



PALAIS DE LA PORTE DORÉE



—  
**RAPPORT  
D'ACTIVITÉS  
2021**  
—

**PALAIS DE LA PORTE DORÉE**

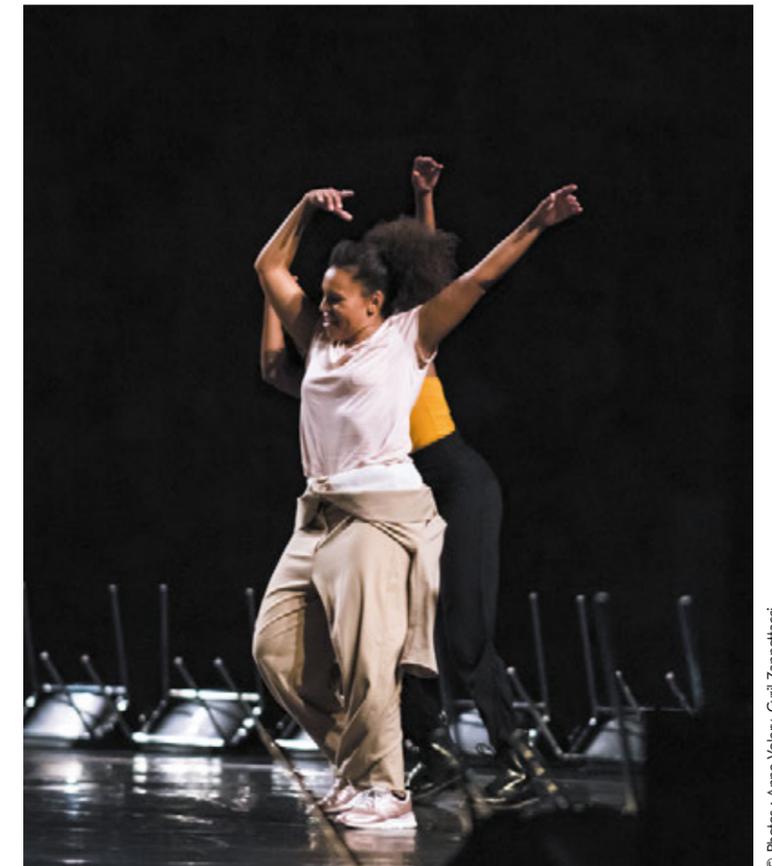
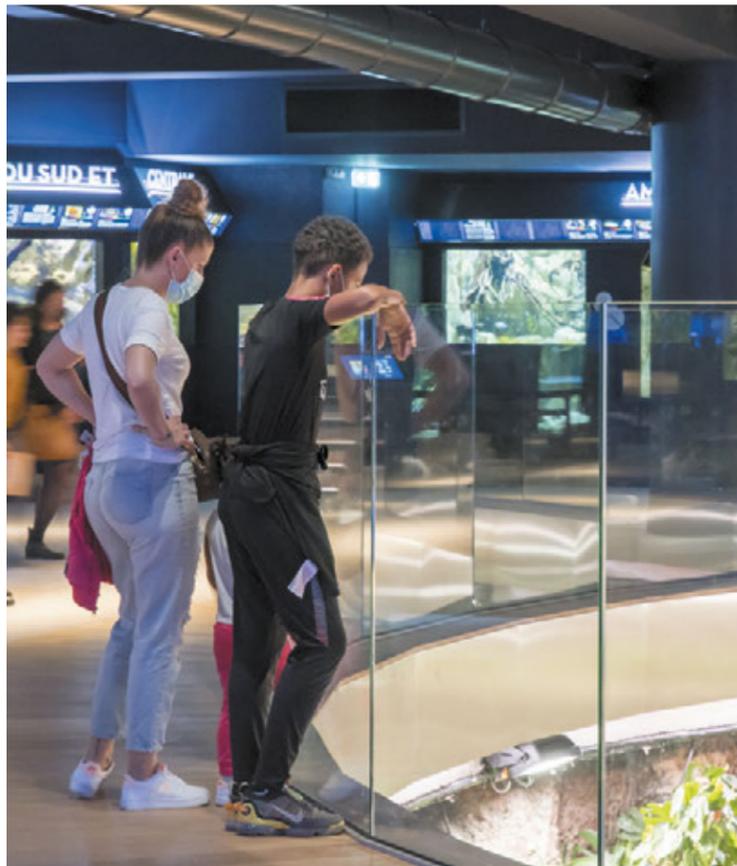
**MUSÉE NATIONAL DE L'HISTOIRE DE L'IMMIGRATION | AQUARIUM TROPICAL**

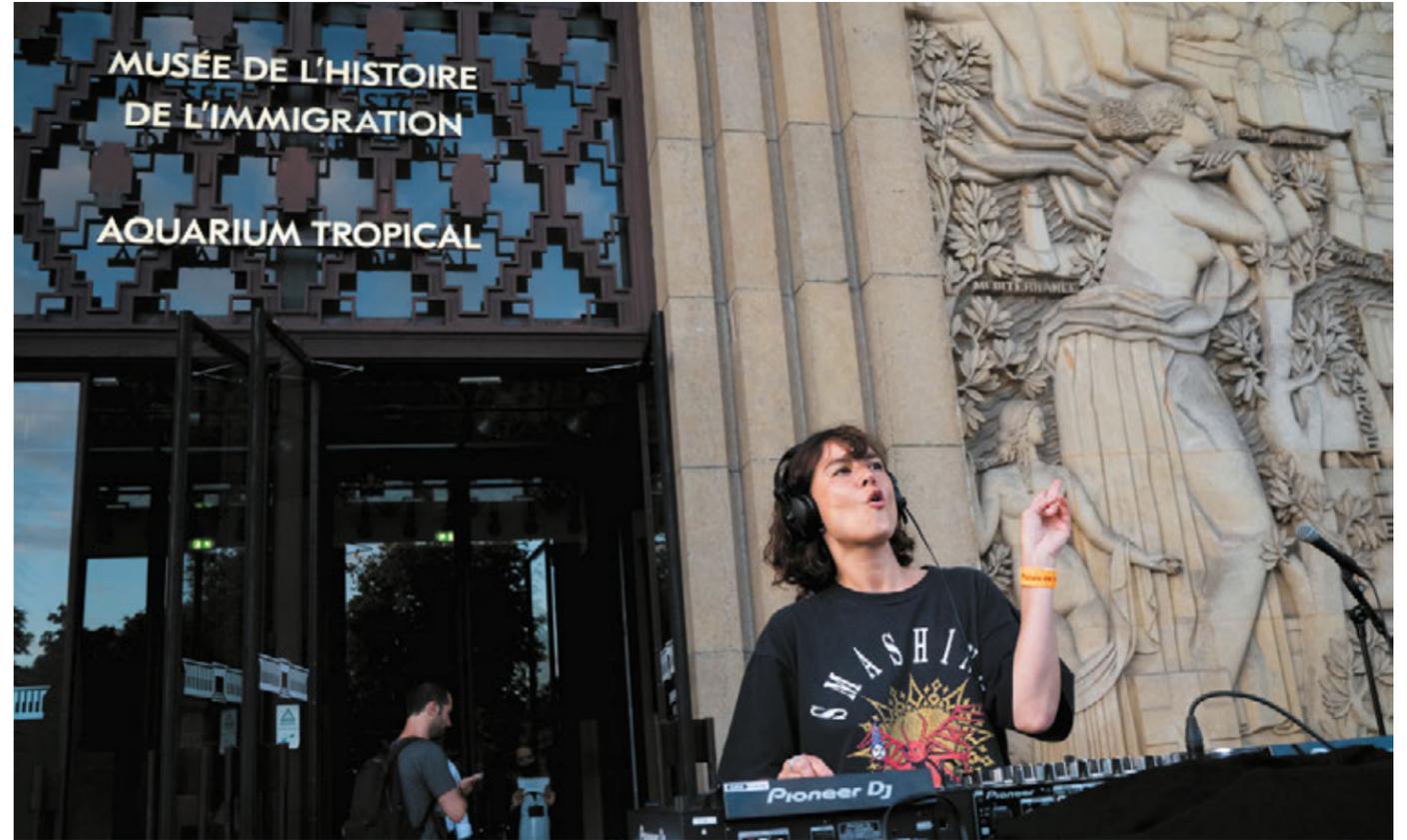
293 avenue Daumesnil - 75012 Paris | [www.palais-portedoree.fr](http://www.palais-portedoree.fr)

# SOMMAIRE

<b>CHIFFRES CLÉS</b>	<b>10</b>
<b>PARTIE 1 : LE PALAIS</b>	<b>12</b>
• Le Palais, un chef-d'œuvre de l'Art déco à valoriser	
• La valorisation du patrimoine mobilier	
<b>PARTIE 2 : LE MUSÉE NATIONAL DE L'HISTOIRE DE L'IMMIGRATION</b>	<b>20</b>
• La refonte du parcours permanent	
• Les expositions temporaires	
• Les collections du Musée	
• Les ressources	
• Un Musée en réseau	
<b>PARTIE 3 : L'AQUARIUM TROPICAL</b>	<b>36</b>
• La réouverture après travaux	
• Les expositions temporaires	
• Le Spot – en immersion avec les cétacés	
• Les actions pédagogiques	
<b>PARTIE 4 : LA PROGRAMMATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE</b>	<b>46</b>
• <i>L'Envers du décor</i> : le succès d'une édition 100 % numérique	
• Le retour de la programmation sur site	
• <i>VIVANTS !</i> nouveau temps fort de la programmation d'automne	
• Les rencontres	
<b>PARTIE 5 : LES PUBLICS</b>	<b>58</b>
• Une fréquentation retrouvée	
• Diversifier et fidéliser les publics	
• Une offre de médiation plurielle et renouvelée	
<b>PARTIE 6 : LE RAYONNEMENT DE L'INSTITUTION</b>	<b>66</b>
• Une direction générale renouvelée	
• Une communication offensive	
• Un bilan contrasté pour le mécénat et les activités commerciales	
<b>PARTIE 7 : LA VIE DU PALAIS</b>	<b>76</b>
• L'activité juridique : une année dense	
• Les ressources humaines	
• La gestion du bâtiment et de la sécurité	
• Les travaux	
• Le budget et les ressources	
<b>ANNEXES</b>	<b>93</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>94</b>







# — CHIFFRES CLÉS —

**6,9 MILLIONS D'EUROS**

VIA FRANCE RELANCE POUR  
DES TRAVAUX STRUCTURANTS  
DU PALAIS

**248 288** VISITEURS SUR 7 MOIS  
D'OUVERTURE (+ 13 % VS 2020)

**25 600** VISITEURS EN LIGNE  
POUR L'ENVERS DU DÉCOR 100 %  
NUMÉRIQUE

**1 804** SPECTATEURS  
POUR LA PREMIÈRE ÉDITION  
DE VIVANTS !

**8 000** ANIMAUX  
DE 550 ESPÈCES DIFFÉRENTES  
À L'AQUARIUM TROPICAL

**606** ŒUVRES ET OBJETS ACQUIS  
PAR LE MUSÉE NATIONAL  
DE L'HISTOIRE DE L'IMMIGRATION

**257** ŒUVRES ET MOBILIER  
DU PALAIS CLASSÉS AU TITRE DES  
MONUMENTS HISTORIQUES

**18** RENCONTRES DÉBATS



**LE PALAIS  
DE LA PORTE DORÉE  
PARTIE 1**

# LE PALAIS UN CHEF-D'ŒUVRE DE L'ART DÉCO À VALORISER

## LE PALAIS : UNE HISTOIRE RICHE ET MOUVEMENTÉE

Le Palais de la Porte Dorée a été construit à l'occasion de l'Exposition coloniale internationale de 1931. Sa vocation première était d'être un musée des Colonies, devant représenter les territoires, l'histoire de la conquête coloniale et son incidence sur les arts.

L'Aquarium tropical a également été créé pour l'Exposition, afin de présenter la faune aquatique des colonies. Il n'a jamais cessé son activité.

Le Palais a changé plusieurs fois d'affectation. En 1990, il devient le Musée national des arts d'Afrique et d'Océanie, avec pour mission la conservation des témoignages de l'histoire coloniale et la diffusion des arts non occidentaux. Ses collections ont été transférées au musée du quai Branly-Jacques Chirac, inauguré en 2006. Depuis 2007, le Palais abrite le Musée national de l'histoire de l'immigration (MNH).

En 1987, le caractère artistique et historique du bâtiment est reconnu et protégé : le Palais est inscrit au titre des monuments historiques. Certaines parties sont même classées, notamment les façades, le hall d'honneur, les salons et la salle des fêtes, devenue le Forum.

## LE BAS-RELIEF DE LA FAÇADE, « TAPISSERIE DE PIERRE »

Le bas-relief de 1 130 m<sup>2</sup> donne à voir les apports économiques des colonies à la métropole. De part et d'autre de la France, figurée sous les traits de l'Abondance, sont exaltées les richesses coloniales de l'Asie et de l'Afrique, de Madagascar, des Antilles et de l'Océanie. Le bas-relief a été réalisé en moins de deux ans par le sculpteur Alfred Auguste Janniot et deux associés.

À une iconographie traditionnelle et à un style évoquant des sources antiques (Assyrie, Égypte), s'ajoutent des éléments modernes (ports de France, aéroport du Bourget). Cette œuvre unique en son genre témoigne d'une vision volontairement idéalisée de l'exploitation économique des colonies.



## LA FRESQUE INTÉRIEURE, CONTREPOINT DE LA FAÇADE

La fresque réalisée par Pierre Ducos de la Haille et ses élèves des Beaux-Arts s'étend sur l'intégralité du mur de l'ancienne salle des fêtes. Elle illustre les apports de la France aux colonies. De part et d'autre d'une scène centrale représentant la France et les cinq continents, huit grandes allégories ponctuent les différentes scènes montrant les « bienfaits » de la colonisation : agriculture moderne, commerce, transports, hygiène, santé...

## MOBILIERS ET FERRONNERIES : TOUS LES GRANDS NOMS DE L'ART DÉCO

Selon la volonté du maréchal Lyautey, commissaire général de l'Exposition coloniale et de l'architecte Albert Laprade, le chantier du Palais réunit les grandes figures de l'Art déco. Jacques-Émile Ruhlmann signe le mobilier du salon Paul Reynaud, dédié à l'Afrique, et Eugène Printz celui du salon Lyautey, consacré à l'Asie. On doit à Raymond Subes les luminaires du grand hall et la grille de l'entresol. Les ferronneries ont été confiées à Edgar Brandt pour la façade et à Gilbert Poillerat pour la partie nord. Les commanditaires ont aussi fait appel à un pionnier du style moderniste, Jean Prouvé, pour la grille du portail.



en 1931. Ainsi le Palais retrouvera-t-il une cohérence historique et architecturale, dans le cadre de la politique globale de conservation et de valorisation du monument historique.

Cette reconstitution permet de montrer au public cet ensemble mobilier exceptionnel et d'offrir l'usage de cet espace du dernier étage tel qu'il a été imaginé à l'origine. Il redeviendra une salle de repos, d'exposition et de consultation d'ouvrages accessible aux visiteurs.

La maîtrise d'œuvre de ces travaux de réaménagement a été confiée à l'architecte en chef des monuments historiques en charge du Palais, Pierre-Jean Trabon. Ils permettront de retrouver les anciens volumes, sur la base des plans originaux de l'architecte du Palais Albert Laprade, conservés aux Archives nationales.

Le mobilier en bois exotique (noyer d'Afrique et palissandre de Madagascar) de la bibliothèque a été confié aux Ateliers de la Chapelle, ébénistes spécialisés dans la restauration patrimoniale. Les éléments de mobilier manquants vont être complétés. De nouveaux meubles d'assises vont être créés d'après les documents d'archives, aucun n'étant conservé dans les collections actuelles. Chaises, fauteuils, canapé pourront ainsi être utilisés par le public. De nouveaux luminaires seront recréés.

## LA VALORISATION DU PATRIMOINE MOBILIER

### UN CLASSEMENT AUX MONUMENTS HISTORIQUES

Une politique de protection au titre des monuments historiques des œuvres et mobiliers liés à l'histoire du Palais a été engagée. Après l'arrêté préfectoral de septembre 2020 d'inscription de 257 œuvres et mobiliers, la commission nationale du patrimoine et de l'architecture (CNPA) s'est prononcée en juin 2021 en faveur de leur classement au titre des Monuments historiques.

Un véritable chantier des collections va pouvoir commencer : inventaire avec inscription des numéros d'inventaire sur le mobilier et les œuvres, récolement avec constats d'état et poursuite des recherches archivistiques pour documenter la collection.

### LES RESTAURATIONS

#### LA RECONSTITUTION DE LA BIBLIOTHÈQUE DU PALAIS

Ce projet consiste à réunir à nouveau les mobiliers de la bibliothèque du Palais des colonies, auparavant démontés et dispersés. La bibliothèque sera réinstallée dans l'environnement pour lequel elle a été créée,





Les peuples d'Afrique



Les peuples d'Afrique, Cameroun



Les peuples d'Asie



La forêt

Les panneaux de laques réalisés par Jean Dunand (1877-1942) pour orner la bibliothèque en 1931 avaient rejoint les collections du musée du quai Branly-Jacques Chirac en 2003.

