sup>74</sup> *Le Journal des Arts*, du 27 septembre 2024.

<sup>75</sup> *Le Journal des Arts* du 8 septembre 2024

<sup>76</sup> *Le Journal des Arts*, du 5 janvier 2025.



En avril 2024, le Jeu de Paume s'est rapproché de la ville de Dijon afin de proposer une offre culturelle tournée vers l'image. En septembre 2024 une collaboration a été proposée au Centre photographique de Clermont-Ferrand afin d'envisager un projet de partenariat pour une exposition itinérante, lequel a été validé en octobre 2024. Il a également relancé la ville de Montpellier, contactée en 2023, afin de proposer des expositions itinérantes : une rencontre en janvier 2025 a donné lieu à la concrétisation de projets.

Le Jeu de Paume est aussi un lieu utilisé par de nombreux acteurs de la photographie : tenue de conférences de presse pour présenter des événements tel que Paris Photos, le festival « Les femmes s'exposent » de Houlgate, l'institut de la photographie de Lille, le festival Photoclimat ou des rencontres entre les centres d'art... Les exemples sont nombreux. Cependant, dans les conventions liant le ministère de la culture au Jeu de Paume, la question de son positionnement par rapport aux autres acteurs sur le territoire n'apparaît pas.

Aussi, afin d'affirmer le rôle du Jeu de Paume comme chef de file dans le domaine de la photographie sur le territoire, des conventions pourraient être signées, en concertation avec le ministère de la culture, tant avec les FRAC, qu'avec le Centre Pompidou. Des partenariats avec des acteurs privés pourraient également être lancés.

### 3.1.2 Le dynamisme de la scène photographique française

#### 3.1.2.1 Un véritable rayonnement international grâce à des événements et des lieux d'excellence

Pays de l'invention de la photographie dont le bicentenaire sera célébré en 2026 et 2027 sous la coordination du ministère de la culture et l'impulsion du comité scientifique présidé par Dominique de Font Réaux<sup>77</sup>, la France occupe une place de premier plan dans ce domaine. Elle est en effet le cadre de manifestations internationales majeures et leaders mondiales telles que Paris Photo et les Rencontres d'Arles. Cette reconnaissance se reflète également à travers la distinction de la photographe française Sophie Ristelhueber<sup>78</sup>, lauréate en 2025 du prix *Hasselblad* attribué depuis 1980 à des artistes de renommée internationale.

---

<sup>77</sup> Un comité scientifique a été constitué par le ministère de la Culture pour définir les grandes orientations scientifiques et artistiques du Bicentenaire de la photographie, qui se déroulera de septembre 2026 à septembre 2027 en France métropolitaine et dans les territoires ultramarins. Présidence : la conservatrice générale au musée du Louvre, historienne de l'art spécialisée dans la photographie du XIX<sup>e</sup> siècle, présidente du centre d'art Le Point du Jour à Cherbourg. Autres membres : une maîtresse de conférences à l'Université Paris 1, spécialiste de l'histoire sociale et culturelle des photographes, membre de l'Institut universitaire de France et rédactrice en chef de *Photographica*, la directrice de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts de Paris, ancienne directrice du MAC VAL à Vitry-sur-Seine, commissaire de la Biennale de Lyon, un professeur d'histoire de la photographie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, commissaire d'expositions et président du projet du Collège international de la photographie à Bry-sur-Marne, un professeur d'histoire contemporaine à l'Université Paris 1, spécialiste des mondialisations, historien et commissaire d'exposition, un professeur de théorie du cinéma et des médias à la Sorbonne Nouvelle, membre de l'Institut universitaire de France, expert en intelligence artificielle et commissaire d'exposition sur l'IA au Jeu de Paume.

<sup>78</sup> Sophie Ristelhueber sera mise à l'honneur lors d'une exposition au Centre *Hasselblad* à Göteborg (Suède) du 11 octobre 2025 au 26 janvier 2026.

À Paris, plusieurs autres acteurs contribuent au rayonnement de la photographie. Hormis le Jeu de Paume et les fonds de grandes institutions muséales<sup>79</sup>, trois autres institutions sont consacrées à la photographie avec un rayonnement certain et un positionnement différent. Trois des quatre ont été créées entre la fin des années 1990 et 2010, montrant la montée en puissance de la photo dans les arts visuels.

Fondée à l'initiative de Jacques Chirac, en 1978, la Maison européenne de la photographie (MEP) possède une collection de 25 000 photographies et a trois grandes saisons par an, représentant 6 à 7 expositions. Entre 2019 et 2023, la MEP a proposé une programmation riche mêlant figures majeures de la photographie contemporaine (Samuel Fosso, Zanele Muholi, Rineke Dijkstra) et émergence de jeunes artistes (Pixy Liao, Cédrine Scheidig, Rachel Fleminger Hudson). Son public est essentiellement parisien, avec une tendance au rajeunissement. Un important effort est fait en faveur des scolaires, notamment situés en quartier politique de la ville. En 2023, ils ont ainsi représenté près de 8 000 visites<sup>80</sup>.

Créée en 2003, par Henri Cartier-Bresson et son épouse, la fondation Henri Cartier-Bresson conserve leurs fonds mais n'offre pas d'expositions permanentes consacrées à ses fondateurs. Pour la période sous contrôle, elle a alterné expositions patrimoniales consacrées à Cartier-Bresson ou à d'autres figures majeures (Walker Evans, Ilse Bing, Raymond Depardon) et propositions contemporaines (Marie Bovo, Jérôme Sessini, Tom Wood).

Lancée en 2010 par Raymond Depardon et Diane Dufour, le BAL est une association dédiée à l'image contemporaine sous toutes ses formes (photographie, vidéo, cinéma, nouveaux médias). Installé dans un ancien cabaret réhabilité, il dispose d'un espace d'exposition d'environ 150 m<sup>2</sup>. Sa programmation, à raison de trois à quatre expositions par an, privilégie les approches documentaires, critiques et sociales. Le BAL a présenté des artistes tels que Susan Meiselas, Allan Sekula, Laura Henno ou Christer Strömholm, avec des expositions souvent immersives et formellement audacieuses. Il développe un important volet pédagogique à travers « La Fabrique du Regard », qui a touché depuis sa création plus de 30 000 jeunes et formé 1 620 enseignants. Sa plateforme numérique ERSILIA prolonge cette action éducative.

---

<sup>79</sup> Cf. annexe n° 5.

<sup>80</sup> Cf. rapport d'activités de la Maison européenne de la photographie de 2019 à 2023.

Tableau n° 23 : Tableau comparatif des institutions photographiques parisiennes

Institution	Statut juridique	Budget annuel (2023)	Surface d'exposition	Nombre d'expositions /an	Fréquentation annuelle	Collections	Effectif
<i>Jeu de Paume</i>	Association sous tutelle de l'État	8,6 M€ dont 5,1 M€ ministère	≈ 1 200 m <sup>2</sup> à Paris, Tours et Reims	≈ 8-10 (tous sites confondus)	≈ 275 000	Pas de collection propre	39 ETP
<i>MEP</i>	Association subventionnée par la Ville de Paris	6 M€ dont 2,5 M€ mairie	≈ 700 m <sup>2</sup> (sur 2 100 m <sup>2</sup> au total)	6-7	≈ 200 000	≈ 25 000 œuvres	27 ETP
<i>Le BAL</i>	Association subventionnée	2 M€ dont 780 000 € de subventions	≈ 150 m <sup>2</sup>	3-4	NC	Pas de collection	18 ETP
<i>Fondation Cartier</i>	Fondation reconnue d'utilité publique	Non communiqué (~modeste)	≈ 400 m <sup>2</sup>	3-4	NC	Fonds Henri Cartier-Bresson	Non communiqué

Source : Cour des comptes, rapport d'activités des organismes et entretiens.

Plusieurs fondations d'entreprise jouent un rôle croissant dans le paysage photographique français, en particulier en Île-de-France. Trois d'entre elles - la Fondation Cartier, la Bourse de Commerce Pinault Collection et la Fondation Louis-Vuitton - se distinguent par leur engagement significatif dans la programmation photographique. Créée en 1984 par Alain-Dominique Perrin, l'actuel président du Jeu de Paume, la fondation Cartier est l'une des rares fondations privées à avoir intégré la photographie dans son ADN artistique dès l'origine. Elle a consacré des expositions monographiques majeures à des figures comme Raymond Depardon, Daido Moriyama, Sarah Moon ou Claudia Andujar. Elle commande régulièrement des œuvres et édite des catalogues de référence.

Inaugurée en 2021, la Pinault Fondation – Palais de la Bourse expose une partie de la collection de François Pinault, riche de plus de 5 000 œuvres. La photographie y occupe une place importante : Cindy Sherman, Richard Prince, Nan Goldin, Sherrie Levine ou Wolfgang Tillmans y ont été exposés. Elle est mobilisée dans une logique de critique sociale et de réflexion sur les représentations, en lien avec les grandes thématiques abordées par la collection (identité, genre, pouvoir, consommation).

Enfin, ouverte en 2014 sous l'égide de LVMH, la Fondation Louis-Vuitton s'est principalement illustrée dans l'art moderne et contemporain « muséal », mais elle inclut régulièrement la photographie dans ses grandes expositions (Cindy Sherman, Annie Leibovitz, Thomas Struth). Elle dispose de moyens très conséquents et d'un rayonnement international, ce qui confère à ses accrochages photographiques une visibilité exceptionnelle. Toutefois, la photographie y est davantage un *medium* parmi d'autres plutôt qu'un axe stratégique identifié.

### 3.1.2.2 L'importance de la photographie et de l'image au niveau régional.

Au-delà du Jeu de Paume, la politique de l'État en matière de photographie et d'image pour l'aide à la création, la diffusion et l'éducation passe essentiellement par les FRAC et centres d'art, le soutien aux festivals et à quelques autres organisations spécialement dédiées à cet art visuel.

Institués par une circulaire de septembre 1982<sup>81</sup> et sans support législatif, les fonds régionaux d'art contemporains, sur la base d'un partenariat État-Régions, ont pour mission de constituer des collections publiques d'art contemporain, de les diffuser auprès de tous les publics et d'inventer des formes de sensibilisation à la création actuelle. Cette diffusion se fait essentiellement par la mise à disposition des œuvres dans des collectivités locales, des centres d'art, des prisons, des établissements sanitaires et médico sociaux. Depuis quelques années, les FRAC dits de seconde génération développent un pan muséal. En 2020, les collections des 23 FRAC rassemblent plus de 35 000 œuvres de 6 000 artistes de différentes nationalités. Les FRAC ont organisé 667 expositions et 3 559 actions d'éducation artistique et culturelle dans les lieux les plus divers, en coopération avec des institutions privées ou publiques les plus variées. Ils ont accueilli plus de 1,5 million de visiteurs. La photographie a une place toute particulière dans les FRAC : elle représente 27 % des œuvres (hors FRAC Centre Val de Loire qui a fait l'objet d'un don très important en matière d'architecture)<sup>82</sup>.