Une convention de dépôt signée entre les deux établissements concerne aujourd'hui quatre panneaux qui seront réinstallés à leur emplacement originel : *Le Tigre à l'affût*, *Les Antilopes affrontées*, *Les Éléphants* et *La Forêt*.

Ces deux derniers panneaux seront restaurés avant leur réinstallation par le groupement Alice Mohen.



Béliers affrontés



Tigre à l'affût



**LE MUSÉE NATIONAL  
DE L'HISTOIRE  
DE L'IMMIGRATION  
PARTIE 2**

Le Musée national de l'histoire de l'immigration (MNHI) a pour mission d'ouvrir les regards et de nourrir la réflexion sur cette part majeure de l'histoire de France, à travers ses collections et manifestations.

Lors de cette deuxième année de pandémie et donc de fermeture partielle, les équipes ont poursuivi le travail de fond sur les collections, la refonte du parcours permanent (ouverture prévue en 2023) et les futures expositions. Les nouveaux formats lancés pendant la fermeture, tels que *Le Musée part en live* ou les projections à distance dans les salles de classe, se sont développés. Les expositions mobiles et la revue *Hommes et migrations* ont également permis de maintenir le lien pendant les mois de fermeture.

2021 a été marquée également par la réouverture du Musée et par la présentation de deux expositions, *Ce qui s'oublie et ce qui reste* dans le cadre de la saison Africa 2020 et *Picasso l'étranger*, dont la presse s'est largement fait l'écho.



Projection du focus 1983 et le salon Mosaïque de la nouvelle exposition permanente.



Robert Capa, Sur la route de Barcelone à la frontière française, janvier 1939 © MNHI, Robert Capa/Magnum Photos.

## LA REFONTE DU PARCOURS PERMANENT

Le Musée poursuit la refonte de son parcours permanent, qui doit rouvrir au printemps 2023. Le travail des équipes a permis en 2021 de finaliser le projet scénographique, d'entamer l'écriture et la relecture des textes, de penser la gestion des droits iconographiques et audiovisuels, de définir les dispositifs multimédias.

Le futur parcours permanent présentera une histoire longue de l'immigration en France, tout en donnant une large place au temps présent. Le parcours sera organisé en dix sections chronologiques articulées autour de dates-repères de 1685 à nos jours. Chaque partie mettra en lumière des événements majeurs de la période et des focus thématiques, entremêlant histoire politique, culturelle et sociale. Trois axes ont été retenus : une histoire des statuts, des migrations et des représentations culturelles.

Samuel Fosso, ALONSENFANTS diploïque, 1 premier violet et diploïque 1 deuxième violet, 2018 © Palais de Porte Dorée



Projection des focus 1889 et 1917 de la nouvelle exposition permanente.

# LES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

## CE QUI S'OUBLIE ET CE QUI RESTE

DU 19 MAI AU 29 AOÛT 2021

**Commissariat de l'exposition :** Meriem Berrada, directrice artistique du Musée d'Art Contemporain Africain Al Maaden Marrakech (MACAAL) et Isabelle Renard, cheffe du Service des collections et des expositions du MNHI.

« Regarder et comprendre le monde d'un point de vue africain », tel était le défi lancé par N'Goné Fall, commissaire générale de la saison Africa 2020 dans laquelle s'inscrivait *Ce qui s'oublie et ce qui reste*. L'exposition est née de la collaboration entre le MACAAL de Marrakech et le Musée national de l'histoire de l'immigration. Elle invitait à explorer la notion de transmission à travers les œuvres de 18 artistes du continent africain et de ses diasporas.

Comment les artistes abordent-ils les notions d'héritages, d'influences et de circulations, de frontières et de migrations ? Quels sont les mécanismes de diffusion linguistiques, politiques, spirituels et sociaux dans le temps et dans l'espace ? Quelles sont les limites et les fragilités de la transmission dans un monde globalisé ? Autant de questions abordées dans le parcours. Peintures, tissages, sculptures, photographies, vidéos, installations, performances *Ce qui s'oublie et ce qui reste* était aussi une invitation à découvrir la complexité et les multiples facettes des arts africains, souvent réduits à des représentations colorées.



Photos : © Anne Vélery



Portrait de Picasso dans l'atelier de la rue Schoelcher, Paris, vers 1915-1916, Musée national Picasso, photo © Georges de Zayas © RMN-Grand Palais (Musée national Picasso-Paris) / Adrien Didierjean © Succession Picasso 2021.

## PICASSO L'ÉTRANGER

DU 4 NOVEMBRE 2021 AU 13 FÉVRIER 2022

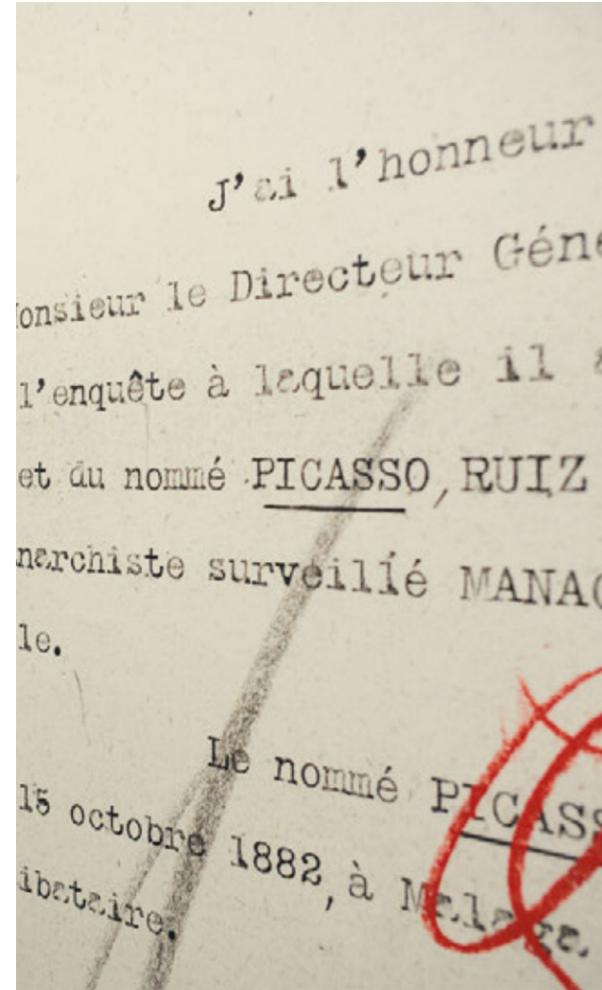
**Commissariat de l'exposition :** Annie Cohen-Solal, professeure des universités, assistée d'Elsa Rigaux.

En s'intéressant à la situation existentielle de Picasso étranger en France, cette exposition proposait un regard nouveau sur l'un des plus grands artistes du XX<sup>e</sup> siècle.

Pour la commissaire, cette situation a conditionné la démarche de création artistique de l'artiste espagnol. Six années de recherches dans des fonds d'archives ont dévoilé les vexations, les incompréhensions, les scandales parfois auxquels le peintre a été confronté dans un pays secoué par des vagues de xénophobie jusqu'en 1945. Dès 1901, la police ouvre un dossier sur lui, le considérant comme anarchiste. Pendant quarante ans, dans les administrations françaises, Picasso sera perçu comme

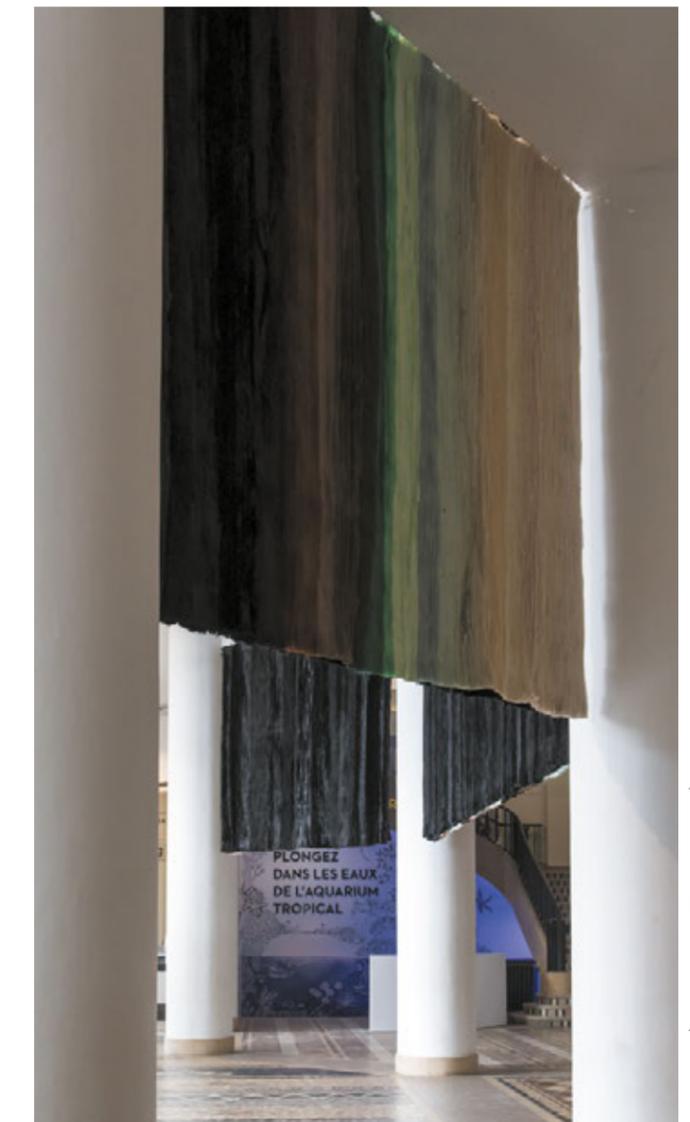


Photos : © Cyril Zannetacci



## LES COLLECTIONS DU MUSÉE

Malgré les aléas liés à la situation sanitaire et à des travaux exceptionnels, le travail sur les collections s'est poursuivi de manière intense, tant en matière de conservation, d'inventaire, de récolement, de documentation et de diffusion. Un travail important de structuration et d'alimentation de l'information liées aux collections a ainsi pu être mené.



In Memory of Ali, A la mémoire de tous, 2021, Commande de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée – MNHl © Anne Valery

un intrus, un étranger, un homme d'extrême gauche, un artiste d'avant-garde - autant de stigmates dont il ne parla jamais -, mais qui marquèrent son quotidien. Car au-delà de sa production artistique considérable, Picasso va aussi devenir un puissant vecteur de modernisation de la France.

En 1955, en artiste global et étranger illustre, il s'installe pour toujours dans le Midi, choisissant le Sud contre le Nord, les artisans contre les beaux-arts, la région contre la capitale. Aujourd'hui, son expérience d'exclusion ne rejoint-elle pas l'expérience de tous ceux qui se sont heurtés au rejet de l'autre ?

*Picasso l'étranger* a établi un nouveau lien entre archives (documents, photographies, films) et œuvres de l'artiste. Des prêts exceptionnels ont été consentis par le musée national Picasso Paris, le musée Picasso de Barcelone et le musée Picasso d'Antibes, ainsi que par d'autres institutions comme le Centre Pompidou-MNAM, le MAMVP, le LaM, des musées étrangers et des collections privées.

L'exposition était accompagnée d'un catalogue, réunissant 25 auteurs de toutes disciplines et de tous pays.



## CONSERVATION, INVENTAIRE, RÉCOLEMENT ET NUMÉRISATION

### LE CHANTIER DES COLLECTIONS

Initié en 2020, le travail sur l'élaboration du plan de sauvegarde des biens culturels s'est poursuivi. Il a permis la formation des agents, le rangement et l'inventaire du matériel ainsi que les commandes d'aménagements pour les locaux dédiés.

Le chantier de la collection « Société » a été mené en interne. 836 biens ont été récolés, chacun donnant lieu à la création d'une fiche dans la base Webmuseum. Six biens ont par ailleurs été restaurés dans le cadre du nouveau parcours permanent.

Fin 2021, la base de données des collections du Musée compte 6 038 notices documentaires et compile au total 16 260 ressources numériques.

### 606 NOUVELLES ACQUISITIONS

En 2021, le Musée a acquis 606 œuvres et objets dont 165 pour la collection « Société », 422 pour la collection « Histoire », 19 pour la collection « Art contemporain ». Voici trois exemples d'acquisition illustrant chacune des collections : un ensemble matériel et immatériel sur les parrainages républicains ;

23 dessins de l'artiste et illustrateur turc Selçuk Demirel ; l'installation *In memory of all*, de l'artiste Joël Andrianomearisoa (2021).

### ÉTUDE, VALORISATION ET DIFFUSION DES COLLECTIONS

Le groupe de travail « Inventaire du patrimoine des migrations humaines » s'est réuni au Palais lors du Forum du Réseau le 5 octobre. Une présentation du projet a été faite aux musées de la région Centre-Val-de-Loire. Le groupe compte à présent une quinzaine d'institutions et des membres du ministère de la Culture.

Le Musée a prêté huit œuvres pour quatre expositions en France et en Belgique. Par ailleurs, 48 demandes de reproduction pour des projets éditoriaux ont été faites. Pour faciliter la diffusion, les crédits et légendes des œuvres sont entrés dans la base de données et une iconothèque a été mise en place. Le Musée poursuit la mise en ligne de ses collections. 202 œuvres ont été publiées sur la base Joconde de POP (Plate-forme ouverte

du patrimoine) et 158 œuvres sur Videomuseum, le réseau des collections publiques d'art moderne et contemporain. 345 notices de biens appartenant aux collections ont été préparées pour le site internet du Palais. L'intégralité de la collection sera accessible via un lien professionnel.



## LES RESSOURCES

### LA RECHERCHE

Par ses activités scientifiques, le Musée est un acteur reconnu de la recherche sur les migrations. Il participe à plusieurs programmes nationaux et internationaux et contribue à l'animation de la recherche en accueillant des séminaires et colloques. Le Musée réfléchit également à des modes d'intervention innovants, pour diffuser la connaissance en direction d'un large public. Afin de renforcer ses moyens, de mieux définir ses priorités et actions, une réflexion a été engagée avec la nouvelle direction générale au printemps 2021.

Depuis 2020, le Musée est associé au projet européen ITHACA, fondé sur la collecte, l'analyse et la valorisation de récits de migrants. Le département de la recherche travaille, avec les responsables multimédias, à la conception d'une application muséale fondée sur les récits de migrants.

Le département participe également depuis l'automne 2021 au programme GéoRécits, lauréat de l'appel à projet de l'Institut Convergences Migrations. Cette recherche collective vise à cartographier les trajectoires et les expériences migratoires de migrants qualifiés (scientifiques, artistes), pour les rendre accessibles à un large public.

Plusieurs projets d'édition importants copilotés par le département de la recherche ont abouti en 2021 et sortiront en 2022. C'est le cas du volume collectif *Migrations d'élite*, codirigé par Marianne Amar et Nancy L. Green et édité par les Presses Universitaires François Rabelais (Tours). Le deuxième volume d'*Administrer l'asile en France*, conçu par le Comité d'histoire de l'OFPRA et consacré aux années 1960-1980, sera publié aux Presses Universitaires de Rennes.

Enfin, la réflexion sur des formes novatrices de diffusion de l'histoire s'est poursuivie. Cela s'est concrétisé avec la conception d'un film à diffuser dans le cadre de la nouvelle exposition permanente et cofinancé par l'université Paris Lumières. Le département recherche a aussi imaginé une lecture performée à l'occasion du Festival *Picasso sans frontières*.

### L'ACTION PÉDAGOGIQUE

Les contraintes liées à la pandémie ont bouleversé et réduit les activités pédagogiques. Les partenariats avec les académies franciliennes ont néanmoins permis le maintien d'actions. Des interventions en distanciel ont été assurées pour les professeurs documentalistes en formation continue. Elles ont permis de présenter les ressources en ligne, le Prix littéraire, le colloque du printemps « Exposer le racisme et l'antisémitisme » et l'atelier contre les préjugés ainsi que les expositions mobiles.



# PORTRAIT

**CHRISTIANE AUDRAN-DELHEZ**  
PROFESSEURE-RELAIS



© Anne Volery

## « NOTRE ACTION A CONTRIBUÉ À CHANGER LA FAÇON DONT LES MIGRATIONS SONT ABORDÉES EN CLASSE »

**Vous êtes professeure-relais au Musée national de l'histoire de l'immigration. Quel est votre rôle au sein de l'Établissement ?**

J'enseigne à mi-temps l'histoire-géographie et l'éducation civique au lycée Jules Verne de Cergy. Le reste du temps, je suis en effet professeure-relais pour l'académie de Versailles, la plus grande de France. Je suis rattachée au département de la pédagogie au Musée, comme mes deux collègues, professeures-relais des autres académies franciliennes, Paris et Créteil. Il y a aussi trois enseignants-relais pour l'Aquarium tropical.

Ma mission consiste à accompagner les enseignants dans leurs projets d'éducation artistique et culturelle liés aux collections et expositions du Musée. J'élabore aussi des ressources pédagogiques pour les classes de la primaire à la terminale. Enfin, je contribue à la formation initiale et continue des professeurs.