Les centres d'art sont comme « *des centres du doute, structures ouvertes qui prennent des risques en produisant des œuvres qui sortent des sentiers battus* »<sup>83</sup>. Ils ont été créés<sup>84</sup> en majorité dans les années 70 et 80<sup>85</sup>, souvent à l'initiative de collectivités locales comme le Centre d'art plastiques contemporains de Bordeaux en 1973.

À la différence des musées d'art contemporain et des FRAC, ils se définissent comme le « *lieu de l'artiste* », ouvert à la production d'œuvres et d'expositions, sans volonté de constituer des collections. Majoritairement sous statut associatif, ils disposent d'espaces d'expositions et de documentation consacrés à l'art contemporain. Dès leur origine, les centres d'art ont voulu offrir aux artistes la possibilité de produire des œuvres.

À partir de 1985, le ministère de la culture donne une impulsion au développement des centres d'art en région, soit directement en créant lui-même de nouveaux équipements<sup>86</sup>, soit indirectement, en soutenant des projets émanant de collectivités locales ou d'association<sup>87</sup>. Leur implantation est majoritairement en zone rurale ou à la périphérie des villes. Progressivement, les centres d'art sont devenus des lieux essentiels d'exposition, de création, de diffusion et de formation, spécialisés par domaine. Pour la photographie, ils sont représentés par le Centre Photographique d'Ile-de-France de Pontault-Combault, le Point du Jour-Centre régional de la photographie, le Centre régional de la photographie Hauts de France à Douchy-les-Mines, le centre d'art contemporain photographique-Villa Pérochon à Niort, le centre d'art et de photographie de Lecture, Diaphane-Pôle photographique en Picardie à Clermont-de-l'Oise le Centre photographique Rouen Normandie. Pour la vidéo, le Centre international de la création de la vidéo à Montbéliard peut être cité.

---

<sup>81</sup> Circulaire du 3 septembre 1982. La circulaire du 28 février 2002 décrit les missions des FRAC.

<sup>82</sup> Ministère de la culture, IGAC, *Mission prospective sur les FRAC*, septembre 2021.

<sup>83</sup> Citation de Daniel Buren.

<sup>84</sup> Musée et autres équipements muséographiques : perméabilité des frontières, recherche de nouveaux modèles, Jean-David Dreyfus, AJCT 2011.

<sup>85</sup> En 1977, l'association « Le coin du Miroir » qui deviendra le « Consortium » à Dijon ; « Le Nouveau Musée » en 1978 à Lyon-Villeurbanne, le « Centre d'art itinérant » dans le Grand Lyon qui deviendra l'Institut d'art contemporain ; le « Centre de Meymac » dans le Limousin en 1979 et le Centre de création contemporaine Olivier Debré à Tours en 1980.

<sup>86</sup> La *Villa Arson* à Nice, le *Magasin* à Grenoble et le *Centre international de recherche sur le verre et les arts plastiques* à Marseille.

<sup>87</sup> *Le Creux de l'Enfer* à Thiers, *Le Grand Café* à Saint-Nazaire ou *Le Crac (centre régional d'art contemporain) Languedoc-Roussillon* à Sète.

Apparaissant dans la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP) du 7 juillet 2016, le label « Centre d'art contemporain d'intérêt national » (CACIN) est créé en 2017. 54 centres d'art sont reconnus, labellisés (48) et/ou conventionnés par l'État, dont huit sont des centres d'art labellisés dédiés à la photographie pour leur spécificité photographique avec cependant des subventions moins importantes.

Les centres d'art sont d'une certaine manière les pendants des FRAC. Ne possédant pas de collections, ils ont pour mission l'aide à la production, le soutien à la diffusion et la médiation. Les centres d'art ont ainsi permis d'élargir le public de l'art contemporain et ont des points communs avec les *Kunstvereine*<sup>88</sup> en Allemagne et les *Kunsthallen* en Suisse, qui ne disposent pas de collections propres et bénéficient aussi de financements publics importants.

**Tableau n° 24 : Centres d'art photo en province – 2023 (en €)**

Centre d'art	Région	Subvention prog 131	Aide aux projets	Subvention prog 361	Subvention totale	Budget total	Part du ministère dans le budget total
<i>CPIF Pontault-Combault</i>	Île-de-France	161 500	11 500	-	173 000	493 931	35 %
<i>Lectoure</i>	Occitanie	135 000	10 600	-	145 600	323 149	45 %
<i>CRP Douchy-les-Mines</i>	Hauts-de-France	147 800	15 000	33 000	195 800	716 010	27 %
<i>Diaphane – Pôle photographique</i>	Hauts-de-France	113 600	85 000	105 000	303 600	1 286 829	24 %
<i>GwinZegal – Guingamp</i>	Bretagne	86 500	-	44 710	131 210	511 445	26 %
<i>Point du Jour – Cherbourg</i>	Normandie	150 000	-	12 500	162 500	521 881	31 %
<i>Villa Pérochon – Niort</i>	Nouvelle-Aquitaine	132 800	31 500	20 000	184 300	496 931	37 %
<i>Centre photographique de Rouen</i>	Normandie	60 000	11 500	13 300	84 800	390 710	22 %
<i>Totaux</i>		987 200	165 100	228 510	1 380 810	4 740 886	29 %

Source : Direction générale des affaires culturelles (délégation aux arts visuels).

Programme 131 « Création » ; Programme 361 « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture.

À côté de ces centres d'art existent aussi des acteurs plus portés par les collectivités locales. Parmi les initiatives régionales plus récentes, l'Institut pour la photographie des Hauts-de-France (Lille), inauguré en 2019, se distingue par sa double vocation patrimoniale et scientifique. Doté en 2022 d'un budget de 1,78 M€ (dont 901 000 € pour le fonctionnement et 884 000 € pour les investissements), il bénéficie principalement du soutien du Conseil régional des Hauts-de-France. Il associe conservation de fonds photographiques, expositions, résidences et ressources documentaires. Son modèle, en construction, constitue une expérimentation à suivre en vue d'un éventuel maillage national renforcé. Un autre exemple territorial significatif

<sup>88</sup> Alternatives collectives à un monde de l'art qui naissent entre les années 1800 et 1840 en Allemagne. Elles sont des associations artistiques qui assurent une médiation entre les amateurs d'art et la production d'art contemporain.

est celui de Chalon-sur-Saône. Ville natale de Nicéphore Niepce, elle abrite un musée éponyme fondé en 1972 et labellisé « Musée de France ». Ce dernier conserve près de trois millions de tirages photographiques et dix mille appareils, et organise expositions, ateliers et médiations. Le projet en cours de création d'une « Cité de l'image photographique » sur l'île Saint-Laurent vise à regrouper patrimoine, création et diffusion dans un même lieu, sous l'impulsion conjointe de la DRAC, de la région Bourgogne-Franche-Comté et de la ville. Ce projet reste à ce jour sans labellisation nationale ni financement pérenne identifié au niveau central.

## 3.2 Des politiques nationales et régionales qui donnent l'impression d'avancer en parallèle

### 3.2.1 Une politique de la photographie à consolider

Le rapport Franceschini de 2021 pour le ministère de la culture sur le financement de la production et la diffusion d'œuvres photographiques<sup>89</sup> souligne l'atomisation du secteur, la faiblesse de la structuration professionnelle et l'insuffisance des outils publics pour répondre aux mutations de la filière. En 2022, le rapport de la Cour sur le soutien aux arts visuels contemporains confirme ce diagnostic : les politiques publiques souffrent d'un empilement de dispositifs mal évalués, sans stratégie nationale cohérente. Les moyens mobilisés, loin d'être négligeables, ne s'inscrivent dans aucune stratégie nationale consolidée, ni en matière de création, ni en matière de diffusion ou de structuration de la filière. Trois tensions structurent ce constat : l'éclatement budgétaire, l'absence de pilotage stratégique, et la fragmentation territoriale.

Le rapport « Franceschini » fait à la fois un constat de la situation et propose un plan d'actions autour des 30 mesures et 5 grands objectifs. Ces grands objectifs sont les suivants :

- une juste rémunération et la défense du statut des photographes ;
- le soutien à la création photographique ;
- le soutien spécifique aux acteurs de la chaîne (agences, éditeurs, festivals, réseaux de diffusion) ;
- la protection du patrimoine photographique ;
- le soutien à l'éducation artistique et culturelle en photographie.

Surtout, il préconise « *une gouvernance centrale, des opérateurs mieux dotés et un renforcement du réseau des acteurs de la photographie* ».

Quatre ans après ce rapport commandité par le ministère de la culture, peu de progrès ont été faits. Dans les rapports d'activités de la direction générale de la création artistique, la délégation aux arts visuels rappelle les axes retenus : soutien à la création photographique (essentiellement le rappel des commandes comme Radioscopie de la France, Performance par le CNAP), protection du patrimoine photographique (notamment *Iconos Photo*, nouvelle base

---

<sup>89</sup> Rapport Franceschini, *Rapport sur le financement de la production et de la diffusion d'œuvres photographiques*, décembre 2021.

de données sur les collections et fonds photographiques patrimoniaux), soutien aux femmes, nouvelle édition du parlement de la photographie qui a réuni près de 1200 participants durant deux jours, en présentiel et en distanciel et aide aux réseaux comme Diagonales.

Mais il n'existe pas d'objectifs clairs avec des indicateurs de suivi, ni de consolidation des moyens alloués. La photographie artistique reste de fait, marginale. Selon *Chiffres clés de la culture 2024*, en 2023, seuls 27 projets ont été soutenus par le CNAP dans le domaine de la photographie documentaire, pour un montant total de 300 000 €. Mais la commande publique représentait environ 100 M€ en 2019, soit 7 % du marché global de la photographie estimé à 1,4 Md€. Dans les FRAC, la photographie représente 21 % des acquisitions et 11 % des budgets. Les lieux spécifiquement consacrés à la photographie restent peu nombreux – 25 recensés en 2019 - et modestement subventionnés (25 734 € par lieu en moyenne). Dans ce contexte, le Jeu de Paume - dont près de 70 % (en moyenne) du budget est financé par l'État pour la période sous contrôle – dispose d'une envergure unique pour devenir un pivot structurant d'une politique photographique nationale lisible et ambitieuse. Cela suppose un changement d'échelle, en consolidant ses partenariats existants et en assumant plus clairement un rôle fédérateur au sein de l'écosystème photographique.

### 3.2.2 La faiblesse de l'articulation des politiques nationales et régionales

Le soutien public à la photographie se déploie selon trois logiques principales : une logique de soutien à la création et à la commande (pilotée par la DGCA et le CNAP), une logique patrimoniale (conservée par la BNF et la Médiathèque du patrimoine et de la photographie) et une logique de diffusion (représentée par le Jeu de Paume, les centres d'art photographiques et les FRAC).

Contrairement à ce qui existent dans d'autres domaines comme la politique du livre, du cinéma ou de la musique, l'articulation ne se fait pas réellement. La comparaison de la politique régionale du Centre national du cinéma et du Centre national des arts plastiques est délicate car les mécanismes de financement sont très différents et les budgets affectés encore plus. Mais des leçons peuvent toutefois être tirées, notamment entre structure nationale (CNC, CNAP) et les structures régionales.

Dans le domaine de la photographie, le ministère agit aussi par la structuration des réseaux, qu'elle finance. Fondé en 2009, le réseau Diagonales est le seul réseau en France réunissant des structures de production et de diffusion consacrées à la photographie. Il participe à la structuration de la création photographique, accompagne à la professionnalisation des photographes et s'attache au développement d'une éducation artistique et culturelle sur l'ensemble du territoire. Il est aidé dans le cadre d'une convention pluriannuelle (2020 – 2022) à hauteur de 80 000 € sur 2021. 165 000 € ont été fléchés spécifiquement pour la mise en œuvre du programme *Entre les images* sur 2021. Le soutien Comité de Liaison et d'Action pour la Photographie (CLAP), a été créé en février 2019. Les membres fondateurs sont le collectif de photographes Tendances Floues, l'agence VU', l'agence Signatures, MYOP et l'agence Modds et regroupe des collectifs et petites agences de photographes. Il a été aidé à hauteur de 19 000 € en 2021. France PhotoBook est une association, regroupant 25 éditeurs de livres de photographie, qui valorise et défend la diversité et la spécificité françaises en matière d'édition photo. Il bénéficie d'une convention pluriannuelle avec le ministère et d'une aide dans ce cadre

28 500 € en 2021<sup>90</sup>. Des réseaux pour l'art contemporain existent tel Platform pour les FRAC ou DCA pour les centres d'art. Les entretiens menés avec nombre d'entre eux et leurs rapports d'activités montrent à la fois la faiblesse de leurs moyens (deux personnes en équivalent temps plein en moyenne) et aussi leur éclatement.

### **3.3 Un levier aisément actionnable pour une véritable politique nationale de la photographie et de l'image**

De nombreux éléments existent pour qu'une véritable politique nationale de la photographie se mette en place. Il s'agit de regrouper les initiatives et de consolider les budgets déjà existants. Le Jeu de Paume pourrait avoir un rôle central dans une telle politique de structuration de la filière.

Il est à la fois reconnu et déjà inséré dans plusieurs réseaux nationaux. Pour DCA, le réseau des 51 centres d'art, c'est lui qui a animé les groupes de travail et les plans d'actions pour la transition écologique et la gestion des archives.

Les moyens dont disposent le Jeu de Paume sont certes sans commune mesure avec plusieurs centres photographiques situés en zone rurale. Les expositions présentées par le Jeu de Paume, de par leur taille et leur budget, sont difficilement déclinables dans des structures en province et plus facilement exportables à l'étranger, malgré les difficultés indiquées. Il devrait aussi développer des compétences dans certains domaines comme la question de l'équilibre économique de la filière photographique ou mieux prendre en compte la promotion de la scène française.

### **3.4 Un statut à conforter et un rôle à renforcer**

Les statuts constitutifs de l'association du Jeu de Paume de 2004 prévoyaient explicitement le passage en établissement public. Cette transformation a été abandonnée sans que la décision n'ait été formalisée. Elle le deviendra à travers l'adoption des nouveaux statuts de 2009 où la transformation en établissement et les termes « *association de préfiguration en Établissement public* », sont supprimés.

Cependant, la question de l'occupation du bâtiment sans signature d'une convention entre le ministère et l'association et à titre gratuit, amène le ministère de la culture à révoquer le sujet de l'évolution du statut du Jeu de Paume.

---

<sup>90</sup> Il existe aussi des réseaux financés par les DRAC comme le réseau LUX qui regroupé les foires photos de France et est financé par la DRAC Ile de France.



### 3.4.1 Une question d'occupation domaniale à fort impact financier

Le Jeu de Paume est présent sur trois implantations : le site principal de la place de la Concorde qui accueille son activité et ses missions de centre d'art, des locaux administratifs situés rue de Mont Thabor à Paris 1<sup>er</sup> <sup>91</sup>, et une partie du Château de Tours<sup>92</sup>. Les espaces environnant le bâtiment du Jeu de Paume appartiennent à l'établissement public du musée du Louvre, comme l'ensemble du domaine national des Tuileries. Deux conventions régissent les rapports entre le Jeu de Paume et le Louvre : celle du 17 mai 2022 sur la sécurité et la surveillance et celle du 26 mai 2025 sur la mise à disposition au Jeu de Paume d'un espace destiné à l'exploitation saisonnière d'un point de vente à emporter et d'une terrasse.

La question de la domanialité du bâtiment et du montant de la redevance ont fait l'objet d'échanges et de divergences d'appréciations entre le ministère de la culture et la direction de l'immobilier de l'État depuis 2016.

Une convention d'utilisation au profit du ministère de la culture pour une durée de 50 ans est signée le 30 décembre 2016 avec l'administration des domaines. La convention rappelle que l'association devait préfigurer la création d'un établissement public, ce projet n'ayant pas abouti et le Jeu de Paume « *n'étant ni établissement public, ni opérateur de l'État, il conviendra de régulariser sa situation dans les meilleurs délais par le biais d'une convention d'occupation signée* ». Cette convention doit être signée entre l'État (propriétaire), le ministère (utilisateur) et l'association (occupant). À la suite de cette convention, les statuts du Jeu de Paume ont été modifiés en juillet 2020 afin de renforcer la présence de l'État, représenté par le ministère de la culture<sup>93</sup>.

De juillet 2020 à décembre 2024, trois points opposent le ministère de la culture à la direction de l'immobilier de l'État (DIE).

Le premier point concerne la possibilité pour le Jeu de Paume d'occuper le bâtiment à titre gratuit. Compte tenu de son caractère d'association à but non lucratif « *concourant à la satisfaction d'un intérêt général* »<sup>94</sup> et du contrôle exercé par le ministère de la culture sur cette association, ce dernier a sollicité la conclusion d'une convention à titre gratuit. Le service local du domaine de Paris et la direction de l'immobilier de l'État (DIE) ont refusé cette interprétation en 2021 et considéré que le Jeu de Paume n'entrait pas dans la catégorie des personnes<sup>95</sup> qui pouvaient bénéficier de l'exonération de redevance et qu'elle devait s'acquitter d'une redevance assise sur la valeur vénale des locaux à usage de bureaux. Malgré les fondements juridiques

---

<sup>91</sup> Bail civil signé le 29 mars 2022 qui a pris effet au 1<sup>er</sup> avril 2022 pour une durée de neuf ans ferme pour un montant de loyer de 178 000 € HT.

<sup>92</sup> Par une première convention a été signée entre la ville de Tours et le Jeu de Paume pour la période 2019-2021, puis une seconde pour la période 2022-2025.

<sup>93</sup> Assemblée générale du 2 juillet 2020. Le nombre de représentants de l'État passe à quatre au sein du conseil d'administration. Quatre autres membres sont désignés après accord du ministère de la culture. La voix du commissaire du gouvernement passe de consultative à délibérative.

<sup>94</sup> articles L. 2122-1-3 et L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques.

<sup>95</sup> Les Domaines considérant qu'en application de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques, seules les associations exerçant une activité caritative, sociale ou humanitaire pouvaient bénéficier de la gratuité. Ce que ne prévoit pas ledit article. Cet article prévoyant notamment que « *l'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public peut être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général* ».

qu'il a apportés, par courrier en date du 31 mai 2023, le ministère de la culture accepte l'interprétation de la DIE.

Le second concerne le montant de la redevance. Un premier montant a été fixé par les Domaines à 418 880 € par an pour le bâtiment d'une superficie de 2 500 m<sup>2</sup> et qui repose sur la localisation du bâtiment et les valeurs locatives du quartier. Faisant suite à de nouveaux échanges et visites sur place, les Domaines ont fait une nouvelle estimation le 10 novembre 2023, pour une valeur locative de 194 000 € par an.

Le dernier différend concerne la date d'application de la valeur locative et l'arriéré de loyers impayés. Les Domaines ont demandé une mise en application à partir de 2017 et un rattrapage de 710 000 €<sup>96</sup>. Dans un courrier du 19 décembre 2024, la ministre de la culture demande au ministre de l'économie, des finances et de l'industrie de ne faire débiter la redevance qu'à compter de 2025 et à hauteur de 194 000 €, compte tenu de la mission d'intérêt général de l'association, de son financement très majoritaire par le ministère, de sa fragilité financière<sup>97</sup> et des investissements de plus de cinq millions d'euros faits par l'association dans le bâtiment<sup>98</sup>. La lettre de la ministre indique enfin qu'une réflexion sur l'évolution du statut de l'association est envisagée.

Un faisceau d'éléments juridiques apparente le Jeu de Paume à un quasi-opérateur de l'État. En effet, l'association a été fondée à l'initiative de l'État<sup>99</sup>. Elle est sans but lucratif et concourt à la satisfaction de l'intérêt général au regard de ses missions statutaires<sup>100</sup>. Les subventions du ministère de la culture assurent près de 70 % de ses ressources (en moyenne sur la période sous revue). Les crédits alloués font l'objet de conventions pluriannuelles et sont identifiés dans les projets de loi de finances, certes pas comme opérateur de l'État, mais de manière explicite et détaillée. La présence de l'État dès l'origine de la création de l'association au sein du conseil d'administration a été renforcée dans le processus décisionnel et le directeur ou la directrice ne peut être nommé qu'après accord du ministère de la culture. Enfin, le Jeu de Paume contribue à assurer la conservation du bâtiment.

**Dans ce cadre, en l'absence de but lucratif et la présence d'une activité culturelle d'intérêt général, la conclusion d'une convention d'autorisation d'occupation gratuite, encadrée et limitée dans le temps, respecterait la lettre du code général de la propriété des personnes publiques, tout en assurant la soutenabilité financière d'un outil culturel stratégique pour l'État. L'instruction 2019-05-7384 de la direction immobilière de l'État pourrait être précisée pour ce type de structures, au nombre extrêmement limité.**

---

<sup>96</sup> Selon le schéma suivant : une demande d'indemnisation de 310 000 € au titre de l'occupation de 2019 à 2022, puis, à partir de 2023, une convention d'occupation temporaire de 5 ans assortie d'une redevance de 194 000 €/an, soit 400 000 € au titre des deux exercices écoulés en tenant compte de la révision du montant (indice des loyers des activités tertiaires - ILAT).