Je travaille avec des enseignants d'histoire géographie et d'éducation civique, d'arts plastiques, de français, de langues, des professeurs des écoles et des professeurs documentalistes. Le Musée est un lieu idéal pour travailler l'interdisciplinarité, chaque enseignant peut y trouver de quoi nourrir son cours. Le département de la pédagogie propose par ailleurs des parcours inter-musées, en partenariat avec des musées nationaux.

**Le contexte sanitaire a nécessité la fermeture des musées et des classes en demi-jauges. Comment ont évolué vos missions ?**

La plupart des activités de formation ont dû être annulées mais certaines ont été remplacées par des interventions à distance. J'ai réussi à en mener deux en présentiel. Nous avons eu la chance de faire intervenir Omar Benlaâla, lauréat 2019 du Prix littéraire de la Porte dorée et Mohamed Mbougar Sarr, Goncourt 2020.

La crise sanitaire a aussi été l'occasion d'innover avec les e-projections, des projections de films en simultané dans plusieurs classes, suivies d'échanges avec les réalisateurs. Ce projet a rencontré un grand succès et se poursuit en 2022.

Nous avons continué à produire des ressources en ligne. Mais j'ai senti une grande impatience de reprendre le chemin des musées, lieux majeurs d'éducation à la culture et à la citoyenneté. Une visite au Musée pour un élève, c'est souvent le souvenir essentiel d'une année scolaire.

**Qu'en est-il des projets d'éducation artistique et culturelle ?**

Accompagner ces projets montés au sein des établissements est l'une de nos missions majeures. Nous avons réussi à en finaliser un très motivant avec l'écrivaine Kidi Bebey, en résidence d'écriture au Musée. Les textes, musique et slam produits lors de l'atelier avec des collégiens allophones ont bénéficié d'une belle vitrine dans les revues *Hommes et Migrations* et *Daactualité*.

**Dans quelle mesure la façon dont les enseignants s'emparent des sujets liés aux migrations a-t-elle évolué ?**

Ces sujets ont fait une entrée en force dans les manuels scolaires à la période où le Musée a ouvert, en 2007. Je constate qu'ils se diffusent depuis dans les différentes disciplines, jusqu'au lycée professionnel, avec toutefois des variations.

Nous avons créé des outils dont certains ont été repris dans des manuels scolaires. Nous avons formé des milliers d'enseignants. Nous avons monté des projets d'éducation artistique et culturelle qui permettent d'aborder autrement ces sujets, en favorisant la rencontre avec des artistes et des écrivains. Je pense et j'en suis fière que notre action a contribué à changer la façon dont les migrations sont abordées en classe.

**Pensez-vous déconstruire des clichés ?**

Oui, j'ai le sentiment de remplir une mission de service public en travaillant sur des sujets sensibles et souvent instrumentalisés. Nous abordons ici les migrations comme une réalité humaine, historique, culturelle, économique. Nous montrons toute la complexité de ces sujets, bien loin du regard univoque de certaines personnalités politiques.

Plusieurs projets d'éducation artistique et culturelle ont été menés à bien. Kidi Bebey, en résidence d'écriture au Musée, a animé des ateliers d'écriture avec des élèves allophones arrivants. Des collégiens ont monté un projet autour de l'exposition itinérante *Ciao Italia* et un groupe de lecteurs lycéens a participé au Prix littéraire de la Porte Dorée.

Deux projets soutenus par la DILCRAH (Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT) ont été mis en œuvre. Des élèves de lycée professionnel ont produit une émission avec Radio Campus. L'entreprise d'éloquence Polymnia a organisé la prise de parole de trois classes franciliennes sur les questions de racisme.

Compte-tenu du contexte sanitaire, les expositions mobiles ont été un relais précieux sur le terrain. Ressources en ligne et événements organisés à distance ont permis de déployer l'offre à destination du monde éducatif. Le partenariat avec l'association Cinéma pour tous s'est poursuivi avec une programmation de nouvelles projections sur le thème « Nos histoires de France ».

L'exposition temporaire *Picasso l'étranger* a donné lieu à deux stages de formation. Dossiers pédagogiques, ressources et parcours de visite en ligne ont été mis à disposition des enseignants. La panthéonisation de Joséphine Baker a permis de proposer l'e-projection d'un documentaire réunissant plus de 1 000 établissements scolaires, la production de ressources en ligne et une soirée-débat au Musée.

Les actions de formation et d'accompagnement des projets ont pu reprendre lors du premier trimestre de l'année scolaire 2021.



### LA MÉDIATHÈQUE ABDELMALEK SAYAD

La médiathèque propose une offre interdisciplinaire. Elle s'adresse davantage aujourd'hui à un public universitaire (étudiants, enseignants, chercheurs) ainsi qu'aux acteurs culturels et sociaux. Fermé depuis le début de la pandémie, l'espace a rouvert au public en novembre 2021 les mercredis et jeudis après-midi. Un service de consultation sur rendez-vous est également proposé pour toute personne justifiant de recherches.

Au-delà de l'acquisition d'ouvrages, revues, romans, BD et films, plusieurs dossiers documentaires ont été réalisés cette année. « 17 octobre 1961 », « Joséphine Baker, icône noire » et « Picasso l'étranger » documentent la programmation du Musée. Par ailleurs, l'action se poursuit en faveur du cinéma et de la



littérature. Les premiers ateliers Djemel Barek, qui initient les jeunes publics aux métiers du cinéma, ont été conduits au Musée. Ils sont portés par le comédien Slimane Dazi, parrain de l'édition 2020 de la résidence de réalisation « Frontières ». Deux lycées des académies de Créteil et Versailles ont bénéficié du dispositif.

### LES ÉDITIONS

*Hommes & Migrations*, la revue du Musée, rend compte des recherches scientifiques actuelles sur les migrations internationales. Elle publie également des portfolios sur les collections du Musée, des entretiens de personnalités et des portraits d'initiatives culturelles et artistiques. En 2021, la revue a publié *Ce qui s'oublie et ce qui reste*, qui a fait office de catalogue pour l'exposition éponyme (janvier-mars). Ont suivi *L'enfance en exil* (avril-juin) et *Exposer le racisme et l'antisémitisme*, actes du colloque international organisé par le Musée en mai 2021 (juillet-septembre).

Par ailleurs, deux hors-séries ont été publiés en 2021 autour de partenariats. *Poser pour la liberté. Portraits de scientifiques en exil* est paru en janvier dans le cadre du projet de recherche « Regards sur l'exil scientifique d'hier et d'aujourd'hui ». Ce projet a été initié avec l'université Paris Nanterre, l'Institut des Sciences Sociales du Politique (CNRS) et le programme PAUSE d'accueil d'artistes et scientifiques en exil. Disponible aussi en anglais, ce hors-série accompagne une exposition itinérante de portraits de scientifiques en exil.



Un deuxième hors-série a été initié en partenariat avec les ministères de la Culture, de l'Europe et des Affaires étrangères, autour du forum « Génération égalité » organisé par l'ONU femmes en juillet. Le Musée a édité en version bilingue *Les corps des femmes en migration*, qui regroupe des recherches internationales. Ce hors-série a été diffusé numériquement dans les réseaux des associations du forum.

Le catalogue de l'exposition *Picasso l'étranger* a été édité par les éditions Fayard sous la direction de la commissaire Annie Cohen-Solal. Après des portfolios de l'exposition présentant les œuvres et des légendes développées, chaque partie était enrichie par des essais de spécialistes internationaux. Ceux-ci ont analysé le rôle de l'exil dans le travail du créateur, mais aussi celui des réseaux et des personnalités artistiques et politiques que Picasso a su mobiliser tout au long de sa vie.

## UN MUSÉE EN RÉSEAU

Le Musée poursuit son action territoriale du local à l'international dans trois directions.

### L'ANIMATION NATIONALE DU RÉSEAU

Elle consiste à repérer les acteurs intéressés par les thématiques du Musée. Le réseau accompagne et valorise les ressources, innovations et actions mises en œuvre pour changer le regard sur les migrations.

En 2021, le Musée a participé à deux séminaires de la Fédération des écomusées et musées de société pour faire connaître son projet d'inventaire du patrimoine des migrations humaines. Il a organisé le Forum du réseau, en ligne au mois de mai (261 participants) et le 5 octobre au Palais, en partenariat avec le groupe Achac (101 participants).

Des groupes de travail ont permis d'approfondir la mise en œuvre de deux projets structurants : les projets régionaux d'inventaires du patrimoine des migrations humaines et les cartographies du Réseau, de ses ressources et expertises, locales et internationales.

Par ailleurs le Musée noue des partenariats cadres avec des organisations susceptibles de démultiplier leurs actions sur des territoires ou au sein d'un réseau d'expertise. Le Musée leur propose des projets d'accompagnement innovants : des expositions mobiles ; des repérages de fonds patrimoniaux pour accompagner des projets territoriaux ; des événements partenaires au Palais ; des ateliers thématiques ; des séances de sensibilisation sur l'offre culturelle du Musée et ses ressources ; des ateliers interactifs « Préjugés, stéréotypes et représentations ».

En dehors de ces partenariats cadres, le Musée étudie sur demande la mise à disposition ponctuelle de tout ou partie de ces offres.

### LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU INTERNATIONAL

En 2021 le Musée est devenu membre du comité de pilotage d'un réseau international créé de façon informelle fin 2019, le « Migration Museums Network ». En 2021, trois webinaires ont abordé les problématiques et enjeux des 24 musées et sites patrimoniaux participant à ce réseau dans 17 pays.

Deux projets internationaux ont été mis en œuvre en 2021, à commencer par la participation au projet artistique « Fusée de détresse » porté par l'association L'Âge de la tortue. Le Musée a aussi coordonné une programmation multi-partenaire pour la Journée internationale des migrants, du 11 au 18 décembre. Au total, 510 personnes ont participé à ces événements organisés pour la première fois au Palais de la Porte Dorée.

### LES EXPOSITIONS MOBILES

Avec 11 110 visiteurs en 2021 contre 64 970 en 2019, le dispositif a connu une forte diminution de fréquentation en raison de la crise sanitaire.

Deux des expositions les plus demandées, *Frontières. Observer les marges pour questionner le monde* et *Sortir des cases. Bandes dessinées et migrations*, ont été remises à jour.

Les volontaires en service civique et les équipes du multimédia ont proposé trois nouvelles capsules vidéo sur le Bumidom, les migrations dans les Canaries et les représentations des Tsiganes.

Enfin, le Musée a finalisé un jeu de cartes, *Tohu-Bohu aux frontières*, destiné aux médiations de l'exposition mobile. Un projet soutenu par le Département de la Seine-Saint-Denis.

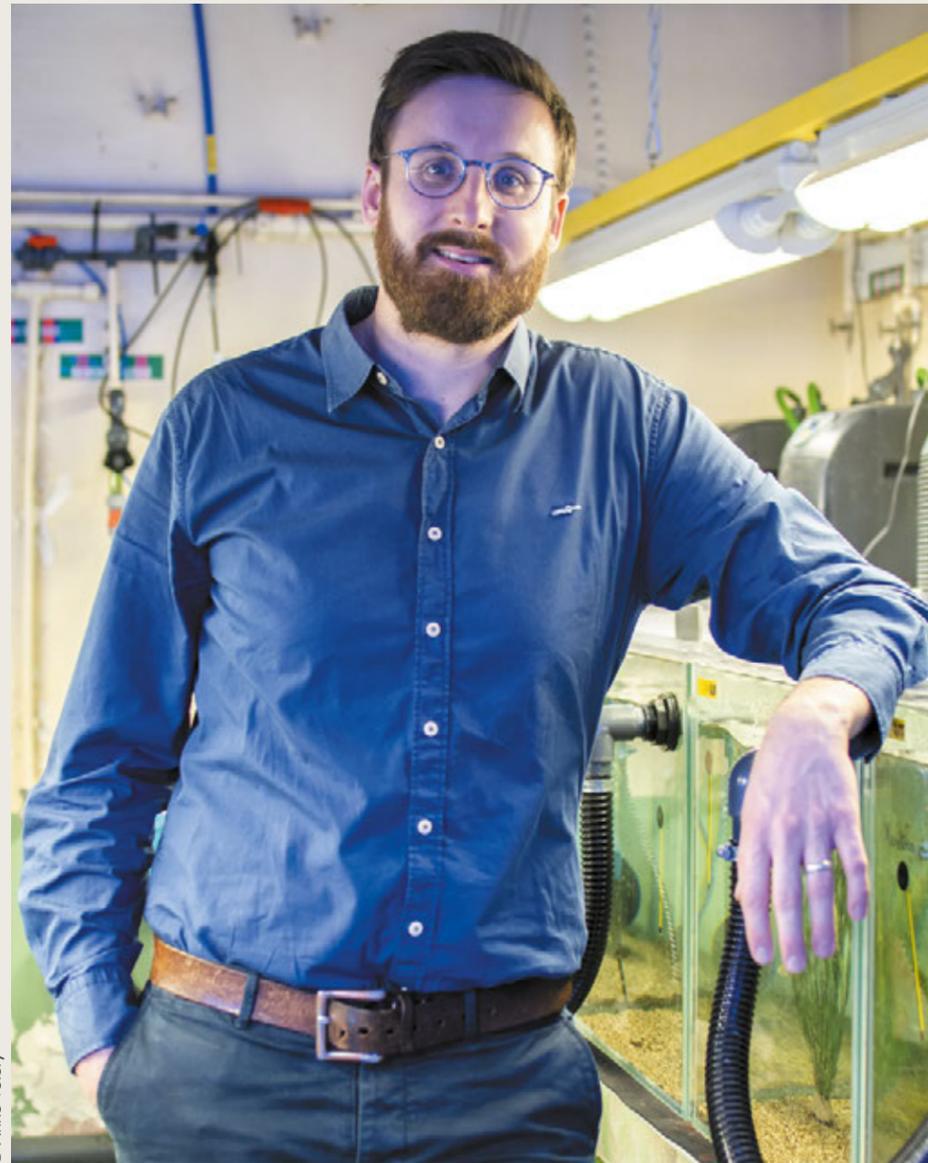




**L'AQUARIUM  
TROPICAL  
PARTIE 3**

# PORTRAIT

**CHARLES-ÉDOUARD FUSARI**  
DIRECTEUR DE L'AQUARIUM TROPICAL



© Anne Volery

## « LES AQUARIUMS, DES ARCHES DE NOÉ POUR LES ESPÈCES MENACÉES »

**Vous êtes arrivé en mars 2021 du Royaume-Uni, où vous étiez responsable de la collection de poissons du Zoo de Londres. Quel est votre quotidien ?**

Mes journées se partagent entre mes missions de représentation, de conservation et de direction de l'équipe. Comme directeur, je représente l'Aquarium tropical au sein de l'Établissement et en externe. Cela m'amène notamment à développer notre intégration dans des réseaux professionnels et à rechercher des partenariats. C'est une dynamique à amplifier. J'assure aussi des missions de conservation. Je définis l'orientation de notre collection d'espèces aquatiques et leur mise en valeur. Comme futur capacitaire, je suis garant du bien-être des animaux que nous présentons.

Bien entendu, je fais tout cela avec l'équipe de l'Aquarium, six aquariologistes, un chargé de développement culturel et une chargée de gestion administrative. Nous travaillons également avec les trois professeurs-relais, qui produisent des ressources pédagogiques pour les enseignants franciliens.

**Avez-vous défini de nouvelles priorités ?**

Je dirais plutôt que j'ai souhaité accélérer une dynamique existante et prendre le temps d'évaluer et de fixer des objectifs, pour plus de cohérence dans ce que nous montrons et ce que nous disons. Cela nous a conduits à définir en 2021 notre stratégie des collections vivantes. Nous déterminons, pour chaque espèce, la raison de sa présence chez nous. Cela peut être pour sa préservation, son intérêt pédagogique ou pour la recherche. Écrire cette stratégie est une nécessité à une époque où les établissements zoologiques sont très critiqués. Et alors même que nos missions d'arches de Noé des espèces menacées n'ont jamais été aussi nécessaires.

L'amélioration des conditions de vie de nos pensionnaires a été un autre chantier 2021 : leur alimentation, le décor des bacs, la densité de peuplement ont été revus.

**Des travaux importants ont eu lieu à l'Aquarium. Quelle a été la réaction du public à la réouverture ?**

Il a été au rendez-vous en juin. Nous avons fait une belle année en termes de fréquentation, malgré les circonstances. Le plus spectaculaire était sans doute la visibilité accrue de la fosse aux crocodiles et le Spot, notre mur numérique interactif. Mais les travaux ont aussi permis de réaliser l'accessibilité et d'améliorer le confort climatique et acoustique.