<sup>97</sup> Facteurs de fragilité invoqués : les crises récentes et l'impact des JOP de Paris en 2024.

<sup>98</sup> Investissements réalisés au cours de la période pour entretenir et mettre à niveau un bâtiment propriété de l'État : 5,4 M€ sur 2007-2024 dont 2,6 M€ sur la période 2019-2024 ».

<sup>99</sup> L'association est créée en 2004 par une fusion entre le centre national de la photographie, le patrimoine photographique et la galerie nationale du Jeu de Paume. Les statuts de 2009 rappellent que l'association « est fondée à l'initiative du ministère de la culture ».

<sup>100</sup> Notamment, la valorisation de la photographie historique, française comme internationale, ainsi que les fonds photographiques nationaux, la contribution à l'éducation artistique et culturelle et à l'éducation à l'image et l'exploitation et la mise en valeur du bâtiment du Jeu de Paume.

### 3.4.2 Un statut associatif ayant fait ses preuves et à pérenniser

Dans le courrier susmentionné de 2024, la ministre de la culture évoque la possibilité d'évolution du statut du Jeu de Paume, afin d'obtenir une exonération totale de la redevance. Au-delà de la seule préoccupation financière, certes importante en l'espèce, d'autres critères peuvent justifier le réexamen du statut actuel, notamment à l'aune des nouvelles missions qui pourraient être confiées au Jeu de Paume.

#### 3.4.2.1 Une vie associative réelle mais des points de vigilance

Le conseil d'administration depuis juillet 2020, comprend 16 membres : quatre représentants de l'État, quatre personnalités qualifiées proposées par le président et agréées par le ministère de la culture, sept administrateurs élus par l'assemblée générale et un représentant du personnel. Les mandats sont d'une durée de trois ans, renouvelable deux fois. L'assemblée générale du 5 juin 2023 a désigné un nouveau conseil d'administration, peu renouvelé.

Le rythme habituel des réunions est de deux conseils d'administration par an et une assemblée générale. L'ordre du jour porte régulièrement sur l'examen des différents aspects financiers, la programmation et le rapport d'activités. Il y a peu de débats lors de ces réunions. Un peu plus du tiers des membres sont présents. En tenant compte des procurations, que le président cumule (jusqu'à une quinzaine), le taux de représentation tangente les 90 %.

Cette faiblesse relative du nombre des réunions n'empêche pas l'efficacité de la structure du fait de l'articulation entre assemblée générale, conseil d'administration et structure administrative et des autres rencontres pouvant avoir lieu notamment avec le ministère de la culture. Le président remplit son rôle sur les orientations stratégiques, les grands équilibres et la défense efficace de la présence des acteurs privés. Il s'entretient de manière formelle entre quatre à six fois avec le directeur général, et de manière systématique en amont des conseils d'administration.

À l'instar de ce qui existe pour les musées, une association des amis du Jeu de Paume a été créée avec une vie associative bien plus active. Son bureau se réunit tous les 15 jours et les membres se réunissent souvent pour des discussions avec la direction générale, notamment sur la programmation, des visites ou des voyages ainsi que le « dîner annuel ». C'est un des outils de levée de fonds au profit du Jeu de Paume et ce, avec une certaine efficacité (*cf. infra*).

Un point de vigilance se situe toutefois du côté du faible renouvellement des membres du conseil d'administration et de certains membres de l'assemblée générale. Le président, le trésorier et la présidente des amis du Jeu de Paume sont en poste depuis 2004<sup>101</sup>. Cette question vaut tout particulièrement pour le président, qui a largement porté l'institution depuis sa création, y compris en permettant une présence forte du mécénat et en étant un interlocuteur reconnu aussi bien auprès des artistes,<sup>102</sup> des galeristes ou musées et fondations, que des pouvoirs publics.

---

<sup>101</sup> Si la présidente des amis du Jeu de Paume siège à l'assemblée générale depuis 2004, elle n'occupe la fonction de présidente que depuis 2019.

<sup>102</sup> Aujourd'hui âgé de 82 ans.

### 3.4.2.2 Une possible évolution du statut représenterait une forte mobilisation du Jeu de Paume et du ministère de la culture

Plusieurs options existent pour transformer le statut du Jeu de Paume.

Le constituer en établissement public serait un choix très lourd et poserait la question du statut du personnel. Elle susciterait la probable hostilité d'une partie du conseil d'administration. Lors de la modification des statuts en juillet 2020, plusieurs administrateurs dont le président ont manifesté leur souhait de préserver l'indépendance relative du Jeu de Paume<sup>103</sup>. Comme cela est indiqué *infra*, le Jeu de Paume respecte la plupart des obligations de bonne gestion que l'on est en droit d'attendre d'un organisme financé à plus de 50 % par l'État. Il n'y aurait de surcroît pas de gain de ce côté.

La taille limitée du Jeu de Paume ne plaide pas pour une telle évolution, ni pour sa transformation en société par actions simplifiées unipersonnelle (SASU) avec comme actionnaire unique l'État, comme pour le Palais de Tokyo en 2012.

Un éventuel rattachement du Jeu de Paume à un autre organisme tels que l'établissement public du musée d'Orsay et de l'Orangerie ou le Centre national d'art moderne Georges Pompidou ne paraît pas non plus à recommander. En effet, ces deux musées sont établissements publics administratifs et en outre, le musée d'Orsay, quoique géographiquement proche, intervient sur une période différente.

Le ministère de la culture a indiqué qu'il n'envisageait plus une évolution statutaire pour le Jeu de Paume

### 3.4.2.3 Le statut d'association est-il compatible avec la nouvelle mission de chef de file qui pourrait être confiée au Jeu de Paume ?

Les arguments mentionnés *supra*, confirment que le maintien du statut d'association est le plus pertinent. Il interroge cependant sur la compatibilité du modèle associatif pour assurer au niveau national, le rôle de coordonnateur et de chef de file d'une politique de l'État en matière de photographie et d'image, tant avec les acteurs publics, que privés.

Il revient au ministère de la culture, à moyens constants, d'attribuer au Jeu de Paume une nouvelle mission de coordonnateur des acteurs œuvrant dans le domaine de la photographie et de l'image afin qu'il devienne tête de réseau. Cela suppose de définir une véritable politique en matière de diffusion d'œuvres photographiques, de promotion des artistes français et ce, de manière à établir une gouvernance centrale en vue de soutenir durablement le secteur de la photographie comme l'a préconisé le rapport Franceschini.

En tant qu'association nationale, liée par des conventions pluriannuelles avec le ministère de la culture, bien identifié et reconnu dans l'univers de la photographie, le Jeu de Paume pourrait relever ce défi.

La reconnaissance du Jeu de Paume comme opérateur de l'État pourrait consolider ce rôle sans entraîner de nouvelles contraintes insurmontables. Comme le rappelle la Cour dans

---

<sup>103</sup> Cf. procès-verbal du conseil d'administration du 27 novembre 2019.

un rapport de 2021<sup>104</sup>, le statut d'opérateur de l'État n'est défini que depuis 2006, par une annexe au projet de loi de finances. Trois critères principaux prévalent : une activité de service public qui puisse explicitement se rattacher à la mise en œuvre d'une politique définie par l'État, un financement assuré majoritairement par l'État et un contrôle direct de l'État qui ne se limite pas à un contrôle budgétaire ou économique et financier, mais consiste en l'exercice d'une tutelle ayant capacité à orienter les décisions stratégiques.

Le Jeu de Paume répond à ces trois critères. Le statut associatif n'est pas incompatible avec l'inscription comme opérateur de l'État. Les contraintes supplémentaires seraient une présence du ministère des finances au conseil d'administration, le respect d'un plafond d'emplois et l'impossibilité de recourir à l'emprunt.

Un échange entre le Jeu de Paume et le ministère de la culture doit permettre de mesurer l'équilibre entre lourdeurs supplémentaires mais aussi reconnaissance plus importante que représenterait un éventuel statut d'opérateur de l'Etat.

**Recommandation n° 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.

**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.

---

<sup>104</sup> Cour des comptes, janvier 2021, *Les relations entre l'État et ses opérateurs*.

## ANNEXES

Annexe n° 1.	Objectifs fixés par les conventions pluriannuelles .....	55
Annexe n° 2.	Liste des expositions présentées par le Jeu de Paume entre 2019 et 2024 .....	57
Annexe n° 3.	Coûts des expositions et recettes engendrées durant la période sous revue .....	69
Annexe n° 4.	L'évolution du compte de résultat et du bilan durant la période sous revue .....	71
Annexe n° 5.	Les grandes institutions muséales .....	74

## Annexe n° 1. Objectifs fixés par les conventions pluriannuelles

Tableau n° 25 : Respect des objectifs par le Jeu de Paume des objectifs des 3 conventions pluriannuelles (2016-2019, 2020-2022 et 2023-2025)

Axe stratégique	Objectifs conventionnels et cibles chiffrées	Modalités de mise en œuvre	Niveau de réalisation (2019-2024)
<i>Programmation artistique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 à 12 expositions/an</li> <li>• Diversité historique, contemporaine et expérimentale</li> <li>• Parité H/F</li> <li>• Scène internationale</li> </ul>	Programmation fondée sur notes d'intention (ex : Triennale dans la note 2020-2022). Suivi par typologies et profils d'artistes	Objectif pleinement atteint
<i>Soutien à la création</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coproductions et commandes</li> <li>• Visibilité de la scène émergente</li> <li>• Triennale "New Photography" évoquée</li> </ul>	Très peu de commandes, coproductions ponctuelles, absence d'un dispositif pérenne	Partiellement atteint.
<i>Éducation artistique et culturelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +50 % d'élèves et enseignants bénéficiaires</li> <li>• Formations, outils numériques</li> </ul>	Multiplication des formations enseignants ×5. Hausse de 70 % du nombre d'élèves entre 2019 et 2024	Objectifs dépassés.
<i>Rayonnement et coopérations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopérations internationales</li> <li>• Participation à des réseaux</li> <li>• Diffusion hors Paris souhaitée</li> </ul>	Partenariats internationaux actifs. Activité très centralisée sur Concorde. Itinérance marginale.	Objectif atteint au niveau international. Partiellement atteint au niveau national.
<i>Activité éditoriale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs publications/an</li> <li>• Coéditions reconnues</li> <li>• Prix, traductions</li> </ul>	Catalogues et essais édités avec Textuel, Barral... Librairie active	Objectif largement atteint.
<i>Valorisation des fonds photographiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation du fonds de l'ex-Patrimoine photographique (jusqu'en 2022)</li> </ul>	Moins présent depuis 2022.	Partiellement atteint.
<i>Suivi / gouvernance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission d'indicateurs</li> <li>• Reporting annuel à la DGCA</li> <li>• Respect des conventions et avenants</li> </ul>	Bilan annuel complet. Dialogue tutelle régulier.	Objectif atteint.