**Comment l'Aquarium a-t-il renforcé ses missions de préservation ?**

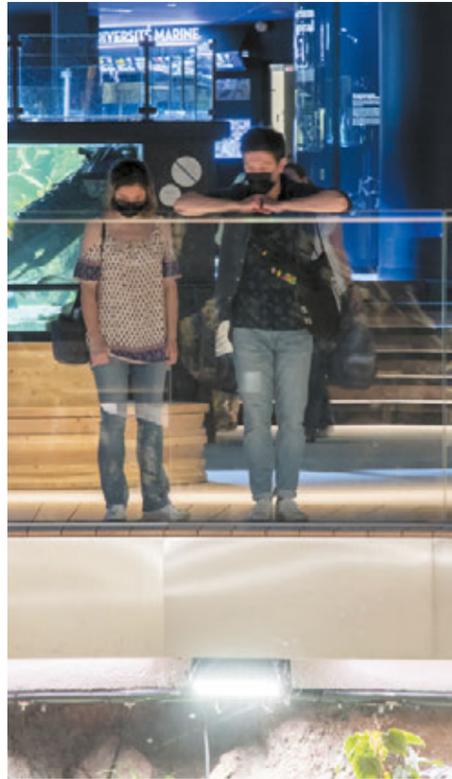
Nous avons accueilli en 2021 des espèces menacées d'eau douce malgaches. L'enjeu est qu'elles se reproduisent ici pour constituer des populations dites « assurances » et éviter que ces espèces ne s'éteignent. Ces poissons pourront ensuite être utilisés à des fins de réintroduction par exemple. Cette action s'inscrit dans le cadre du projet Fishnet, dont l'Aquarium est désormais partenaire sur la Grande île, avec des acteurs locaux, des ONG et d'autres aquariums. L'idée est de mettre nos connaissances au service des Malgaches. Ce genre de projets participe au rayonnement de l'Aquarium, qu'il nous faut développer car nous avons de réelles expertises.

**L'Aquarium tropical a aussi franchi un cap en produisant sa première exposition...**

Oui, c'est *Algues marines*, produite en partenariat avec le Muséum national d'histoire naturelle. Elle a aussi donné lieu à un livre pour enfants. Cette exposition, qui a bénéficié de belles retombées médiatiques, démontre notre capacité à monter des projets de qualité. Et s'inscrit dans nos missions, primordiales, d'éducation à l'environnement.

**Que préférez-vous dans votre travail ?**

Toute la vision stratégique exigée par le poste me passionne, c'est très intéressant de faire évoluer le rôle des aquariums publics vers des missions de préservation et de conservation des espèces. Recréer des milieux aquatiques les plus fidèles possibles, partager ces petits morceaux de nature m'enthousiasme tout autant. Là, c'est l'aquariologiste de longue date qui parle !



Photos : © Anne Voléry



Le peuplement des bacs et leur présentation ont été entièrement repensés pour le mieux-être des animaux (reconstitution des milieux de vie, adaptation des espèces à la taille des aquariums, etc.) et pour améliorer la pédagogie des messages adressés aux visiteurs. La section Grande marine a même bénéficié d'une rénovation totale.

### L'AQUARIUM ACTEUR DE LA CONSERVATION DES ESPÈCES

### TROPICAL,

L'Aquarium tropical a intensifié cette année son implication dans la conservation des espèces, y compris sur le terrain. À l'Aquarium, plusieurs espèces d'eau douce de Madagascar et du Mexique sont venues enrichir la collection vivante. Ces espèces sont hautement menacées dans leurs milieux naturels. Élevées en aquarium, elles constituent des populations de secours pour éviter la disparition totale de ces animaux.

Pour favoriser la préservation des poissons d'eau douce malgaches au sein d'établissements zoologiques, l'Aquarium a partagé son expertise dans un article scientifique publié dans la revue *Zoo Biology*. Sur le terrain, l'Aquarium coordonne le projet Fishnet Madagascar. Celui-ci vise à assurer l'avenir des espèces de poissons d'eau douce endémiques du bassin de la rivière Amboaboabo. Des mesures durables sont mises en œuvre en collaboration avec les communautés locales, les organisations non gouvernementales, les institutions zoologiques et les universités locales et internationales. L'Aquarium montre ainsi le rôle essentiel de l'ensemble des aquariums dans la préservation des espèces en danger d'extinction ou parfois même déjà éteintes dans le milieu naturel.

## LA RÉOUVERTURE APRÈS TRAVAUX

### DES TRAVAUX POUR AMÉLIORER LE CONFORT DE VISITE

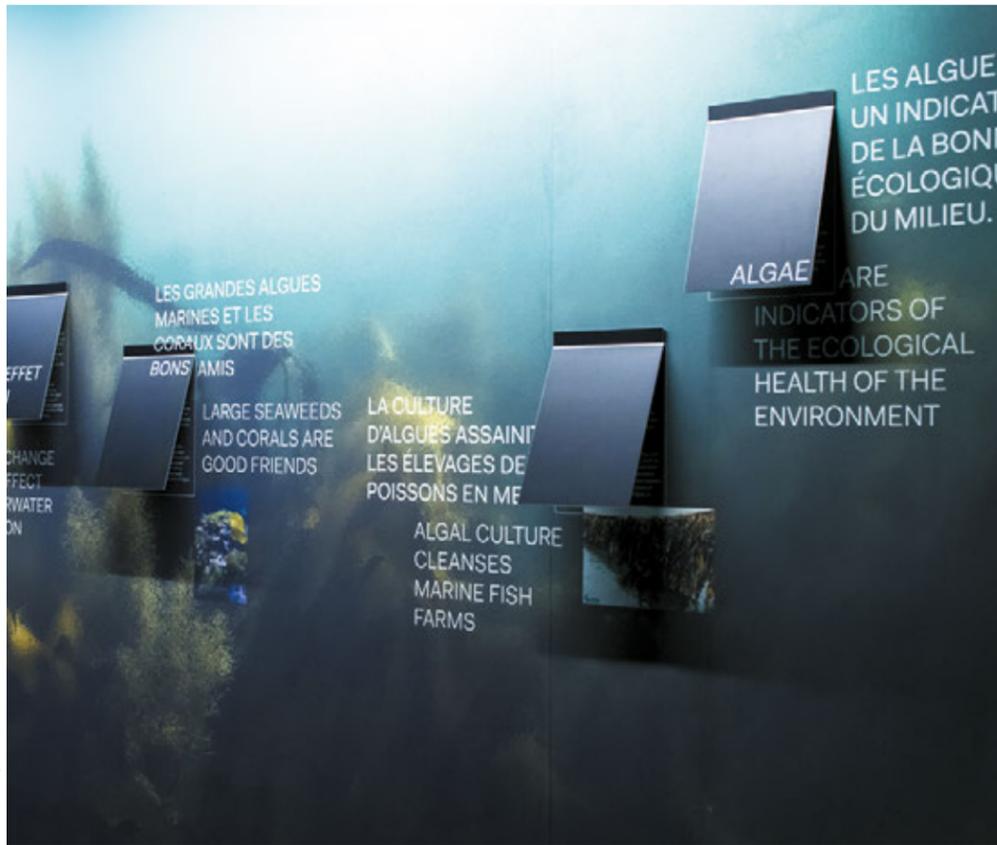
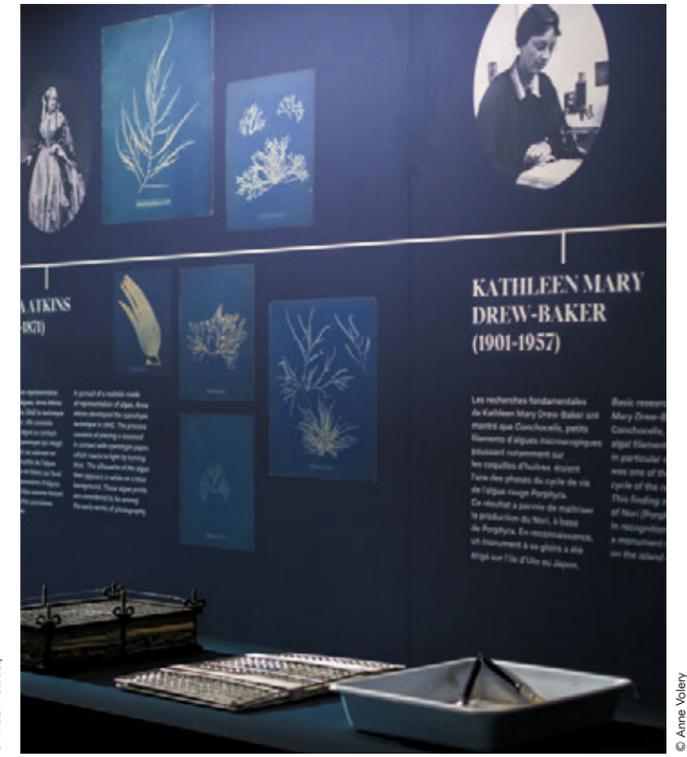
Le 1<sup>er</sup> juin 2021, l'Aquarium tropical a rouvert après plus d'un an de travaux. Les changements sont spectaculaires pour le public et l'expérience de visite est considérablement améliorée : traitement anti bruit du sol et des plafonds, accessibilité à tous les espaces pour les personnes à mobilité réduite, agrandissement de la salle d'exposition, renouvellement des toilettes... La fosse aux alligators est particulièrement mise en valeur avec la suppression de la cloison qui l'entourait, une mise en lumière scénographiée et de nouvelles plantations. Dans l'espace de visite comme dans les zones techniques, la rénovation des systèmes d'aération améliore les conditions d'accueil du public, les conditions de travail des aquariologistes et le bien-être des espèces pensionnaires.

### UN NOUVEAU PLAN DE COLLECTION AU SERVICE DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL

À l'occasion de ces travaux, une réflexion a été engagée sur les collections. Celle-ci s'inscrit dans la droite ligne du projet scientifique et culturel de l'Établissement dont l'objectif principal est de mieux sensibiliser aux enjeux de la biodiversité et améliorer la bien-être des pensionnaires.



Photo : © Tois Kereidid



## LES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

### HIPPOCAMPES ?

DU 1<sup>ER</sup> JUIN AU 5 SEPTEMBRE 2021

Une exposition du CPIE Étang de Thau. **Commissaire scientifique** : Patrick Louisy, association Peau bleue.

*Hippocampes ?* a levé le voile sur ces fascinants chevaux des mers. L'exposition proposait de faire le point sur la biologie, l'évolution, les habitats et la protection des nombreuses espèces d'hippocampes de nos côtes. Complément essentiel, six espèces d'hippocampes tropicaux ont été présentées au public dans autant d'aquariums gracieusement fournis par la société EHEIM.

### ALGUES MARINES

DU 5 OCTOBRE 2021 AU 8 JANVIER 2023

Une exposition produite par le Palais de la Porte Dorée. **Commissaire général** : Dominique Duché.

**Commissaire scientifique** : Line Le Gall, Muséum national d'Histoire naturelle.

À travers une scénographie immersive, *Algues marines* invite à découvrir l'importance des algues dans la vie quotidienne et le maintien de la biodiversité. Dans le décor d'une maison, le visiteur comprend

tout d'abord l'omniprésence des algues dans l'alimentation, la cosmétique, la médecine, les matériaux ou encore la décoration d'intérieur. Le laboratoire présente ensuite les algues marines sous l'angle scientifique : classification, histoire de leur découverte, besoins nutritionnels... Il propose aussi une rencontre tactile et odorante avec les algues. La troisième partie plonge le visiteur parmi les algues bretonnes. La fin de l'exposition explique pourquoi et comment protéger ces espèces essentielles.

La publication d'un ouvrage jeunesse destiné aux 6-12 ans, *Née parmi les algues*, complète l'exposition. Ce livre a été coproduit par le Muséum national d'Histoire naturelle et le Palais de la Porte Dorée.

## LE SPOT EN IMMERSION AVEC LES CÉTACÉS

DU 1<sup>ER</sup> JUIN AU 30 JUIN 2023

Une coproduction du Palais et de la société CREO. **Commissaire scientifique** : Olivier Adam de Sorbonne Université et Richard Sears de la station de recherche des îles Mingan au Canada.

Ce projet de recherche et développement innovant propose au public d'observer des cétacés et d'interagir avec eux, comme lors d'une plongée. Une reconstitution extrêmement réaliste, dans une ambiance sonore immersive, donne l'impression d'un véritable aquarium de baleines. Des caméras et un système d'intelligence artificielle permettent au public de provoquer des comportements spécifiques de nourrissage, soin aux jeunes et respiration. Le modèle est constamment amélioré par l'observation du public et l'insertion de nouveaux scénarios de comportements.



© Anne Videry

## LES ACTIONS PÉDAGOGIQUES

En 2021, la fréquentation scolaire a été réduite en raison de la fermeture pour travaux (jusqu'au 1<sup>er</sup> juin) et de la pandémie de COVID-19. Mais en fin d'année, les classes sont revenues nombreuses. Lieu d'émerveillement, l'Aquarium est aussi un terrain d'observation idéal pour développer son esprit scientifique et prendre conscience de la nécessité de protéger des milieux aquatiques beaux mais fragiles. L'enjeu est d'élargir les connaissances des élèves, de développer leurs compétences et de faire progresser leur comportement citoyen.

Pour *Algues Marines* et *Hippocampes ?*, l'Aquarium a produit des documents pédagogiques destinés aux enseignants. Le 7 juin, il a accueilli le Congrès des Petits hippocampes : une quinzaine de classes ont présenté leur projet d'année sur les hippocampes et visité l'exposition.



© Anais Mourcq



**LA PROGRAMMATION  
ARTISTIQUE  
ET CULTURELLE**

**PARTIE 4**

Tout au long de l'année, un dialogue étroit avec les artistes et les compagnies a permis de réajuster les formats de programmation pour assurer une continuité de l'activité. Si le premier semestre a été bouleversé par les restrictions sanitaires, la reprise de la programmation sur site, à partir de juin, a été marquée par une exceptionnelle vitalité. Malgré le contexte, le bilan de la programmation de l'année 2021 s'avère donc très positif sur le plan des spectacles et événements proposés comme au niveau de leur fréquentation.

## L'ENVERS DU DÉCOR LE SUCCÈS D'UNE ÉDITION 100 % NUMÉRIQUE

### FÉVRIER 2021

Malgré la fermeture du Palais en février, le rendez-vous annuel dédié à la création contemporaine et au monument a été maintenu grâce à une édition entièrement numérique. Danse, cirque, musique, performance, dessin... les artistes ont pris possession des lieux à travers 12 performances filmées inédites. Elles ont été tournées dans un Palais sans public, devenu un immense terrain de jeu créatif. À travers ces créations *in situ*, les artistes ont exploré les multiples facettes du lieu, joué avec ses richesses architecturales et interrogé sa mémoire. Un site dédié a été créé pour cette édition. Avec un design contemporain, en adéquation avec l'esprit de la manifestation, il a renforcé l'impression d'une visite du Palais en ligne. Cette édition numérique a rencontré un vif succès avec plus de 25 600 visiteurs sur le site internet dédié. Parmi eux, de nombreux étrangers ou des personnes vivant en région. La presse a largement salué l'originalité de cette initiative et la qualité des vidéos produites.

## LA PROGRAMMATION LE RETOUR SUR SITE

### LA PROGRAMMATION CONTRE LE RACISME, L'ANTISÉMITISME ET LA HAINE ANTI-LGBT+ JUIN À SEPTEMBRE 2021

Le *Grand festival* contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT n'a pu se tenir en mars comme habituellement. L'essentiel de



L'Envers du décor. Photo : © Anne Voléry



Smaïl Kanouté, Never Twenty One. Photos : © Anais Mourcoq



Manifeste ! Photo : © Anne Voléry

sa programmation a donc été reporté en juin et septembre. Malgré l'absence de format festivalier en 2021, l'Établissement a ainsi honoré ses engagements de programmation.

En juin, le danseur et chorégraphe Smaïl Kanouté a présenté sa dernière création *Never Twenty One*. Dans une ambiance à la fois urbaine et chamanique, le spectacle rend hommage aux jeunes victimes de violences policières à New York, Soweto et Rio de Janeiro. Et célèbre la libération du corps noir.

En juin également, la chanteuse Yseult, icône pop de l'antiracisme et de la lutte contre les discriminations, a donné un concert piano-voix salué par le public. Sa voix puissante, accompagnée de l'interprétation délicate du pianiste Nino Vela, a résonné dans le Forum.

Après l'été, la Compagnie For Happy People and Co a présenté *Manifeste !* son installation-performance, en partenariat avec la Fondation Amnesty International France. Le portrait d'une jeunesse en mouvement, indignée par les discriminations, qui prend la parole et agit. Enfin, le couple d'artistes de théâtre Jana Klein et Stéphane Choukroun a évoqué avec *Notre histoire*, l'antisémitisme persistant et les traces laissées par la Shoah.

Malgré les restrictions de jauge, l'ensemble du programme a accueilli plus de 1 000 spectateurs.

### LA 5<sup>E</sup> FÊTE DE L'OCEAN DANS L'AQUARIUM ROUVERT LES 5 ET 6 JUIN 2021

La cinquième Fête de l'Océan a accueilli un public nombreux, dans un Aquarium tout juste rouvert après travaux. Elle s'est articulée autour d'un riche programme de médiations scientifiques et d'une offre de spectacles pour un public familial.

Petits et grands ont pu (re)découvrir *Hippocampes ?* et les collections de l'Aquarium à travers des ateliers scientifiques et créatifs. Des spectacles immersifs étaient également proposés.

Avec la pièce de théâtre sonore *Spluj*, les spectateurs, confortablement allongés dans l'auditorium et coiffés d'un casque audio, sont partis pour une plongée radiophonique et sensorielle à bord d'un navire océanographique.

Les plus jeunes ont découvert une fable écologique abordant de façon poétique la pollution des mers grâce au spectacle *Bonne pêche*.

**DJ SETS ET CONCERTS SUR LA TERRASSE ESTIVALE POISSON LUNE**  
**JUIN À SEPTEMBRE 2021**

Une série de DJ sets 100 % féminins célébrant les diversités a ponctué l'été sur la terrasse éphémère. Dénicheuses de pépites musicales, les DJ invitées appartiennent à la scène actuelle qui fusionne et met à l'honneur des sonorités éclectiques : afro, house, électro, musiques traditionnelles et urbaines... Parmi les temps forts de cet été musical, on note la venue au Palais de Deena Abdelwahed, DJ tunisienne. Cette artiste engagée dans la scène queer incarne une génération post-révolution et connectée, en lutte contre le patriarcat. Les deux DJ ivoiriennes Chabela et Asna, figures de la scène clubbing d'Abidjan, ont fait danser le public du Palais avec des sets mêlant musique afro, disco, coupé-décalé et sonorités électroniques.

**SIGUIFIN, PREMIÈRE MONDIALE DU CHORÉGRAPHE AMALA DIANOR**  
**LES 16 ET 17 SEPTEMBRE 2021**

La rentrée a été marquée par la présentation en avant-première, dans le Forum du Palais, de *Siguifin*, dernière création du chorégraphe Amala Dianor, avant une tournée en Europe et en Afrique. Imaginée spécialement pour la Saison Africa 2020, ce spectacle de danse rassemble une constellation de talents venant du Mali, du Sénégal et du Burkina Faso. *Siguifin* célèbre la vitalité d'une danse africaine hybride et en perpétuelle évolution, à l'image du bouillonnement artistique qui anime le continent. Les deux représentations, organisées en partenariat avec L'Atelier de Paris – Centre de développement chorégraphique national, ont rencontré le succès auprès d'un public nombreux, mais aussi auprès des professionnels et de la presse.

**LES JOURNÉES EUROPÉENNES DU PATRIMOINE**  
**LES 18 ET 19 SEPTEMBRE 2021**

Pour cette 38<sup>ème</sup> édition, des formats de visites inédites permettaient de découvrir le Palais autrement : explorer les coulisses de l'Aquarium, ausculter le bas-relief d'Alfred Janniot, mais aussi rencontrer le directeur général du Palais, l'historien Pap Ndiaye... Autant de points de vue et d'éclairages pour appréhender la richesse historique, architecturale et patrimoniale de ce lieu unique. En lien avec le thème de cette édition « Patrimoine pour tous », un parcours sensoriel et immersif était proposé aux visiteurs mal voyants et non-voyants, ainsi qu'une visite du Palais en langue des signes française.



DJ Sets. Photos : © Anais Mourcoq



Siguifin. Photos : © Anne Voléry

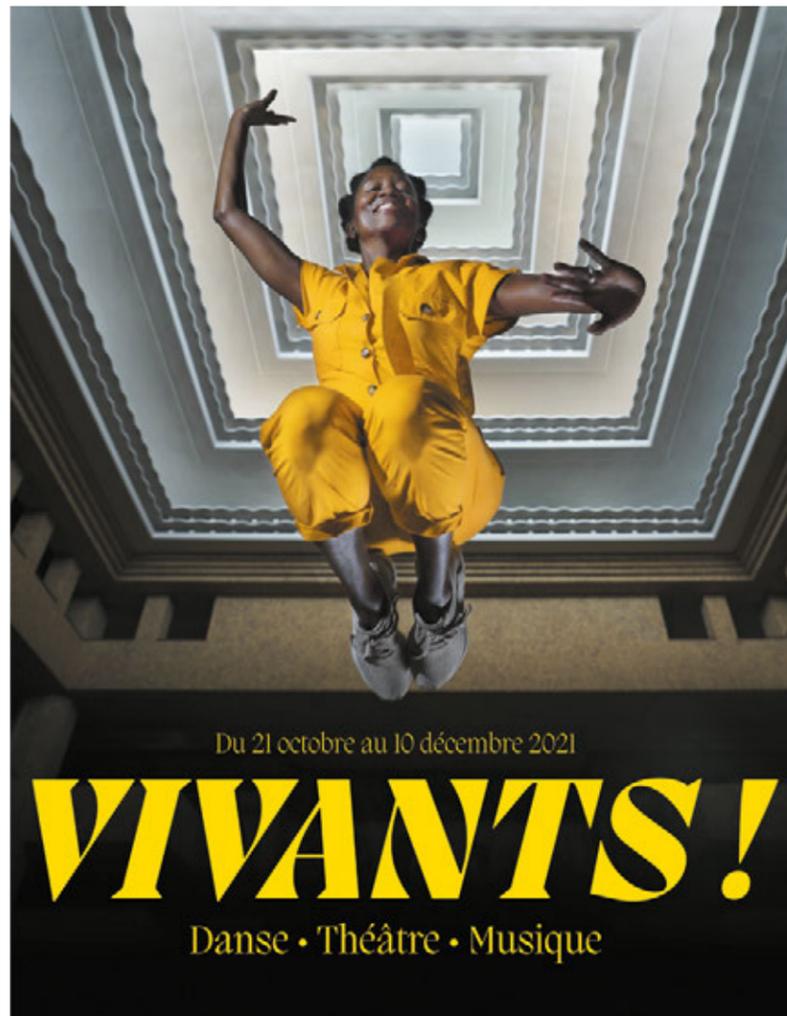


Journées européennes du patrimoine © Anais Mourcoq

## LA FÊTE DE LA SCIENCE LES 9 ET 10 OCTOBRE 2021

Pour célébrer les 30 ans de la Fête de la science, l'Aquarium tropical et le Musée national de l'histoire de l'immigration proposaient une programmation commune sur les thèmes de l'écologie et de l'environnement. C'était l'occasion notamment d'évoquer le regard occidental dans la préservation de l'environnement. Et de questionner les liens entre migrations environnementales des espèces vivantes et des populations humaines.

L'émission *Science en Direct*, produite par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et animée par le média éducatif *L'Esprit Sorcier*, a été diffusée depuis l'Aquarium tropical. Elle clôturait en métropole la Fête de la science qui se poursuivait en outremer.



Vivants | Photos : © Anne Volery



## VIVANTS ! NOUVEAU TEMPS FORT DE LA PROGRAMMATION D'AUTOMNE

DU 21 OCTOBRE AU 10 DÉCEMBRE 2021

Ce nouveau festival automnal a investi le Forum, l'auditorium et l'Aquarium. Il vient remplacer *WELCOME !* pour en élargir le spectre thématique. *VIVANTS !* souhaite montrer comment les thématiques portées par les trois entités de l'Établissement agitent le spectacle vivant contemporain en lui conférant une remarquable vitalité. Le programme de cette première édition a rassemblé huit spectacles (danse, théâtre, musique) pour un total de 14 représentations et 1 804 spectateurs. En ouverture de *VIVANTS !*, Fouad Boussouf et ses danseurs ont présenté *Oüm* dans le Forum. En mêlant danse contemporaine, hip hop et danses traditionnelles

d'Afrique du Nord, le chorégraphe d'origine marocaine évoque son rapport sensible et charnel à ses racines et à sa culture plurielle.

La dernière création danse-théâtre de Gaëlle Bourges, présentée en partenariat avec le Festival d'Automne à Paris, a constitué un autre temps fort. Le spectacle invitait à une réflexion sur la place des modèles dits « noirs » dans l'art occidental.

À l'Aquarium, l'auteur et comédien David Wahl a embarqué les spectateurs dans la recherche du lien mystérieux qui rattache l'homme à l'océan. En clôture de *VIVANTS !*, le musicien sud-africain Abel Selacoe, virtuose du violoncelle et son groupe Chesaba ont électrisé l'auditorium. Un concert proposé en partenariat avec le festival *Africolor*.



## LES RENCONTRES

### LE CYCLE DE RENCONTRES ET DÉBATS DU MUSÉE

Comme chaque année désormais, le Musée a proposé un cycle de rencontres et débats avec de nombreux partenaires. Ce cycle de rencontres s'appuie désormais sur un dispositif en visio, *Le Musée part en Live*. Il a été déployé durant tout le premier semestre, notamment dans le cadre du cycle franco-américain *Regards croisés* en partenariat avec l'ambassade des États-Unis.

À partir de septembre 2021, les rencontres ont pu de nouveau se dérouler au Palais avec deux temps forts. Les commémorations des événements tragiques du 17 octobre 1961 ont donné lieu à quatre jours d'événements culturels dont une grande conférence. La panthéonisation de Joséphine Baker a été l'occasion d'une grande rencontre le 16 novembre au Palais avec la Fondation pour la mémoire de l'esclavage.

Au total, 18 rencontres-débats ont été organisées en 2021.

### LE PRIX ET LES RENDEZ-VOUS LITTÉRAIRES

#### LA 12<sup>ÈME</sup> ÉDITION DU PRIX LITTÉRAIRE

Le Prix littéraire de la Porte Dorée récompense chaque année une œuvre de fiction écrite en français ayant pour thème l'exil, les migrations, les identités plurielles ou l'altérité liée aux réalités migratoires.



Photo : © Anne Voléry

En 2021, sous la présidence de Mehdi Charef (lauréat 2020), le jury a récompensé *Cinq dans tes yeux* (L'Iconoclaste, 2020) d'Hadrien Bels choisi parmi huit titres en compétition. Dans ce premier roman vif et acidulé, l'auteur revisite les années 1990 au travers de son double, Stress, et de sa bande, Ichem, Kassim, Djamel et Ange, « la collection soldée du Panier ». Une histoire d'amitié qui au fil des années se délite comme tout un quartier.

### LES RENCONTRES

Les rencontres littéraires ont mis à l'honneur les autrices et auteurs en lice pour le Prix, ainsi que la présidente du jury 2022, Marie Ndiaye. Elle a été accueillie au mois de novembre pour un café littéraire.

Le Musée, qui poursuit également l'exploration des genres et des formes, a proposé une lecture performance inédite de la poétesse Lisette Lombé, grande figure de la scène slam en Belgique (*Black Words*).

### LA RÉSIDENCE D'ÉCRITURE

Le Musée national de l'histoire de l'immigration a sollicité Kidi Bebey, écrivaine, journaliste et editrice, pour mener une résidence d'écriture soutenue par le Conseil régional Île-de-France. L'écrivaine a proposé six ateliers d'écriture à un groupe d'élèves allophones arrivants du collège Paul Éluard de Grigny (Essonne). Elle a sollicité ces adolescents encore marqués par l'expérience migratoire sur le thème de l'identité et sur la manière d'écrire un récit sur soi et sur sa famille.



Sélectionné en 2021 pour son projet *Transit*, Hugo Dos Santos est diplômé en histoire contemporaine et en cinéma. Après un parcours dans le documentaire où il travaille les archives de films traitant d'immigration, d'exil, de colonialisme ou de luttes sociales, il s'oriente vers le journalisme. Son film raconte l'histoire d'un quartier auquel on n'a jamais voulu donner de nom, une cité de transit construite sur un terrain vague pour reloger les habitants des bidonvilles de Conflans-Sainte-Honorine. *Transit* est aussi la chronique des processus d'intégration dans une ville de banlieue parisienne pas vraiment comme les autres.

Plusieurs temps forts ont marqué la résidence 2021 notamment la programmation en ligne, via le site internet du Musée, de films du réalisateur franco-portugais José Vieira, figure du cinéma documentaire.

Joséphine Jouannais était la lauréate de la résidence de création 2020-2021. Son film, *Palermo Sole Nero* a été sélectionné dans

de nombreux festivals (Cinéma du réel, Côté court...). Il a obtenu le prix du meilleur court-métrage au festival Kiev Molodist et le Grand prix de la compétition française de courts-métrages Fifi - Festival international du film indépendant de Bordeaux.

## LE SALON LITTEXIL DES LITTÉRATURES DE L'EXIL

Pour sa cinquième édition, le salon LittExil a été programmé le samedi 26 juin en amont de la soirée de remise du Prix littéraire de la Porte Dorée. En partenariat avec le Collège d'études mondiales - Fondation Maison des sciences de l'homme, ce programme a mis l'accent sur les innovations littéraires, dans les formes stylistiques comme dans les choix des thématiques romanesques. Quatorze maisons d'édition et revues spécialisées sur l'exil, les migrations et les cultures plurielles ont présenté au public leurs nouvelles parutions.

## LA PROGRAMMATION CINÉMA

### LA PROGRAMMATION MENSUELLE

Les rendez-vous mensuels s'installent désormais dans l'offre culturelle du Palais. La programmation d'automne-hiver a favorisé les avant-premières (*Leur Algérie* de Lina Soualem, *Flamboyantes* de Laetitia Tura) et l'accompagnement des temps forts du Musée tels que la commémoration du 17 octobre 1961 (*Vivre au Paradis* de Bourlem Guerdjou).

L'offre s'est également déployée en plein air sur la terrasse éphémère Poisson Lune. Trois séances ont été proposées parmi lesquelles une carte blanche au comédien et auteur Slimane Dazi en sa présence. Le public a pu aussi assister à la projection inédite du film de Dominique Dante, *Lorette et les autres* dans une version ciné-concert emmenée par le guitariste Philippe De Sousa.

### LA RÉSIDENCE DE RÉALISATION « HORIZON(S) »

Cette résidence s'inscrit dans la volonté commune du Musée et du GREC (Groupe de recherches et d'essais cinématographiques) de favoriser et de valoriser des projets artistiques audacieux et innovants. Portant sur la thématique de l'immigration, ils s'appuient sur l'offre patrimoniale, documentaire, scientifique et culturelle du Musée.

## LES ÉVÈNEMENTS SCIENTIFIQUES

### LE COLLOQUE EXPOSER LE RACISME ET L'ANTISÉMITISME

Les 6 et 7 mai, le Musée a organisé un grand colloque international *Exposer le racisme et l'antisémitisme* en partenariat avec la Plateforme Internationale sur le racisme et l'Antisémitisme et la Fondation Maison des sciences de l'homme. Ce colloque organisé en visio a permis d'analyser les pratiques des différents musées sur ces sujets sensibles et d'esquisser des pistes de réflexion.

### LA JOURNÉE MIGRATIONS DANS LES DÉPARTEMENTS ET RÉGIONS D'OUTRE-MER

Elle s'est tenue le 17 septembre, à l'initiative de l'unité Migrations internationales et minorités de l'Institut national d'études démographiques et en partenariat avec le Musée.

### LE FESTIVAL PICASSO SANS FRONTIÈRES

Le dimanche 5 décembre Annie Cohen-Solal, commissaire de l'exposition *Picasso, l'étranger*, organisait au Palais un festival *Picasso sans frontières !* Chercheurs, intellectuels, journalistes, spécialistes, héritiers, artistes, une trentaine d'intervenants se sont succédé pour replacer l'artiste dans l'histoire de son temps et dans un pays qui l'a désigné trois fois comme « autre » : étranger, artiste d'avant-garde, homme de gauche.

### JOURNÉE MIGRER D'UNE LANGUE À L'AUTRE

La 8<sup>ème</sup> édition de cette journée était consacrée le 8 décembre à la présence des langues africaines en France, de leur pratique à leur valorisation artistique. Une vingtaine d'intervenants étaient présents à cette rencontre ponctuée par un intermède de slam du poète Souleymane Diamanka.

Un événement organisé en partenariat avec la DRAC Île-de-France et la Délégation générale à la langue française et aux langues de France.



—  
**LES PUBLICS**  
PARTIE 5  
—

## UNE FRÉQUENTATION RETROUVÉE

La fréquentation globale de l'Établissement en 2021 s'est élevée à 248 288 visiteurs (vs 210 213 visiteurs en 2020, soit + 13 %). Marqué pour la deuxième année consécutive par une période de fermeture liée à la crise sanitaire, le Palais a rouvert ses portes au public le 19 mai avec l'exposition temporaire du Musée, *Ce qui s'oublie et ce qui reste*. Le 1<sup>er</sup> juin, l'Aquarium a rouvert avec l'exposition temporaire *Hippocampes ?*. Cette réouverture a permis de faire revenir les publics familiaux fidèles et habitués (principalement franciliens), limitant l'impact d'un tourisme parisien en berne.

Malgré les restrictions sanitaires liées à la réouverture (jauges limitées, couvre-feu), on note le retour marqué des groupes scolaires et extra-scolaires à partir de septembre. Ils représentent 68 % de l'ensemble des groupes de l'Établissement. La forte présence des scolaires a été favorisée par la nouvelle grille tarifaire, qui étend la gratuité aux groupes de visiteurs de moins de 26 ans et par les efforts de développement d'un réseau de relais éducatifs.

Le Musée a ainsi attiré 48 834 visiteurs en 2021, avec 25 038 visiteurs pour l'exposition d'art contemporain *Ce qui s'oublie et ce qui reste*, et 23 796 visiteurs pour l'exposition *Picasso l'étranger*. Les collections permanentes étaient fermées pour refonte.

La fréquentation de l'Aquarium rénové a, quant à elle, atteint 155 810 visiteurs en 2021, grâce à l'effet de réouverture après plusieurs mois de travaux, aux deux expositions temporaires et au Spot, nouvelle installation immersive et interactive.