Sources : Cour des comptes et Jeu de Paume

Pour la dernière convention 2022-2025. **Axe 1 – Soutenir et promouvoir la création contemporaine Objectifs opérationnels** : Accorder des aides à la production et commander des œuvres nouvelles dans le cadre de la programmation contemporaine. **Indicateurs de suivi** : 1) Nombre d'aides à la production accordées 2) Nombre de commandes d'œuvres nouvelles 3) Nombre d'expositions contemporaines monographiques ou collectives 4) Nombre de résidences artistiques ou de formats de recherche-production 5) Nombre de commissariats confiés à des artistes ou curateurs émergents 6) Taux de parité ou de diversité (genre, origine géographique) parmi les artistes exposés 7) Part des artistes soutenus exposés pour la première fois en institution 8) Taux de réutilisation ou circulation des œuvres produites (coproductions, tournées) **Axe 2 – Valoriser la photographie historique Objectifs opérationnels** I. Proposer des expositions patrimoniales d'envergure autour de figures majeures ou de corpus singuliers. II. Assurer un équilibre entre photographie contemporaine et photographie historique dans l'ensemble de la saison. **Indicateurs de suivi** : 1) Nombre total d'expositions à caractère patrimonial organisées dans l'année 2) Part de ces expositions dans la programmation totale (exprimée en %) 3) Diversité des corpus historiques présentés (écoles, périodes, zones géographiques) 4) Proportion d'expositions patrimoniales coproduites ou itinérantes 5) Nombre d'œuvres historiques prêtées ou restaurées pour exposition 6) Présence d'une documentation scientifique accompagnant les expositions (catalogues, notices, dossiers pédagogiques) 7) Participation de commissaires ou chercheurs spécialisés en histoire de la photographie 8)

Équilibre temporel (alternance) dans la programmation entre contemporain et patrimonial, observé sur une moyenne triennale **Axe 3 – Développer des actions d'éducation artistique et culturelle (EAC) Objectif opérationnels** : I Développer les activités de médiation en direction des publics scolaires II Toucher de nouveaux publics (quartiers prioritaires, publics empêchés, etc.). III Mettre en œuvre des formats innovants. IV Offrir des parcours pédagogiques structurés V Renforcer la fréquentation globale **Indicateurs de suivi** : 1) Nombre d'élèves accueillis sur l'année (indicateur principal du public scolaire) 2) Nombre d'ateliers, visites commentées et projets menés avec des établissements éducatifs 3) Nombre de structures partenaires issues des quartiers prioritaires ou secteurs médico-sociaux 4) Taux de renouvellement annuel de ces partenariats 5) Nombre de formats innovants créés ou reconduits (cours du soir, Ping-Pong, cinéma, numérique) 6) Nombre de bénéficiaires de ces formats spécifiques 7) Nombre de séances de formation ou de cycles pédagogiques longs (cours du soir, stages) 8) Évolution de la fréquentation totale des actions EAC et taux de remplissage 9) Données qualitatives issues des retours publics (questionnaires, études d'impact)



## Annexe n° 2. Liste des expositions présentées au Jeu de Paume de 2019 à 2024

### 2019

1) Dorothea Lange. Politique du visible. Ana Mendieta. Le temps et l'histoire me recouvrent. Alejandro Cesarco. Apprendre la langue (Satellite).

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 16 octobre 2018-27 janvier 2019.
- Commissariat : Drew Health Johnson, Pia Viewing, Lynn Lukas, Howard Oransky, Agnes Violeau.
- Origine des œuvres : NC.
- Coproduction : Oakland Museum of California, Barbican Art Gallery, Londres, galerie Katherine E. Nash de l'université du Minnesota, Museo Amparo, Puebla, Mexique, et CAPC musée d'art contemporain de Bordeaux.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 45 000 visiteurs<sup>105</sup>
- Retombées presse : 128.

2) Florence Lazar. Tu crois que la terre est chose morte. Luigi Ghirri. Cartes et territoires. Julie Béna. Anna & Jester dans la fenêtre d'opportunités (Satellite).

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 12 février – 2 juin 2019.
- Commissariat : : Sandra Cattini et Dean Inkster, James Lingwood, Laura Herman.
- Origine des œuvres : BNF, Matthew Marks Gallery, Coll privée, Université de Parme, Famille Ghirri. CNAP, DAS Paris, FMAC Paris, Musée d'Art Moderne de Paris (France)
- Coproduction : Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid, Museum Folkwang, Essen, Museo Amparo, Puebla, Mexique, et CAPC musée d'art contemporain de Bordeaux.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 82 000
- Retombées presse : 320.

3) Sally Mann. Mille et un passages. Marc Pataut. De proche en proche. Ben Thorp Brown. L'ArcadiaCenter (Satellite)

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 18 juin - 22 septembre 2019.
- Commissariat : Sarah Greenough, Sarah Kennel et Quentin Bajac, Pia Viewing, Laura Herman.
- Origine des œuvres : NC.

---

<sup>105</sup> Cumul des deux années d'exposition. Même comptage pour toutes les expositions à cheval sur deux années.

- Coproduction : National Gallery of Art, Washington, et Peabody Essex Museum, Salem, Amparo, Puebla, Mexique, et CAPC musée d'art contemporain de Bordeaux
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 94 000
- Retombées presse : 257

4)\_Zineb Sedira. L'espace d'un instant. Peter Hujar. Speed of Life. Daisuke Kosugi. A false weight (Satellite).

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 15 octobre 2019 – 19 janvier 2020.
- Commissariat : Zineb Sedira, Pia Viewling, Joël Smith, Quentin Bajac.
- Origine des œuvres : Sharjah Art (Émirats), Third Line Gallery (Émirats), Galerie Kamel Mennour, William Klein Studio (France), Coll privée, Peter Hujar Archive, M. Gil Winter, Gary Schneider and John Erdman, Mme Dianne Benson, M. Vince Aletti, Andy Warhol Museum, Galerie Bucholz, MEP, M. Frances Beatty, Menschel, Princeton University, The Morgan Library and Museum.
- Coproduction : -
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 62 000
- Retombées presse : 284

5)\_Koen Wessing. L'image indélébile.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 17 novembre 2018 – 12 mai 2019.
- Commissariat : Jeroen de Vries et Pia Viewling
- Origine des œuvres : M. Jeroen de Vries, Nederlands Fotomuseum, M. Martin Van Den Broek.
- Coproduction : Ville de Tours.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 12 000
- Retombées presse : 8

6) L'équilibriste, André Kertesz.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 26 juin 2019 – 27 octobre 2019.
- Commissariat : Mathieu Rivalin et Pia Viewling.
- Origine des œuvres : Médiathèque de l'architecture et du patrimoine (France)
- Coproduction : MAP et ville de Tours.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 12 000
- Retombées presse : 39.

## 7) René-Jacques. L'élégance des formes.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 15 novembre 2019 – 24 mai 2020.
- Commissariat : Matthieu Rivalin.
- Origine des œuvres : Médiathèque du patrimoine et de la photographie (France)
- Coproduction : Médiathèque du patrimoine et de la photographie.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 17 000
- Retombées presse : 12

**2020**

## 8) Le supermarché des images

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 11 février – 14 mars 2020 (*fermeture en raison du confinement*)
- Commissariat : Peter Szendy (commissaire général), Marta Ponsa et Emmanuel Alloa (commissaires associés)
- Origine des œuvres : Environ 50 artistes et institutions internationales (Centre Pompidou, CNAP, Institut Lumière, Gursky, Calle, Abosch, Juárez, Bartholl, etc.)
- Coproduction : Jeu de Paume ; scénographie : Martinez Barat Lafore
- Mécénat : Manufacture Jaeger-LeCoultre ; partenaires médias : Figaroscope, Les Inrocks, Konbini, L'Obs, France TV
- Édition : Catalogue *Le supermarché des images*, Jeu de Paume / Editions Gallimard.
- Fréquentation : 31 000
- Retombées presse : 195

**2021**

## 9) Michael Schmidt. Une autre photographie allemande

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 8 juin – 29 août 2021
- Commissariat : Thomas Weski (Michael Schmidt Stiftung), Laura Bielau.
- Origine des œuvres : Stiftung für Fotografie und Medienkunst, Archives Michael Schmidt, Rolf Gcuisseterlach
- Coproduction : Stiftung für Fotografie und Medienkunst mit Archiv Michael Schmidt.
- Mécénat : non précisé
- Édition : Catalogue coédité par Verlag der Buchhandlung Walther König et Jeu de Paume
- Fréquentation : 22 000
- Retombées presse : 140 articles.

## 10) Chefs-d'œuvre photographiques du MoMA. La collection Thomas Walther

- Lieu : Jeu de Paume.

- Dates : 14 septembre 2021 – 13 février 2022
- Commissariat : Sarah Meister (MoMA), Quentin Bajac (Jeu de Paume)
- Origine des œuvres : The Museum of Modern Art, New York
- Coproduction : MoMA, Jeu de Paume
- Mécénat : Avec le soutien conjoint de la Manufacture Jaeger LeCoultre et de la Fondation d'entreprise Neuflyze OBC, et la complicité de la Fondation Louis Roederer.
- Édition : Coédition avec les Editions de la Martinière et le MOMA.
- Fréquentation : 128 000
- Retombées presse : 189 articles

11) Travaux en cours.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 14 septembre 2021 – 13 février 2022.
- Commissariat : Marta Ponsa.
- Origine des œuvres : Films.
- Coproduction : -
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : NC.
- Retombées presse : NC.

Exposition de trois films de Noëlle Pujol, Ana Vaz et Ben Rivers.

12) Studio Zgorecki.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 19 mai – 31 octobre 2021.
- Commissariat : Frédéric Lefever et Pia Viewing.
- Origine des œuvres : Archives départementales Loir et Cher, Jeu de Paume, particuliers, centre historique minier, Centre régional de la photographie du Nord Pas de Calais, Musée des Beaux-Arts d'Arras, Neuflyze OBC.
- Coproduction : Ville de Tours.
- Mécénat : Neuflyze OBC.
- Édition : -
- Fréquentation : 11 000 (pour toutes les expositions au Château de Tours).
- Retombées presse : 23 articles.