Parmi les grands rendez-vous du Palais, les Journées européennes du patrimoine ont accueilli 3 992 visiteurs, soit + 49 % par rapport à l'édition précédente. La nouvelle programmation *Vivants !* a séduit 1 804 spectateurs. Le taux de remplissage très satisfaisant de 84 % atteste de l'intérêt du public pour cette nouvelle proposition d'art vivant.



Photo : © Cyril Zannettacci



Photo : © Anais Moura

## DIVERSIFIER ET FIDÉLISER LES PUBLICS

Initiés dès 2020, les projets de refonte de politique tarifaire et de modernisation du système de billetterie ont largement contribué à structurer les axes de développement des publics, en direction des publics scolaires, des visiteurs en famille et des publics de proximité (géographique ou d'intérêt).

Une grille tarifaire plus accessible, plus claire et harmonisée entre l'Aquarium, le Musée et le monument a facilité la valorisation des offres, tout en accroissant les leviers de prospection et de fidélisation. Le nouveau système de billetterie renforce le suivi de la fréquentation, améliore les outils de

# PORTRAIT

**ALICE MOULDAÏA**

CHARGÉE DU DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS



© Anne Voléry

## « NOUS RENFORÇONS NOTRE NOTORIÉTÉ AUPRÈS DES PUBLICS DE PROXIMITÉ »

**Quatre personnes composent le département du développement des publics. Quelles sont vos missions au quotidien ?**

Mon rôle est assez simple à définir : je dois assurer la fréquentation de tous les événements qui se déroulent au Palais, qu'il s'agisse de l'Aquarium, du Musée ou du monument lui-même. Il faut pour cela fidéliser les publics existants et en conquérir d'autres, par des opérations de communication et de marketing. Cela nécessite de bien connaître l'offre du Palais et de travailler étroitement avec nos collègues de la communication, de la programmation, des ressources, mais aussi les professeurs-relais.

Nous sommes deux à exercer cette mission, sur la base des informations données par notre collègue chargé de l'étude des publics et de la fréquentation. Car pour les faire venir, il est nécessaire de bien connaître nos publics, qui sont très différents. Le public de l'Aquarium tropical habite souvent à proximité, est familial et vient régulièrement. Le Musée attire plutôt des groupes scolaires et des personnes intéressées par la thématique de l'exposition temporaire, plus âgées et de catégories socio-professionnelles plus élevées. Il suscite aussi l'intérêt du public dit « du champ social », qui fréquente peu les musées mais qui vient parce que nos propositions font écho à une histoire personnelle.

**Un plan de développement annuel définit vos objectifs. Quels étaient les publics prioritaires à développer en 2021 ?**

Schématiquement, nous avons un public de proximité, un autre intéressé par nos thématiques, un dernier qui vient ponctuellement en fonction des sujets...

Dans le contexte du COVID, avec les restrictions de déplacements notamment, il nous a semblé évident de renforcer notre notoriété auprès du public de proximité. Nous avons donc rencontré les élus à la culture et d'autres référents institutionnels dans les arrondissements voisins et les communes qui bordent le bois de Vincennes. L'enjeu était de leur faire connaître notre programmation et d'imaginer des actions com-

munes de développement. Ils nous ont aussi mis en contact avec les associations et écoles de leur territoire. C'est un travail de maillage à poursuivre en continu.

Nous avons aussi initié en 2021 une réflexion sur notre public d'abonnés. Moyennant l'achat d'une carte annuelle, ceux-ci bénéficient d'un accès gratuit au Palais et de propositions préférentielles. L'idée serait de leur offrir des avantages plus exclusifs.

**Quid des enseignants, dont le directeur général Pap Ndiaye a souhaité qu'ils recourent davantage aux ressources du Musée et de l'Aquarium ?**

Nous avons de nombreuses ressources pédagogiques et tout le travail des professeurs-relais des académies franciliennes. Mais nous manquions en effet d'événements globaux pour faire connaître le Palais aux enseignants. Nous avons donc préparé pour 2022 un nouveau rendez-vous. Ce forum pédagogique d'une demi-journée présente les espaces, les ressources, les activités proposées. L'objectif est d'organiser ce rendez-vous deux fois par an, en janvier et en septembre.

**Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre métier ?**

Il se passe toujours quelque chose au Palais ! Entre les expositions, les spectacles, les festivals, la terrasse éphémère, de nombreux événements ponctuent la vie de l'Établissement et mettent de la cohésion dans les équipes. J'ai particulièrement apprécié le nouveau festival VIVANTS !, pour sa programmation très éclectique.

Et puis, ce qui me plaît aussi, c'est la variété de mon champ d'action, avec des missions de réflexion et d'autres très opérationnelles, notamment de contacts et de rencontres avec des partenaires.

pilotage des activités et fluidifie le parcours du visiteur.

Le travail avec les acteurs alentours s'est poursuivi grâce à l'animation de réseaux de relais institutionnels, d'associations, de lieux partenaires, d'élus et de commerçants locaux. Par ailleurs, une étude qualitative (amorcée fin 2020 par une enquête quantitative) a été menée auprès des enseignants pour connaître leurs freins et motivations à visiter le Palais. Cela nourrira une stratégie de développement ciblant ces relais éducatifs.

La crise sanitaire actuelle et les préoccupations sociétales autour des dérives climatiques ont imprégné plus que jamais les réflexions et missions de médiation et d'accueil des publics : surcyclage, utilisation de matériel de récupération et médiation scientifique pour sensibiliser les plus jeunes à la fragilité de l'environnement.

## UNE OFFRE DE MÉDIATION PLURIELLE ET RENOUVELÉE

La réouverture de l'Aquarium s'est accompagnée d'un programme de médiation scientifique renouvelé et ciblant particulièrement les visiteurs en famille. Il apporte un éclairage complémentaire pour comprendre les enjeux du vivant.

Trois nouvelles thématiques de visite autour du monument ont permis d'étoffer les offres proposées aux groupes et aux publics individuels. Elles portent sur l'architecture



Photo : © Anais Mouracq

Art déco du monument, sur le bas-relief, ou encore sur les liens entre héritage colonial et questions d'aujourd'hui. Conçue en période de confinement par les équipes multimédia et de médiation, une application de visite disponible sur mobile et tablette complète les outils d'aide à la visite, avec quatre parcours autonomes de visite.

En parallèle des médiations autour des expositions temporaires du Musée, un travail de fond a été lancé sur les dispositifs de médiation *in situ* du futur parcours permanent du Musée. La période de confinement a enfin été l'occasion d'expérimenter le format de visite virtuelle, ou « visio-visite » de l'exposition *Ce qui s'oublie et ce qui reste*.

Fortes de leur succès, les visites pop-up ont été renouvelées auprès des clients de la terrasse estivale *Poisson Lune*. Ce format court et ludique permet de faire découvrir le Palais à un nouveau public, dans des conditions privilégiées (en horaire de fermeture).



—  
**LE RAYONNEMENT  
DE L'INSTITUTION**  
PARTIE 6  
—

## UNE DIRECTION GÉNÉRALE RENOUVELÉE

En 2021, la moitié des membres du comité de direction de l'Établissement a été renouvelée avec l'arrivée d'un nouveau directeur général, d'une nouvelle secrétaire générale et d'un nouveau directeur de l'Aquarium tropical. Ce renouvellement permet de tendre vers la parité, de rajeunir les effectifs et de renforcer l'expertise internationale des membres de la direction.

Pap Ndiaye, nouveau directeur général, est professeur des universités à Sciences-Po Paris. Son parcours et son expertise permettent à l'Établissement de renforcer ses liens avec le monde de la recherche. Ses orientations stratégiques visent à renforcer le positionnement de l'Établissement au sein du paysage culturel et son rayonnement à l'échelle nationale et internationale.

Mariane Saïe, nouvelle secrétaire générale, est membre de l'Inspection générale des affaires sociales. Elle a débuté sa carrière dans le secteur culturel, avec notamment un passage par le Château de Versailles et par la direction générale de la création artistique, avant d'intégrer l'École nationale d'administration et le secteur social.

Après une carrière outre-Manche au Sea Life de Londres puis à l'Aquarium du Zoo de Londres, Charles-Édouard Fusari a pris la tête de l'Aquarium tropical. Il contribue par son expertise internationale à positionner l'Établissement à la pointe des questions de préservation des espèces et de biodiversité.

## UNE COMMUNICATION OFFENSIVE

Au cœur de l'institution, le Service de la communication et du multimédia a mené de front en 2021 des actions ciblées de promotions des offres de l'Établissement, la création de dispositifs de médiation multimédia et un travail de grande ampleur de refonte générale de son site internet. Le tout dans un dialogue permanent avec les autres directions de l'Établissement pour garantir la justesse scientifique des propositions et en renforcer la créativité.



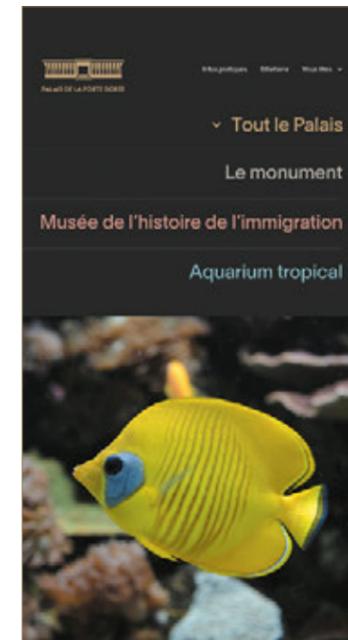
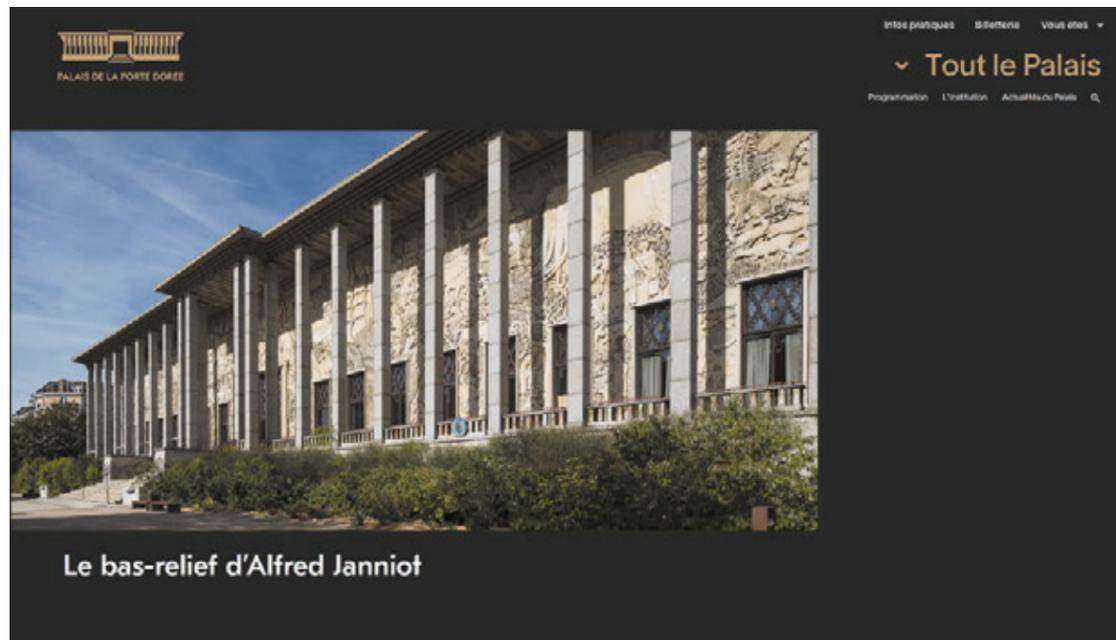
### ADAPTER LA COMMUNICATION AU CONTRAINTES DE L'ANNÉE

En 2021, le Service de la communication et du multimédia a dû adapter ses rythmes et supports de communication aux changements d'agenda occasionnés par la pandémie. Ainsi, la communication s'est adaptée pour promouvoir, sur les canaux les plus pertinents, *L'Envers du décor*, 100% en ligne cette année et a su optimiser le temps d'ouverture resserrée de l'exposition *Ce qui s'oublie et ce qui reste* avec notamment l'organisation d'un voyage de presse à Marrakech avec le MACAAL comme partenaire.

Tout au long de l'année, le service a accompagné via des opérations de communication, des vernissages, des visites de presse et des soirées de relations publics, la programmation de l'Établissement et la réouverture de l'Aquarium tropical. Des visites en lignes ou *in situ* avec l'association « Un soir, un musée, un verre » ont ainsi contribué à la visibilité des expositions du Musée et de l'Aquarium sur la toile. Enfin, chaque évènement a fait l'objet d'une couverture vidéo pour leur valorisation et les archives de l'Établissement.

Les deux grandes expositions du Musée et de l'Aquarium ont bénéficié du soutien de BETC, mécène de l'Établissement. L'équipe de BETC a conçu les affiches et teasers vidéo et a renforcé les plans de communication via le déploiement de campagnes d'affichage de grande ampleur dans le métro et l'espace public parisien.

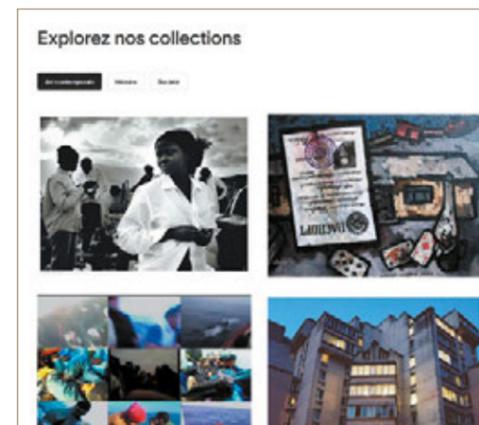
Distribué sur place et dans notre réseau de partenaires franciliens, trimestriel et gratuit, le Journal du Palais est le principal canal de communication imprimé du Palais. Il est à la fois un outil de promotion



des activités du Palais et un support de communication institutionnel. Tiré à près de 20 000 exemplaires, il donne la parole aux artistes et aux agents du Palais pour faire découvrir l'institution sous des angles inattendus.

Si le premier numéro de l'année 2021 n'a pu être imprimé pour cause de pandémie, il a toutefois été largement diffusé en ligne via le site du Palais et sa newsletter. Plus que jamais, il fut un maillon essentiel de la communication de l'Établissement et un lien fort avec les publics.

Coté réseaux sociaux, l'Établissement possède maintenant son propre compte LinkedIn pour valoriser ses activités auprès des réseaux professionnels.



## DÉFINITION D'UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME NUMÉRIQUE

La refonte des sites internet de l'Établissement a constitué le grand chantier du service. Une nouvelle expérience utilisateur a été définie avec l'agence Datagif, basée sur des maquettes fonctionnelles, une arborescence et une charte graphique entièrement repensées, proposant aux utilisateurs une navigation simple et efficace pour découvrir la programmation et des contenus multimédias inédits sur les trois offres du Palais.

Doté de nouvelles fonctionnalités développées par l'agence AOWS, ce nouvel écosystème numérique permettra de mieux mettre en valeur l'ensemble des informations et des contenus des sites actuels en leur redonnant une lecture plus moderne. La mise en ligne est prévue pour le premier trimestre 2022.



## PRODUCTION DE CONTENUS VIDÉO ET MULTIMÉDIA

L'année 2021 a démarré par la création d'un site internet dédié à l'édition entièrement numérique de *L'Envers du décor*. Avec l'agence Datagif, le département du multimédia a réalisé le mini-site <https://envers.palais-portedoree.fr>, réunissant douze vidéos d'artistes produites par le Service de la programmation, avec présentation et mise en contexte de chaque performance au sein du Palais. Le site internet, accompagné en communication par une newsletter dédiée, des sponsorisations et des publications de formats plus courts des vidéos sur les réseaux sociaux, a totalisé 25 600 visites pour 21 700 vidéos vues.

L'enrichissement de ressources numériques s'est fait dans le contexte de la refonte des sites internet et du parcours permanent du Musée en testant de nouveaux formats de contenus vidéo à développer dans les années à venir : dossiers web, contenus de médiations en ligne, contenus en complément du futur parcours permanent. Un dossier de trois vidéos de 30 minutes a également été réalisé dans le cadre de la commémoration des 60 ans du 17 octobre 1961. Réalisé sous forme d'entretien avec l'historien Emmanuel

# PORTRAIT

**SYLVAIN GORIN**  
CHEF DU DÉPARTEMENT MULTIMÉDIA



© Anne Voléry

## « LE NOUVEAU SITE DOIT PARLER AUSSI BIEN AUX ENSEIGNANTS QU'AU GRAND PUBLIC »

### Quelles sont vos missions au sein de l'Établissement ?

J'encadre un département qui gère et anime quotidiennement le site internet et les réseaux sociaux, produit des contenus multimédias et intervient en conseil dans les projets numériques de l'Établissement.

Nous sommes trois. Mon rôle, c'est de participer à l'élaboration de notre stratégie numérique, de coordonner le développement de ressources en ligne, de concevoir ou d'accompagner des projets multimédias. Cela a été le cas en 2021 avec le Spot, ce mur interactif numérique imaginé avec la société canadienne Creo.