13) Thibaut Cuisset : Loire.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 26 novembre 2021 – 29 mai 2022.
- Commissariat : Camille Cuisset et Quentin Bajac.
- Type d'exposition :
- Origine des œuvres : Camille Cuisset, Galerie Les Filles du Calvaire, Ville d'Amilly (France)
- Coproduction : Ville de Tours.

- Mécénat : Neuflyze OBC.
- Édition : Coédition avec Filigranes Edition.
- Fréquentation : 11 000 (pour toutes les expositions au Château de Tours).
- Retombées presse : 25 articles

14) L'équilibriste, André Kertesz.

NB : Avant partenariat qui débute en 2022.

- Lieu : Le Cellier Reims.
- Dates : 12 juin – 5 septembre 2021.
- Commissariat : Mathieu Rivalin et Pia Viewing.
- Origine des œuvres : Médiathèque de l'architecture et du patrimoine (France)
- Coproduction : MAP et ville de Tours.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : NC.
- Retombées presse : NC.

## 2022

15) Festival Fata Morgana.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 22 mars – 22 mai 2022.
- Commissariat : Béatrice Gross.
- Origine des œuvres : Institutions (FRAC Franche Comté, FRAC Ile de France, Musée du Louvre, Musée régional d'art contemporain d'Occitanie...) et galeries en France, Espagne, États-Unis, Allemagne, Islande, Danemark, etc.
- Mécénat : Manufacture Jaeger Lecoultre.
- Édition : Coédition avec Manuella Editions.
- Fréquentation : 19 000
- Retombées presse : 91

16) Jean Painlevé. Les pieds dans l'eau.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 8 juin – 18 septembre 2022.
- Commissariat : Pia Viewing.
- Origine des œuvres : Centre Pompidou, CNAM, CNAP, FRAC Lorraine, Documents cinématographiques, collectionneurs privés et Galerie Alex Nogueras (Espagne).
- Coproduction :
- Mécénat : Neuflyze OBC.
- Édition : Coédition avec Lienart Editions.
- Fréquentation : 37 000
- Retombées presse : 115

17) Marine Hugonnier. Le cinéma à l'estomac.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 8 juin – 18 septembre 2022.
- Commissariat : Marta Ponsa et Marine Hugonnier.
- Origine des œuvres : CNAP, FRAC Lorraine, galeries, collections privées (France, Royaume-Uni, Espagne)
- Coproduction :
- Mécénat : ADAGP (Association pour le droit des artistes).
- Édition : -
- Fréquentation : -
- Retombées presse : 115

18) Renverser ses yeux. Autour de l'arte povera 1960–1975 : photographie, film, vidéo

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 11 octobre 2022 – 29 janvier 2023
- Commissariat : Quentin Bajac (Jeu de Paume), Diane Dufour (Le BAL), Giuliano Sergio, commissaire associée : Lorenza Bravetta (Triennale Milano)
- Origine des œuvres : collections italiennes, Centre Pompidou, CNAP, BAL, MAM Paris, Musée départemental art contemporain de la Haute-Vienne, galeries, collections privées
- Coproduction : Le BAL, Triennale Milano.
- Mécénat : -
- Édition : Coédition avec le Bal et la Triennale Milano.
- Fréquentation : 54 000
- Retombées presse : 125

19) Franck Horvat. 50 – 65.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 17 juin – 30 octobre 2022.
- Commissariat : Virginie Chardin.
- Origine des œuvres : Centre Pompidou ; Studio Frank Horvat...
- Coproduction : Ville de Tours.
- Mécénat : -
- Édition : Co édition avec les Editions de La Martinière.
- Fréquentation : 12 500
- Retombées presse : 76

20) 1,2, 3 ... Couleurs ! L'autochrome exposé.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 2 décembre 2022 – 28 mai 2023.
- Commissariat : Soizic Audouard, Elizabeth Nora et Quentin Bajac.
- Origine des œuvres : collection AN, collection particulière c/o Soizic Audouard, MPP.
- Coproduction : Ville de Tours et MPP.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 20 000

- Retombées presse : 29

21) Images 3.0.

- Lieu : Le Cellier Reims.
- Dates : 20 mai 2022 – 4 septembre 2022.
- Commissariat : NC
- Origine des œuvres : CNAP.
- Coproduction : -
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : NC
- Retombées presse : NC

**2023**

22) Thomas Demand.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 14 février – 28 mai 2023.
- Commissariat : Douglas Fogle.
- Origine des œuvres : Thomas Demand (directement)
- Coproduction : Foundation for the Exposition of Photography, Minneapolis, Ulens Center for Contemporary Art Beijing/Shanghai.
- Mécénat : -
- Édition : Coédition avec MACK.
- Fréquentation : 67 918
- Retombées presse : NC

23) Johan van der Keuken.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 16 juin – 17 septembre 2023.
- Commissariat : Frits Gierstberg et Pia Viewing.
- Origine des œuvres : Boijmans Van Beuningen Museum, Nederlands Fotomuseum, université de Leiden, MEP Neuflyze OBC.
- Coproduction : Nederlands FotoMuseum, Rotterdam.
- Mécénat : Fondation d'entreprise Neuflyze OBC.
- Édition : -
- Fréquentation : -
- Retombées presse : -

24) Franck Horvat.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 16 juin – 17 septembre 2023.
- Commissariat : Virginie Chardin.

- Origine des œuvres : Centre Pompidou, MEP, MAD, Musée de la mode de la ville de Paris, Musée Nicéphore Niepce, Studio Frank Horvat.
- Coproduction : -
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 98 000.
- Retombées presse : NC

## 25) Victor Burgin. Ca.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 10 octobre 2023 – 28 janvier 2024.
- Commissariat : Pia Viewing.
- Origine des œuvres : Centre Pompidou, CNAP, Galerie Thomas Zander, Victor Burgin, MAM, Galleria Lia Rumma.
- Coproduction : -
- Mécénat : Fluxus Art Projects.
- Édition : Coédition Manuella Editions.
- Fréquentation : 88 000 (avec JM Cameron)
- Retombées presse : 49.

## 26) Julia Margaret Cameron.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 10 octobre 2023 – 28 janvier 2024.
- Commissariat : Lisa Springer et Quentin Bajac.
- Origine des œuvres : Victoria & Albert Museum (GB), BNF, Musée d'Orsay, Maison de Victor Hugo.
- Coproduction : Victoria and Albert Museum.
- Mécénat : Manufacture Jaeger-Lecoultré.
- Édition : Coédition Silvana Editoriale.
- Fréquentation : 88 000 (avec V Burgin)
- Retombées presse : 235.

## 27) Arina Assipovitch.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 23 juin – 29 octobre 2024.
- Commissariat : Marta Ponsa.
- Origine des œuvres : Ariane Assipovitch.
- Coproduction : -
- Mécénat : Mission Val de Loire et du POLAU (pôle art et urbanisme).
- Édition : -
- Fréquentation : 10 790
- Retombées presse : 12

## 28) Julien Magre. En vie.



- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 23 juin – 29 octobre 2024.
- Commissariat : Julie Magre et Quentin Bajac.
- Origine des œuvres : Galerie Le Réverbère.
- Coproduction : Ville de Tours.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : -
- Retombées presse : 22.

29) Ombres chinoises.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 24 novembre 2023 – 26 mai 2024.
- Commissariat : Pia Viewing.
- Origine des œuvres : Ministère des Affaires étrangères, Jeu de Paume (France)
- Coproduction : Ministère des affaires étrangères et ville de Tours.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 12 807
- Retombées presse : 12

30) Stéphane Couturier.

- Lieu : Cellier de Reims.
- Dates : 27 mai 2023 – 3 septembre 2023.
- Commissariat : Quentin Bajac et Stéphane Couturier.
- Origine des œuvres : CNAP, Galerie Christophe Gaillard, M. N. Floquet.
- Coproduction : -
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : NC
- Retombées presse : NC

31) Superpixel.

**Exposition labellisée « Olympiade culturelle Paris 2024 »**

- Lieu : Jeu de Paume, PUC et Théâtre de la ville.
- Dates : 12-17 septembre 2023 et 30 septembre - 1<sup>er</sup> octobre 2023.
- Commissariat : -
- Origine des œuvres : 6 artistes de génération et de styles différents.
- Coproduction : -
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : -
- Retombées presse : NC.

## 2024

## 32) Tina Modotti. L'œil de la révolution.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 13 février – 12 mai 2024.
- Commissariat : Isabel Tejada.
- Origine des œuvres : Bibliothèque nationale d'Espagne, MoMA, SFMOMA, Reina Sofia, Center for creative photography, Museo Nacional de Arte, etc. (Espagne, États-Unis, Mexique, Italie)
- Coproduction : -
- Mécénat : -
- Édition : Coédition Flammarion et Fundacion MAPFRE.
- Fréquentation : 93 000
- Retombées presse : 316

## 33) Bertille Bak. Abus de souffle.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 13 février – 12 mai 2024.
- Commissariat : Marta Ponsa.
- Origine des œuvres : Bertille Bak The Gallery Apart, Galerie Xippas, The Gallery Apart, FRAC Hauts de France, Grand Large, collection privée (France, Italie, États-Unis)
- Coproduction : -
- Mécénat : Fondation d'entreprise Neuflyze OBC.
- Édition : -
- Fréquentation : NC
- Retombées presse : 59

## 34) Tina Barney / Chantal Akerman – Travelling.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 28 septembre 2024 – 19 janvier 2025.
- Commissariat : Laurence Rassel avec Marta Ponsa.
- Origine des œuvres : Fondation Chantal Akerman, Galerie Marian Goodman (Belgique, France)
- Coproduction : -
- Mécénat : -
- Édition : Coédition avec Bozar-Palais des beaux-arts et Lannoo.
- Fréquentation : 134 815
- Retombées presse : 376.

## 35) Tina Barney – Family flies.

- Lieu : Jeu de Paume.
- Dates : 28 septembre 2024- 19 janvier 2025.
- Commissariat : Quentin Bajac.

- Origine des œuvres : Kasmin Gallery, Greg Grimaldi (États-Unis)
- Coproduction : -
- Mécénat : Manufacture Jaeger-Lecoultré.
- Édition : Coédition avec Atelier EXB.
- Fréquentation : 112 000 (avec C. Akerman)
- Retombées presse : 332

36) Juliette Agnel. Pierre, feuille, silex.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 14 juin – 10 novembre 2024.
- Commissariat : Marta Ponsa.
- Origine des œuvres : Juliette Agnel, collection privée (France)
- Coproduction : Ville de Tours.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : 13 000
- Retombées presse : 13

37) Gerda Palyusite. Tu me regardes.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 14 juin – 10 novembre 2024.
- Commissariat : Asta Vaiciulyte.
- Origine des œuvres : Mme Gerda Palyusite.
- Coproduction : ville de Tours.
- Mécénat : -
- Édition : -
- Fréquentation : NC
- Retombées presse : 10.

38) Lettizia Battaglia.

- Lieu : Château de Tours.
- Dates : 5 décembre 2024 – 25 mai 2025.
- Commissariat : Walter Guadagnini.
- Origine des œuvres : Associazione Archivio Lettizia Battaglia.
- Coproduction : Centro Italiano per la fotografia, Turin.
- Mécénat : -
- Édition : Coédition avec CAMERA et Dario Cimorelli Editore.
- Fréquentation : 24 635
- Retombées presse : 36.

39) Histoire des sports.

- Lieu : Cellier, Reims.
- Dates : 24 mai – 25 août 2024.
- Commissariat : Matthieu Rivalin (MPP) et Pia Viewing.

- Origine des œuvres : MPP.
- Coproduction : MPP.
- Mécénat : -
- Édition : Coédition MPP.
- Fréquentation : NC

Retombées presse : 2.

### Annexe n° 3. Coûts des expositions et recettes engendrées durant la période sous revue

Tableau n° 26 : Coûts et recettes des expositions présentées entre 2019 et 2024 sur le site de Concorde (en €)

Année	Exposition	Total du projet	Recettes mécénat/subvention	Recettes itinérances/co-production	Recettes de billetterie	Solde
2019	DOROTHEA LANGE. Politiques du visible (16 oct. 18 - 27 janv. 19)	135 829,71	260 236,76		865 984,00 <sup>106</sup>	845 276,75
	ALEJANDRO CESARCO. Apprendre la langue (présent continu I) – Programmation Satellite 11 (16 oct. 18 - 27 janv. 19)	19 633,90				
	ANA MENDIETA. Le temps et l'histoire me Recouvrent (16 oct. 18 – janv. 19)	125 480,40				
	LUIGI GHIRRI. Cartes et territoires. (12 fév. - 2 juin 19)	134 664,70	1 500,00		405 845,00	143 503,02
	FLORENCE LAZAR. Tu crois que la terre est une chose morte... (12 fév. - 2 juin 19)	109 847,18				
	JULIE BENA. ANNA & the Jester dans La Fenêtre d'Opportunité – Programmation Satellite 12 (12 fév. - 2 juin 19)	19 330,10				
	MARC PATAUT, de proche en proche (18 juin - 22 sept.19)	88 985,60				
	SALLY MANN. Mille et un passages (18 juin - 22 sept. 19)	186 946,72	100 000,00		500 606,00	306 612,29
	BEN THORP BROWN. L'Arcadia Center. Programmation Satellite 12 (18 juin - 22 sept. 19)	18 061,39				
	ZINEB SEDIRA. L'espace d'un instant (15 oct. 19 - 19 janv. 20)	103 211,38	4 000,00		341 946,00	86 240,33 €
	PETER HUAJR. Speed of life (15 oct 19 - 19 janv. 20)	159 420,63	15 000,00			
	DAISUKE KOSUGI. Une fausse pesanteur (15 oct. 19 - 19 janv. 20)	17 972,90	5 899,24			
2020	Le supermarché des images (11 fév. - 14 mars 20)	447 526,84	205 000,00	35 000,00	111 162,00	<b>-96 364,84 €</b>
2021	MICHAEL SCHMIDT. Une autre photographie allemande (8 juin - 29 août 21)	94 765,48			105 385,00	10 619,52 €
	Chefs-d'œuvre photographiques du MOMA-La collection Thomas Walther (14 sept. 21 - 13 fév. 22)	254 378,68	320 000,00		786 713,00	828 724,37
	Travaux en cours (14 sept 21 - 13 fév. 22)	43 609,95	20 000,00			
2022	Festival Fata Morgana (22 mars - 22 mai 22)	380 625,65	28 587,80		49 840,00	<b>-302 197,85</b>
	JEAN PAINLEVE (8 juin - 18 sep. 22)	203 680,62	300 000,00	92 000,00		
	MARINE HUGONNIER. Le cinéma à l'estomac (8 juin - 18 sept. 22)	165 857,70			149 130,00 €	212 136,68
	Renverser ses yeux (11 oct. 22 - 29 janv. 23)	447 429,40	3 000,00	40 000,00	221 550,00	<b>-182 879,40</b>
2023	THOMAS DEMAND (14 fév.– 28 mai 23)	584 356,94	1 200,00		322 919,00	<b>-260 237,94</b>
	FRANK HORVAT (16 juin – 17 sept 23)	112 635,80				
	JOHAN VAN DER KEUKEN (16 juin– 17 sept. 23)	128 775,76	117 500,00		550 434,00	426 522,44
	VICTOR BURGIN. Ca (10 oct 23 – 28 janv. 24)	125 341,64	5 000,00		393 594,00	426 274,53 €

<sup>106</sup> Le Jeu de Paume organise ses expositions par cycle, ce qui ne permet pas une identification des recettes par exposition contrairement aux dépenses.

Année	Exposition	Total du projet	Recettes mécénat/subvention	Recettes itinérances/co-production	Recettes de billetterie	Solde
	JULIA MARGARET CAMERON. (V&A) (10 oct. 23 – 28 janv. 24)	158 537,83	311 560,00			
	Superpixel Exposition labellisée “Olympiade culturelle Paris 2024” (13 juin -17 sept. 23)	nc	nc	nc	nc	nc
2024	TINA MODOTTI (13 fév. - 12 mai 24)	198 638,58	3 000,00		470 871,00	252 300,92
	BERTILLE BAK (13 fév. - 12 mai 24)	122 931,50	100 000,00			
	CHANTAL AKERMAN (28 sept 24 - 19 janv. 25)	199 209,10	30 000,00		821 237,00	793 285,71
	TINA BARNEY. Family ties (28 sept 24 - 19 janv. 25)	180 742,19	300 000,00	22 000,00		

Source : Jeu de Paume

**Tableau n° 27 : Coûts et recettes des expositions présentées entre 2019 et 2024 sur le site de Tours (en €)**

Année	Exposition	Total du projet	Recettes mécénat/subvention	Recettes itinérances/co-production	Recettes de billetterie	Solde
2019	KOEN WESSING. L'image indélébile (17 nov. 18 – 12 mai 19)	nc	nc	nc	nc	nc
	ANDRE KERTESZ (26 juin 19 – 27 oct. 19)	21 363		30 000	20 877	29 514
	RENE-JACQUES. L'élégance des formes. (15 nov. 19 - 24 mai 20)	16 068,50			33 026	16 957,40
2021	STUDIO ZGORECKI (19 mai 21 - 31 oct. 21)	31 638,54			12 740,70	-18 897,84
	THIBAUT CUISSET (26 nov. 21 - 29 mai 22)	36 447,13			15 825,60	-20 621,53
2022	FRANCK HORVAT (17 juin - 30 oct. 22)	48 977,52			19 111,80	-29 865,72
	AUTOCHROMES (2 déc 22 -28 mai 23)	39 646,49			29 324,00	-10 322,49
2023	PRIX NIEPCE 22 (Julien Magre) + ARINA ESSIPOWITSCH (23 juin - 29 oct. 23)	30 549,31	22 000,00		14 784,00	6 234,69
	Ombres chinoises. Sous l'œil des diplomates FONDS MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES (24 nov. 26 - mai 24)	14 254,26			18 598,50	4 344,24
2024	PRIX NIEPCE 23 - Juliette Agnel (14 juin - 10 nov. 24)	17 790,32	22 000,00		19 047,10	17 617,97
	GERDA PALIUSYTE (14 juin - 10 nov. 24)	5 638,81				
	Lettizia Battaglia (5 déc. 24 - 25 mai 25) <sup>107</sup>	-	-	-	-	-

Source : Jeu de Paume

<sup>107</sup> Exposition toujours en cours au moment de l'instruction.

## Annexe n° 4. L'évolution du compte de résultat et du bilan durant la période sous revue

**Tableau n° 28 : Le compte de résultat entre 2019 et 2024 (en €)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>8 466 950</b>	<b>5 937 505</b>	<b>7 427 627</b>	<b>8 535 052</b>	<b>8 758 719</b>	<b>9 540 825</b>
<i>Achats de marchandises</i>	566 482	107 489	354 219	322 747	518 904	509 625
<i>Variation de stock de marchandises</i>	22 985	14 934	-29 786	2 713	-4 936	8 850
<i>Autres achats et charges externes</i>	4 060 658	2 226 194	3 021 743	4 295 535	4 050 362	3 645 985
<i>Impôts, taxes et versements assimilés</i>	222 958	245 300	260 569	256 039	273 706	283 140
<i>Salaires et traitements</i>	2 030 457	1 619 184	2 038 727	2 077 219	2 199 526	2 143 271
<i>Charges sociales</i>	993 453	630 662	670 842	1 011 740	1 060 562	1 033 441
<i>Dotation aux amortissements</i>	96 921	129 047	191 440	294 724	323 846	330 604
<i>Dotation aux provisions</i>	338 350	820 613	772 042	163 068	235 794	1 453 318
<i>Autres charges</i>	134 686	144 082	147 831	111 267	100 955	132 591
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>8 365 691</b>	<b>5 935 869</b>	<b>8 020 508</b>	<b>8 012 768</b>	<b>8 657 108</b>	<b>9 404 316</b>
<i>Ventes de biens et de services</i>	2 852 293	565 118	1 595 416	1 704 634	3 026 423	2 945 787
<i>Concours publics et subventions d'exploitation</i>	5 309 621	5 102 760	5 582 448	5 760 169	5 425 280	5 709 400
<i>Reprises sur amortissements et provisions</i>	171 191	248 402	811 782	477 923	139 339	616 711
<i>Autres produits</i>	32 586	19 589	30 862	70 042	66 066	132 418
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-101 259</b>	<b>-1 636</b>	<b>592 881</b>	<b>-522 284</b>	<b>-101 611</b>	<b>-136 509</b>
<i>Autres produits financiers</i>	2 351	1 795	876	1 666	33 435	130 854
<i>Autres charges financières</i>	936	395	2 647	2 001	743	170
<b>Résultat financier</b>	<b>1 415</b>	<b>1 400</b>	<b>-1 771</b>	<b>-336</b>	<b>32 692</b>	<b>130 684</b>
<i>Opérations faites en commun</i>	75 821					
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>-24 023</b>	<b>-236</b>	<b>591 110</b>	<b>-522 620</b>	<b>-68 919</b>	<b>-5 925</b>
<i>Produits exceptionnels de gestion</i>	4 677	10			27 121	0
<i>Produits exceptionnels en capital</i>	0		1 875	109 355	122 063	147 723
<i>Charges exceptionnelles de gestion</i>	2 841	1 370	36 069	14 818	8 697	4 398
<i>Charges exceptionnelles en capital</i>		155	413		19 218	0
<i>Dotations exceptionnelles aux dépréciations et provisions</i>	0	0	0	0	-27 121	0
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>1 836</b>	<b>-1 515</b>	<b>-34 607</b>	<b>94 537</b>	<b>121 269</b>	<b>143 325</b>
<b>Résultat</b>	<b>-22 187</b>	<b>-1 751</b>	<b>556 503</b>	<b>-428 083</b>	<b>25 229</b>	<b>137 500</b>

Source : Comptes annuels 2019-2024.

Tableau n° 29 : Évolution du bilan entre 2019 et 2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Actif immobilisé</i>						
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>68 102</b>	<b>107 508</b>	<b>96 596</b>	<b>54 388</b>	<b>15 991</b>	<b>0</b>
Concessions, brevets Licences	84 447	73 785	188 978	188 978	180 430	180 430
Amortissements et provisions	70 485	64 899	92 382	134 590	164 439	180 430
Autres immobilisations incorporelles	54 140	98 622				
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>509 738</b>	<b>511 010</b>	<b>1 208 114</b>	<b>1 514 445</b>	<b>1 461 155</b>	<b>2 102 819</b>
Installations techniques, matériels et outillages	298 019	281 877	305 584	374 472	384 452	566 130
Amortissements et provisions	229 798	219 766	240 870	270 383	195 942	263 382
Autres immobilisations corporelles	824 163	902 466	1 715 209	2 228 735	2 127 171	2 901 771
Amortissements et provisions	382 646	453 567	595 376	818 379	854 526	1 101 700
Immobilisations en cours /avances et acomptes corporels			23 567			
<b>Immobilisations financières</b>	<b>221 746</b>	<b>224 313</b>	<b>170 236</b>	<b>155 874</b>	<b>185 613</b>	<b>161 375</b>
Prêt	111 374	111 374	111 374	111 374	138 495	111 374
Autres immobilisations financières	110 372	112 939	58 862	44 500	47 118	50 001
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>799 586</b>	<b>842 831</b>	<b>1 474 946</b>	<b>1 724 707</b>	<b>1 662 759</b>	<b>2 264 194</b>
<i>Actif circulant</i>						
<b>Stocks</b>	<b>35 496</b>	<b>23 806</b>	<b>32 358</b>	<b>33 032</b>	<b>41 266</b>	<b>53 996</b>
Marchandises	111 613	96 679	126 465	123 752	128 688	119 838
Amortissements et provisions	76 117	72 873	94 107	90 720	87 422	65 842
<b>Créances</b>	<b>113 126</b>	<b>132 662</b>	<b>605 192</b>	<b>223 737</b>	<b>408 226</b>	<b>611 049</b>
Clients et comptes rattachés	136 941	167 731	215 119	190 401	386 656	559 538
Amortissements et provisions	73 682	56 720	40 153	30 059	27 842	6 256
Avances et acomptes versés		289		649	13 001	0
Autres créances	49 867	21 362	430 226	62 746	36 411	58 037
<b>Total actif circulant (hors trésorerie)</b>	<b>148 622</b>	<b>156 468</b>	<b>637 550</b>	<b>256 769</b>	<b>449 492</b>	<b>665 045</b>
<b>Divers</b>	<b>2 010 629</b>	<b>2 407 641</b>	<b>2 686 564</b>	<b>2 123 406</b>	<b>3 204 487</b>	<b>4 150 646</b>
Valeurs mobilières de placement	1 700 000	2 300 000	1 800 000	1 800 000	1 900 000	2 900 000
Disponibilités	231 514	41 038	817 927	263 019	1 243 005	1 197 924
Charges constatées d'avance	79 115	66 603	68 637	60 387	61 482	52 722
<b>Total général actif</b>	<b>2 958 837</b>	<b>3 406 940</b>	<b>4 799 060</b>	<b>4 104 882</b>	<b>5 316 738</b>	<b>7 079 885</b>
<i>Passif</i>						
<b>Fonds propres sans droit de reprise</b>	<b>797 243</b>	<b>795 490</b>	<b>2 000 493</b>	<b>1 976 428</b>	<b>2 084 564</b>	<b>2 957 012</b>
Fonds associatifs	819 431	797 243	795 490	1 351 994	923 913	949 142
Résultat de l'exercice	-22 188	-1 753	556 504	-428 081	25 229	137 400
Subventions d'investissement			648 499	1 052 515	1 135 422	1 870 371
<b>Provisions</b>	<b>805 043</b>	<b>1 397 460</b>	<b>1 353 054</b>	<b>1 051 680</b>	<b>1 180 771</b>	<b>2 060 276</b>
Provisions pour risques	358 236	414 229	289 079	323 889	380 413	1 149 863
Provisions pour charges	446 807	983 231	1 063 975	727 791	800 358	910 412
<b>Dettes financières</b>	<b>4 633</b>	<b>1 738</b>	<b>52 579</b>	<b>0</b>	<b>2 388</b>	<b>0</b>



	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Découverts et concours bancaires</i>	2 724	1 738	52 579		2 388	0
<i>Emprunts et dettes financières diverses</i>	1 909					
<b><i>Dettes d'exploitation</i></b>	<b>1 318 183</b>	<b>1 029 123</b>	<b>1 199 634</b>	<b>1 013 520</b>	<b>1 694 957</b>	<b>0</b>
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	914 854	542 883	885 616	704 112	1 281 098	1 572 278
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	403 329	484 286	314 018	312 662	413 859	370 684
<i>Autres dettes</i>		1 954		-3 254		
<b><i>Produits constatés d'avance</i></b>	<b>33 737</b>	<b>183 129</b>	<b>193 300</b>	<b>60 000</b>	<b>354 057</b>	<b>490 320</b>
<b><i>Total Passif</i></b>	<b>2 958 839</b>	<b>3 406 940</b>	<b>4 799 060</b>	<b>4 101 628</b>	<b>5 316 737</b>	<b>7 079 886</b>

Source : Comptes annuels 2019-2024.

## Annexe n° 5. Les grandes institutions muséales

Depuis le daguerréotype, la France s'est engagée à faire de la photographie une affaire publique à la fois en termes de témoin de son histoire que de champ d'expérimentation artistique. Dès 1850, la Bibliothèque nationale de France commence une collection de documents photographiques, qui lui vaut d'être aujourd'hui un des plus vastes fonds photographiques au monde. Avec plus de 5 millions de documents photographiques, elle recouvre toutes les époques et les usages (photographies artistiques, scientifiques, documentaires, de presse, publicitaires) et comprend des représentations de Nadar, Atget, Marville, Krull, Cartier-Bresson. Service à compétence nationale, la médiathèque du patrimoine et de la photographie déjà évoquée détient 20 millions de documents, dont 15 millions de négatifs et 5 millions de tirages. Dépositaire des archives photographiques constituées par l'administrations des Monuments historiques et des Beaux-Arts depuis le XIXe siècle, elle s'est également enrichie de collections privées comme celle de Willy Ronis ou de Nadar. Le Centre national des arts plastiques acquiert, pour le compte de l'État, des œuvres venant enrichir la collection dont il a la charge, l'une des plus importantes collections publiques françaises, qu'il conserve et met à disposition des institutions culturelles, musées et administrations, en France et à l'étranger. Rassemblant aujourd'hui plus de 108 000 œuvres acquises depuis plus de deux siècles auprès des artistes vivants, cette collection est représentative de la diversité des courants artistiques qui se sont succédés et de l'art contemporain dans toute sa pluralité. Sur ces 108 000 œuvres, 12 000 sont des photographies. En 2024, sur les 260 œuvres acquises (y compris par don) à 105 artistes, 85 œuvres (dont 18 dons) sont des photographies et images animées. Dans le cadre de la politique de soutien en faveur des artistes et des professionnels des arts visuels, le Cnap met en œuvre un dispositif dédié au soutien de la photographie documentaire contemporaine, destiné à accompagner les photographes pour la production d'un projet, à conforter l'inscription du travail du photographe dans le champ professionnel, et à rendre possible un travail de création.

Les grands musées nationaux des dernières décennies comprennent tous leur département photographie. Le musée national des arts modernes conserve aujourd'hui une des plus riches collections photographiques d'Europe, avec plus de 45 000 tirages et environ 60 000 négatifs, couvrant les avant-gardes du XXe siècle jusqu'à la création contemporaine. La collection se distingue par sa profondeur historique, incluant le surréalisme, avec des œuvres majeures de Man Ray, la Nouvelle Vision et le constructivisme, représentés par László Moholy-Nagy, El Lissitzky ou Rodtchenko mais aussi des courants documentaires et humanistes ou encore la photographie plasticienne contemporaine. Depuis 2014, une Galerie de photographies, en accès libre dans le Forum, présente des expositions temporaires consacrées à ces fonds et aux nouvelles acquisitions.

Une politique d'acquisition et de conservation de la photographie historique et contemporaine est également très active à l'échelle territoriale à travers des équipements culturels que sont les musées, les services des archives ou les bibliothèques, parmi lesquels le musée Carnavalet, le musée d'Art Moderne de la ville de Paris, la bibliothèque historique de la ville de Paris, le musée Niepce, la bibliothèque de Lyon, l'Artothèque de Vitré et l'institut pour la photographie de Lille.

Pour la période sous contrôle, la photographie a fait l'objet d'une attention renforcée à travers plusieurs expositions majeures : Shunk-Kender. L'art sous l'objectif (1957–1983) et Photographie à l'œuvre (2019), Nouvelle Objectivité / August Sander, autour de la photographie allemande des années 1920 (2022), Corps à corps. Histoire(s) de la photographie

(2023). Des artistes tels qu'Agnès Varda, Josef Koudelka, Bruno Serralongue ou Barbara Crane ont également fait l'objet d'expositions monographiques. Le Musée d'Orsay et de l'Orangerie a lui aussi son cabinet photographique avec 55.000 œuvres et des photos de Le Gray, Atget, Puy, Rejlander, Du Camp et réalise aussi des expositions dans ce champ : Thomas Annan. Glasgow 1870 (2022), La photographie se livre (2021), Céline Laguarde photographe (2022). Ces quelques exemples ne sont pas exhaustifs : le musée Guimet possède une collection de 500.000 photographies et détient le fonds Marc Riboud, le Musée des arts décoratifs recèle des dizaines de milliers de clichés et le musée Jacques Chirac a hérité des fonds du musée de l'homme et du musée des arts d'Afrique et d'Océanie et a continué à acquérir des photos depuis son ouverture.