### La fermeture de l'Établissement durant les confinements vous a conduit à repenser votre stratégie numérique pour garder le lien avec des publics. Qu'avez-vous mis en place ?

Nous avons déjà avant la crise du COVID une réelle dynamique numérique. Car nous savons que des publics qui n'ont pas la possibilité de venir au Palais attendent des contenus. Mais c'est vrai, les confinements nous ont amenés à imaginer de nouveaux formats, comme *Le Musée part en live*, des conférences-débats participatives retransmises en direct. Nous avons proposé un festival *L'Envers du décor* 100 % numérique, avec un site internet dédié permettant de mettre en scène en vidéo les artistes qui avaient investi le Palais fermé. De façon générale, nous avons beaucoup travaillé la vidéo, en produisant par exemple des films sur des œuvres exposées au Musée ou des témoignages de donateurs. Notre dernière production a porté sur la répression de la manifestation du 17 octobre 1961, dont nous avons commémoré les 60 ans. Nous avons valorisé ces contenus dans notre newsletter mensuelle, devenue hebdomadaire durant le premier confinement.

### Cela a aussi été l'occasion de développer la nouvelle application mobile du Palais...

Oui, la première datait de 2010 ! Il fallait permettre, entre deux confinements, de visiter le Palais alors que l'Aquarium et le parcours permanent du Musée étaient fermés pour travaux. Nous avons donc lancé en juin, avec le département de la médiation et la direction du bâtiment, cette application mobile qui permet de visiter

le monument au moyen de vues 360°. En 2022, nous l'enrichissons avec des parcours de visite pour l'Aquarium, puis, en 2023, pour le nouveau parcours permanent.

### La refonte du site internet a été un gros chantier en 2021. Quels en sont les objectifs et comment l'avez-vous mis en œuvre ?

L'Établissement, c'est une entité globale qui regroupe trois offres, ayant chacune leur public, leurs ressources spécifiques. Le nouveau site internet doit refléter cela, notamment en créant un nouvel espace dédié au monument, très peu présent actuellement. Chaque offre (Monument, Musée, Aquarium) aura son site, à l'intérieur du site global « Palais », lancé en mars 2022. Ce nouveau site doit aussi refléter l'engagement sociétal accru de l'Établissement, sur les questions de migrations, de racisme, de diversités (pour la partie Musée) comme sur les enjeux de biodiversité, de réchauffement climatique et développement durable (partie Aquarium). On y trouvera donc de nombreuses ressources, régulièrement enrichies et, nous l'espérons, faisant référence dans ces domaines. Nous imaginons aussi des infographies et de nouveaux formats plus interactifs et accessibles. L'ambition, c'est de parler aussi bien aux enseignants et étudiants qu'au grand public. En 2021, nous avons travaillé sur le parcours utilisateur, le nouveau design graphique puis sur l'intégration des premiers contenus dans la nouvelle arborescence. Nos collègues des différents services ont été sollicités aux grandes étapes du projet, du recueil des besoins à la mise à jour des contenus.

### Qu'est-ce que vous préférez dans votre métier ?

J'aime la diversité des sujets dont il faut s'imprégner et celle des professions avec lesquelles je travaille. Par ma formation initiale en sciences humaines, ce que je préfère, c'est réfléchir à la bonne structuration et à la diffusion de l'information. J'aime imaginer des outils de médiation numérique et retravailler les contenus pour rendre accessibles au plus grand nombre les sujets complexes et passionnants qui font le Palais.

Blanchard et le journaliste et réalisateur Mogniss H. Abdallah, ce dossier fait l'état des connaissances sur cet événement avec des archives inédites. La mise en ligne a généré un pic de fréquentation sur le site internet la semaine et le week-end du 17 octobre 2021. Au total, les vidéos ont cumulé plus de 20 000 vues toutes plateformes confondues et les pages du site sur le 17 octobre arrivent en tête des pages les plus consultées du site, répondant ainsi pleinement aux objectifs pédagogiques de diffusion des savoirs de l'Établissement.

Tout au long de l'année, le Service de la communication et du multimédia a apporté son soutien et son expertise à des projets réalisés en commun avec d'autres services de l'Établissement. Le service a ainsi créé pour chaque exposition des sites internet dédiés aux contenus enrichis d'interviews filmés réalisés pour l'occasion avec les commissaires et les artistes des expositions. Il a apporté son concours à la documentation des collections par la réalisation de six entretiens filmés avec des témoins de la collections sociétés, au service Réseau et partenariats du Musée avec les tournages de trois capsules vidéo avec des volontaires en service civique pour la médiation des expositions mobiles. Le service a aussi accompagné le département de la recherche du Musée dans l'écriture, l'enregistrement et le montage d'un film sur l'immigration dans les années 30, et l'Aquarium tropical pour la réalisation d'une vidéo diffusée dans l'exposition *Algues*.

Pour la Journée internationale des migrants, une action spécifique sur les réseaux sociaux a été menée par le community manager de l'Établissement en lien avec le service Réseau et partenariats pour la présentation de l'exposition *Hors champ*.

Enfin, sept *Musée part en live* ont été réalisés en direct.

## UN BILAN CONTRASTÉ POUR LE MÉCÉNAT ET LES ACTIVITÉS COMMERCIALES

### DES MÉCÈNES FIDÈLES, D'AUTRES À CONQUÉRIR

L'arrivée du nouveau directeur général marque un tournant pour le mécénat : la redéfinition de la stratégie apporte une nouvelle dynamique et une ouverture vers l'international. Par ailleurs, la planification des projets à quatre ans permet une prospection plus en amont.

L'accompagnement en mécénat de compétence avec le fidèle soutien de BETC, JCDecaux et M Publicité a permis d'appuyer significativement la promotion de la réouverture de l'Aquarium tropical en juin, puis de l'exposition *Picasso l'étranger* à l'automne.

Le cabinet Occurrence, qui a instauré le baromètre des publics depuis plusieurs années, a accompagné l'Établissement cette année en menant une étude auprès d'enseignants. L'objectif recherché est celui de recueillir des éléments qualitatifs sur leur perception des offres pédagogiques du Palais et sur leurs attentes.

La restauration des œuvres majeures du Palais a pu bénéficier ces dernières années du mécénat considérable de la Maison Christian Louboutin. Il se poursuit avec la restauration de deux grandes laques précieuses de Jean Dunand qui seront réinstallées au sein de la bibliothèque dite Laprade.

L'année 2022 sera très importante pour la recherche de nouveaux mécènes, indispensables à la réalisation de projets d'envergure, notamment pour la nouvelle exposition permanente du Musée.

À noter fin 2021, l'engagement de nouveaux mécènes pour les expositions temporaires 2022.

### DES ACTIVITÉS COMMERCIALES TRÈS PÉNALISÉES PAR LA CRISE SANITAIRE

#### LA PRIVATISATION D'ESPACES EN NET REcul

Le chiffre d'affaires lié à la privatisation d'espaces est de 90 000 €. C'est une baisse de 20 % par rapport à l'année 2020, dont le chiffre d'affaires était déjà en chute de plus de 70 % si on compare à 2019. La plupart des musées sont dans le même cas.

Ce chiffre d'affaires, qui a été réalisé sur six mois, est représentatif d'une année très difficile en termes d'événementiel. L'activité a pâti des nombreuses restrictions sanitaires mais aussi de l'occupation des espaces par une programmation dense, à la suite du report des événements prévus sur le premier semestre. L'Établissement avait souhaité en effet maintenir ses engagements vis-à-vis des compagnies et des artistes.

Sur la vingtaine d'événements prévus, 12 ont été maintenus. Quelques entreprises et organisations ont pu investir les espaces du Palais et y accueillir plus de 1 000 personnes, clients, partenaires et collaborateurs.

L'entreprise Ponticelli Frères, fidèle au Palais, y a célébré son centenaire par un dîner-spectacle. La Fondation de France y a réuni son comité d'experts Solidarité Migrants et la maison de mode Andrew GN y a organisé un shooting photo de sa nouvelle collection inspirée par l'urgence de la protection des coraux.

Tous ces événements participent au rayonnement de l'Établissement et favorisent les liens avec le monde économique.

Des contacts plus réguliers avec le secteur, l'envoi de newsletters sont mis en œuvre. Le Palais disposait également d'un stand au salon professionnel MUSEVA qui s'est tenu en octobre.

#### LES CONCESSIONS COMMERCIALES : SERVICE MAXIMUM, REDEVANCE MINIMUM

Cette année encore les conditions ont été difficiles pour les concessionnaires. La Table de Cana et Petite Lune sont respectivement exploitants du Café du Palais et de la terrasse éphémère Poisson Lune. Ils ont assuré le service au maximum mais cela n'a généré que de faibles redevances.

#### LA BOUTIQUE-LIBRAIRIE TOUJOURS EN PROJET

Elle devait ouvrir fin 2021. Compte-tenu du contexte, la remise en place d'une boutique-librairie au sein de l'Établissement a été reportée à 2023, lorsque l'ensemble des offres seront opérationnelles.



**LA VIE  
DU PALAIS  
PARTIE 7**

# L'ACTIVITÉ JURIDIQUE

## UNE ANNÉE DENSE

L'année 2021 a été particulièrement dense pour le Service des affaires juridiques et de la commande publique (SAJCP), qui a vu sa charge de travail multipliée par trois.

Cette très forte hausse de l'activité est en particulier liée aux conséquences de la crise sanitaire, qui a nécessité la négociation et l'écriture d'avenants aux marchés et contrats (report, voire annulation de prestations notamment).

D'autre part, l'Établissement a vu plusieurs de ses projets de travaux retenus dans le cadre du Plan gouvernemental de relance de l'économie (France Relance). Pour obtenir les financements, les titulaires des marchés de travaux devaient impérativement être choisis avant le 31 décembre 2021. Le SAJCP a ainsi lancé dix procédures de marchés publics en urgence.

Enfin, l'année 2021 était une année de renouvellement d'un grand nombre de marchés récurrents liés au fonctionnement, à la maintenance des installations et à la sécurité du bâtiment.

Face à la hausse très importante de la charge de travail, certains marchés qui devaient être échus et renouvelés en 2021 sont prolongés jusqu'en 2022. L'année 2022 sera donc également dense puisqu'elle cumulera le renouvellement d'un nombre important de marchés récurrents avec l'exécution des marchés lancés dans le cadre du Plan de relance.

### 101 MARCHÉS PUBLICS ET AVENANTS GÉRÉS

L'arrivée du nouveau directeur général marque un tournant pour le mécénat : la redéfinition de la stratégie apporte une nouvelle dynamique et une ouverture vers l'international. Par ailleurs, la planification des projets à quatre ans permet une prospection plus en amont.

En 2021, 39 procédures de marchés publics dont le montant estimé était supérieur à 40 000 € HT ont été lancées et publiées (contre 17 en 2020). Dont :

- Pour la direction de l'Aquarium tropical : la fourniture de sel marin ; la réalisation de l'exposition *Algues marines*.
- Pour la direction du bâtiment et de la programmation culturelle : la fourniture de matériels informatiques et scéniques, des prestations de nettoyage, la mise aux normes climatiques des espaces d'exposition, les travaux de réinstallation de la bibliothèque Laprade et des laques Dunand, les prestations de sécurité, sûreté et surveillance, les travaux de remplacement des menuiseries métalliques extérieures des lanterneaux.
- Pour la direction du développement des publics et de la communication : des prestations de design graphique, de relations presse, d'impression, de façonnage et de livraison d'outils de communication.
- Pour la direction du Musée : la fourniture d'ouvrages, la conception et le suivi de réalisation de la scénographie, du graphisme et de la mise en lumière des expositions *Juifs et musulmans de la France*

*coloniale à nos jours et Paris et nulle part ailleurs*, l'assurance, le transport des œuvres et la réalisation de l'exposition *Picasso l'étranger*.

- Pour le secrétariat général : la mise en œuvre d'une solution logicielle de gestion des ressources humaines.

Le SAJCP a également assuré, à la demande de l'Élysée, le lancement d'un marché pour la création d'un signe graphique d'identification des sites de l'histoire de la France et de l'Algérie.

Au-delà de ces procédures d'appels d'offres, 20 autres marchés ont été pris en charge et notifiés dans le cadre d'une procédure ne nécessitant pas de publicité officielle. Enfin, le service a également géré 42 avenants à des marchés en 2021.

Au total, 101 marchés et avenants ont été pris en charge en 2021.

Un comité de pilotage marchés publics a été installé.

### 680 ACTES JURIDIQUES

Le SAJCP a en outre pris en charge 602 contrats et actes juridiques pour encadrer les activités de l'Établissement (contre 420 en 2020). Ces contrats encadrent principalement la programmation culturelle et artistique, les acquisitions de biens culturels et d'œuvres, l'ensemble des contrats liés aux expositions organisées par le Musée, les travaux d'édition, les mécénats et mises à dispositions d'espaces, les expositions mobiles, l'organisation de conférences et d'événements, etc.

Le SAJCP a également géré 48 avenants à des contrats ainsi que la rédaction de 33 décisions de la direction générale.

Au total, il a pris à sa charge plus de 680 actes concernant les affaires juridiques hors commande publique. Un certain nombre de contrats ont été laissé en autonomie aux services.

## LES RESSOURCES HUMAINES

L'activité 2021 a été fortement marquée par la crise sanitaire qui a nécessité l'adaptation des modes de travail avec des alternances de travail sur site et de travail à distance.

Le développement du télétravail a abouti à la rédaction d'une charte et a été accompagné par la mise en place d'outils de suivi.

### LES EFFECTIFS

L'Établissement compte 105 agents au 31 décembre 2021, parmi lesquels 26 % d'agents titulaires de la fonction publique et 74 % d'agents contractuels.

71 % de ces agents travaillent dans les domaines culture et patrimoine, communication et développement

# PORTRAIT

**MARIANE SAÏE**  
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE L'ÉTABLISSEMENT



© Anne Volery

## « STRUCTURER DAVANTAGE LA PROGRAMMATION ET DÉVELOPPER NOS RESSOURCES PROPRES, UNE NÉCESSITÉ »

**Vous êtes depuis septembre 2021 la nouvelle secrétaire générale de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée. Quel est votre parcours ?**

Je suis membre de l'inspection générale des affaires sociales, où j'ai mené des missions d'inspection et d'appui pendant presque trois ans, à la sortie de l'ENA. Ici, je renoue avec mon secteur d'origine, la culture. Après des études d'histoire et de gestion culturelle, j'ai en effet travaillé au musée du quai Branly puis au château de Versailles, respectivement dans le marketing et dans le développement numérique. J'ai ensuite été chargée de la tutelle sur les établissements publics nationaux de musique symphonique et lyrique pour le ministère de la Culture. Et j'ai même été agent d'accueil et de surveillance dans plusieurs musées pendant mes études !

**Quel est le rôle de la secrétaire générale de l'Établissement ?**

Il se conçoit en miroir de celui du directeur général. Le rôle de Pap Ndiaye consiste à définir les grandes orientations stratégiques, à incarner et à diriger le Palais. Ma mission est de mettre en œuvre ces orientations stratégiques, de déterminer les orientations opérationnelles, d'assurer la gestion et l'administration de l'Établissement. Les services supports que sont les finances, le juridique et les ressources humaines sont en outre placés sous mon autorité directe. C'est un poste très polyvalent et transversal, qui implique d'apprendre à connaître les différents métiers. Une partie importante de mon travail consiste à faire le lien avec les quatre ministères de tutelle et à préparer tous les événements administratifs qui structurent la vie de l'établissement, comme les conseils d'administration et les instances représentatives. C'est ma mission de base. Mais j'ai pour ambition d'aller au-delà, pour imaginer des pistes concrètes d'amélioration et de réforme.

**Quels ont été vos chantiers 2021 ?**

Tout d'abord, lancer l'élaboration du contrat d'objectifs et de performance, qui est un document très structurant pour l'Établissement et qui sera finalisé en 2022. J'ai également entamé une réflexion et commencé à

poser les bases pour différents chantiers qui seront poursuivis en 2022. Il s'agit de consolider le modèle économique de l'Établissement, notamment pour développer ses ressources propres. C'est une exigence du ministère de la Culture et une vraie nécessité pour le Palais, dont le taux de ressources propres est bas par rapport à d'autres établissements comparables.

Autre objectif : structurer la programmation. Celle-ci est très riche, avec des événements et activités qui s'adressent à des publics bien différents. Il est important de travailler à la rendre encore plus cohérente et mieux anticipée. Enfin, la réflexion est entamée sur la formalisation et la simplification des procédures en interne, afin de les rationaliser et d'assurer une bonne circulation de l'information.

**Qu'est-ce que le contrat d'objectifs et de performances ?**

C'est un document, conclu avec les ministères de tutelle et la direction du budget, qui définit et quantifie nos objectifs année par année, de 2022 à 2026. Il s'articule autour de quatre axes. Les deux premiers concernent la transversalité et la cohérence dans le fonctionnement et dans l'offre du Palais. Ces chantiers concernent les équipes autant que les publics. Le troisième axe, c'est le développement de la fréquentation et la diversification des publics. L'optimisation de la gestion et la consolidation du modèle économique constituent la dernière priorité.

**Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre poste ?**

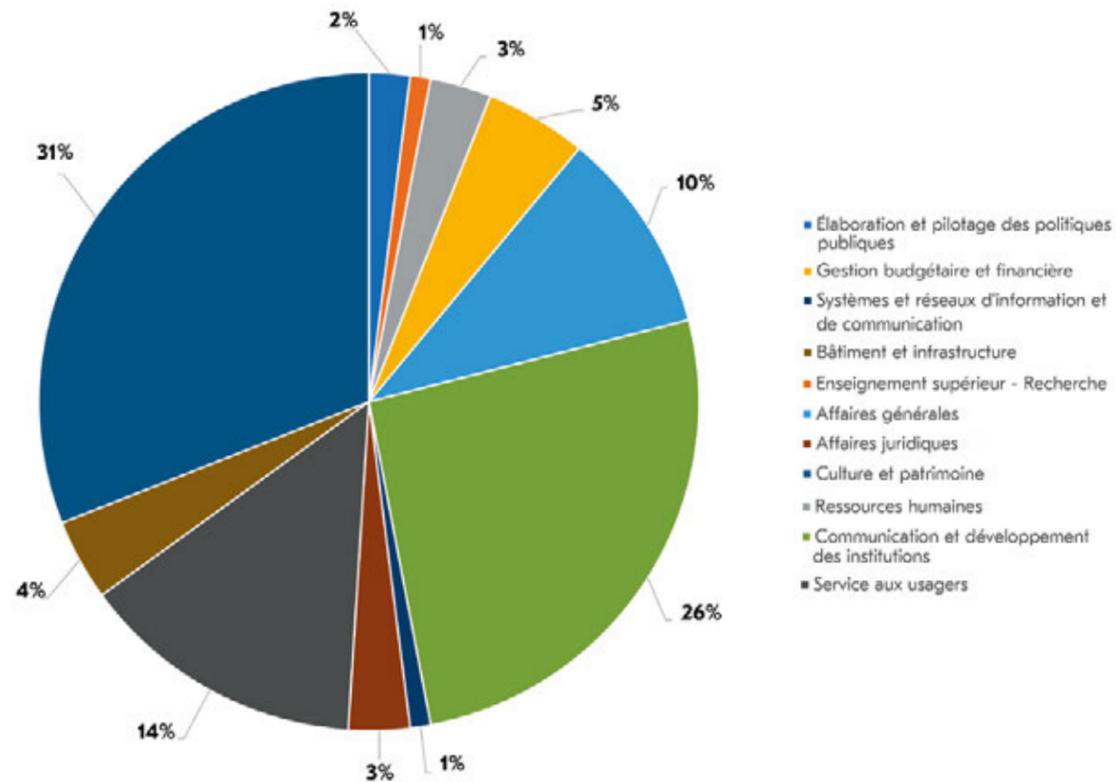
Je trouve que l'Établissement traite de sujets très beaux et essentiels à notre temps, ce qui constitue une source de motivation au quotidien. J'aime également l'aspect très transversal de mes missions. Enfin, comme inspectrice des affaires sociales, je posais un diagnostic sur une structure ou sur une politique publique et formulais des recommandations, ce qui est très stimulant. Ici, je peux en plus mettre en œuvre ces préconisations. Cela permet de s'inscrire dans une dynamique de plus long terme et c'est également très satisfaisant.

des institutions, accueil du public. Deux enseignantes mises à disposition par l'Éducation nationale et six professeurs-relais viennent appuyer les équipes pédagogiques du Musée et de l'Aquarium.

En 2021, l'Établissement a intégré 12 agents, trois apprentis, quatre volontaires en service civique, six stagiaires.

Onze personnes ont quitté le Palais, dont trois sont parties en retraite.

### LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR DOMAINE



### LE DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Depuis le début de la crise sanitaire, l'Établissement a déployé les moyens nécessaires afin de permettre aux agents dont les fonctions le permettent d'exercer une partie de leurs missions à distance.

En 2021, un groupe de travail a rédigé une charte relative au télétravail afin de partager des règles du jeu communes et de rappeler les grands principes réglementaires. Cette charte s'inscrit dans la mise en œuvre de l'accord sur le télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021.

60% des agents ont souhaité bénéficier de la possibilité de télétravailler 1 à 3 jours fixes par semaine ou 8 à 10 jours par mois. Ces nouvelles organisations ont fait l'objet d'échanges afin de garantir la continuité du service et le collectif de travail.

### LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION DÉDIÉ

L'Établissement ne disposait pas d'un outil de gestion des ressources humaines. Il était nécessaire de se doter d'un tel outil pour optimiser le suivi des dossiers individuels et gérer l'organisation de travail des agents. Après l'élaboration d'un cahier des charges et la mise à plat de l'ensemble des cycles de travail, un outil est à la disposition des agents depuis juillet 2021, le SIRH (Système d'information ressources humaines). Celui-ci permet aux utilisateurs de suivre leur dossier personnel et professionnel. Il facilite la gestion des demandes d'absences. Il permet également aux managers d'accéder aux plannings de leurs équipes pour connaître les congés et arrêts maladie ainsi que la répartition des jours de présence sur site.

### UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE FORMATION

Comme en 2020, l'offre de formation a dû s'adapter au contexte, avec des stages à distance plus courts et des contenus liés à l'accompagnement des nouvelles modalités de travail. 70 % des agents ont bénéficié d'au moins une action de formation en 2021. Les axes privilégiés sont les formations en matière de sécurité, de développement des compétences métier et l'accompagnement des parcours professionnels. Dans le cadre de l'accompagnement du télétravail, des formations sur les outils numériques ont été mises en place ainsi que des formations collectives en intra afin de partager des méthodes de travail. Pour conforter le collectif de travail, l'Établissement met en place des sessions de formation réunissant des agents de différents services sur les thèmes comme l'animation d'équipe ou les fondamentaux juridiques. Une offre d'activités extraprofessionnelles a été proposée avec des séances de sophrologie et de yoga.

### LE DIALOGUE SOCIAL

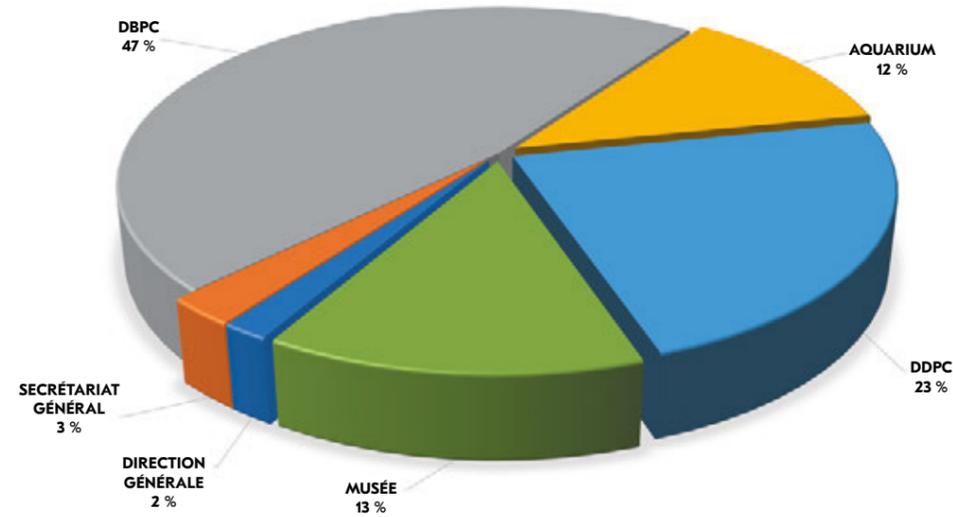
Deux comités techniques, six comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (dont quatre extraordinaires) et deux groupes de travail se sont tenus en 2021.

## LA GESTION DU BÂTIMENT ET DE LA SÉCURITÉ

### UN NOUVEL OUTIL INTÉGRÉ DE GESTION DE LA MAINTENANCE

Cet outil de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) a été déployé en janvier 2021 pour centraliser et piloter la gestion, la planification et la traçabilité de toutes les interventions de l'exploitation technique et de la maintenance du bâtiment. Une interface simple et accessible aux agents de l'Établissement permet dorénavant de générer des demandes d'interventions pour signaler un problème d'électricité, de chauffage, de propreté ou d'ascenseur, obtenir des fournitures ou encore réserver un véhicule... Cet outil permet à l'équipe d'exploitation de planifier les interventions préventives et correctives. Il assure une parfaite traçabilité des interventions réalisées.

## LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR DOMAINE



DIRECTION	NOMBRE DE DEMANDES D'INTERVENTION
DIRECTION GÉNÉRALE	19
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL	29
DBPC	554
AQUARIUM	135
DDPC	259
MUSÉE	152
TOTAL	1148

## LE RENOUVELLEMENT DES DEUX PLUS IMPORTANTS MARCHÉS

Le gardiennage et le nettoyage constituent les deux marchés les plus significatifs en termes d'enveloppe budgétaire (respectivement 3 M€ sur trois ans et 2 M€ sur quatre ans). L'année a été occupée par la préparation des appels d'offres pour ces deux marchés.

Le marché de sécurité et de sûreté de l'Établissement a été attribué à la société Korporate et celui du nettoyage à la société Louisiane.

# LES TRAVAUX

## ACCESSIBILITÉ ET SÉCURITÉ À L'AQUARIUM

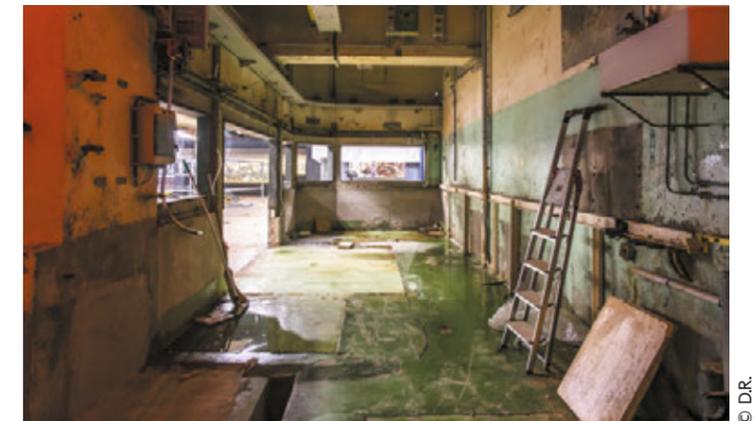
La partie « socle » du bâtiment, qui comprend le rez-de-jardin (Aquarium tropical, bureaux administratifs) et le sous-sol (locaux techniques et de stockage), n'avait pas bénéficié d'une mise aux normes lors de la rénovation de 2006 (installation de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration).

Ces travaux ont eu lieu de juin 2020 à mai 2021. Ils ont consisté à améliorer :

- La sécurité incendie : désenfumage, résistance au feu, évacuation par l'escalier de secours nord, installation de portes coupe-feu dans le couloir administratif du rez-de-jardin...
- Le confort des visiteurs de l'Aquarium : renouvellement de l'air, rénovation des sanitaires publics, amélioration acoustique, sonorisation permettant la diffusion d'annonces au public...
- L'accessibilité des espaces ouverts au public : mise en place d'un élévateur pour les personnes à mobilité réduite, mise à niveau de la fosse aux crocodiles avec suppression de la cloison vitrée qui l'entourait, amélioration de la circulation des personnes malvoyantes dans un environnement sombre...
- Les conditions de travail des agents du Palais : nouveaux vestiaires, création d'une zone de repas unique, régulation de l'hygrométrie dans les sections techniques de l'Aquarium, optimisation de l'occupation du sous-sol...

Ces travaux qui concernaient également le sous-sol (installation de centrales de traitement d'air, de gaines de désenfumage et de renouvellement de l'air) ont nécessité l'évacuation puis une redistribution de l'occupation des réserves.

La maîtrise d'ouvrage de ces travaux a été déléguée une convention de mandat à l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC).



Parallèlement, l'une des sections techniques de l'Aquarium, dans lesquelles travaillent les soigneurs a fait l'objet d'une rénovation totale : nouveaux bacs, reprise de l'étanchéité du local, réfection des réseaux hydrauliques et électriques...

## AMÉLIORATION DES CONDITIONS CLIMATIQUES DU DERNIER ÉTAGE

Les écarts de température et d'hygrométrie nuisent à la conservation des œuvres et au confort du public. Dans les galeries d'exposition temporaire (galerie ouest) et du parcours permanent (galerie est) situées au dernier étage du Palais, d'importants travaux structurels ont été engagés en avril 2021.

# PORTRAIT

**FRANCIS BORENSZTEIN**  
CHARGÉ D'OPÉRATIONS IMMOBILIÈRES



Photo : © Anne Volery

## « CONCILIER LA BÉTONNIÈRE ET PICASSO »

**Dans les espaces du Musée comme à l'Aquarium, sur les toitures aussi, le Palais a connu en 2021 de nombreux chantiers. Quel a été votre rôle dans ces travaux ?**

Ma mission est de représenter l'Établissement pour les gros chantiers qui s'y déroulent. J'assure particulièrement la coordination entre les différents acteurs de ces travaux (maître d'œuvre, entreprises, bureau de contrôle, coordinateurs de sécurité santé et sécurité incendie...) pour concilier leurs interventions avec les activités du Palais. Certains travaux nécessitent la validation de l'architecte en chef des monuments historiques, puisque des parties du Palais sont classées.

**Peut-on dire que 2021 aura été l'année des remises à niveau techniques ?**

2021 a vu l'achèvement de ce que nous appelons les travaux du socle, à savoir le rez-de-jardin, le sous-sol et l'Aquarium tropical, qui a pu rouvrir en juin. L'enjeu était d'améliorer l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, d'améliorer la sécurité incendie, le confort acoustique et le système d'aération. Nous avons aussi rénové le parcours des visiteurs de l'Aquarium.

**Le financement de l'État via le Plan de relance permet aussi de bien meilleures performances énergétiques...**

Tout à fait. C'est un projet majeur et ambitieux de 6,9 millions d'euros, qui a l'objectif de réduire de 55 % notre consommation d'énergie et qui diminuera l'empreinte environnementale d'un monument bâti il y a 90 ans. Nous avons engagé les premiers travaux en 2021, avec la pose de nouvelles centrales de traitement de l'air (CTA) en toiture. Cela permet de réguler la température et l'hygrométrie dans les espaces d'exposition. Cela n'a pas été une mince affaire, d'autant qu'il fallait que les CTA soient opérationnelles pour l'ouverture de l'exposition Picasso, l'étranger.

**Concilier ces travaux et l'exposition Picasso l'étranger, c'était votre défi de l'année ?**

C'était en tous cas un chantier inédit. Bien évidemment, l'exposition des œuvres exigeait des conditions

climatiques stables. Une CTA, c'est une petite usine qui fait 25m de long, c'est tout de même assez complexe... Il a fallu travailler vite, d'autant qu'il y avait un autre chantier, juste à côté. Nous avons commencé les travaux pour reconstituer l'ancienne bibliothèque Laprade. La bétonnière d'un côté, l'expo Picasso de l'autre : une cloison étanche a été posée pour continuer à travailler dans la bibliothèque.

**Le COVID, qui a entraîné la fermeture du Palais pendant plusieurs mois, a-t-il eu un impact sur les chantiers ?**

Un impact plutôt positif pour nous côté travaux. En travaillant sans public et sans le personnel, nous avons pu avancer en limitant les nuisances. Par ailleurs, nous n'avons pas été touchés par la pénurie de matériaux et la hausse des prix qui ont pénalisé de nombreux projets.

**Qu'est-ce qui vous inspire dans votre travail quotidien ?**

Le monument lui-même ! J'ai travaillé toute ma vie dans le secteur privé. L'architecture et l'histoire de ce magnifique bâtiment classé ont été l'une de mes principales motivations pour postuler au Palais. Il y a une résonance entre le passé et le présent qui est une source d'inspiration quotidienne. Quand j'arrive le matin, la façade me transporte dans les années 30. Et en même temps, on est dans un lieu avec une forte activité. Ma grand-mère m'amenait à l'Aquarium tropical. J'ai eu le sentiment d'avoir bouclé une boucle en venant travailler au Palais.

J'aime aussi la multiplicité de mes missions. Un soir, je me suis retrouvé sur le toit à effectuer une réparation d'urgence. Je n'ai jamais aimé la routine et ici, je suis servi.

Enfin, je suis heureux d'avoir trouvé une équipe totalement investie. Nous avons cet objectif commun de préserver l'édifice en assurant sa pérennité.

Un nouveau système de traitement de l'air a été mis en place, avec l'installation de trois centrales de traitement d'air en toiture et de nouvelles gaines d'aération au dernier étage.

Ces travaux bénéficient du financement du plan gouvernemental France Relance, à hauteur de 3,5 M€. L'Établissement a obtenu un budget global de 6,9 M€ pour financer d'autres chantiers qui auront lieu en 2022.

## DE NOUVEAUX BUREAUX POUR LES SERVICES

### Pour le service des publics

Des travaux ont été entrepris pour remettre à neuf et aménager un ancien appartement de fonction. Il est devenu un nouvel espace de bureaux pouvant accueillir les 16 agents du service des publics depuis septembre 2021.

Celui-ci était installé dans un espace sans ventilation ni ouverture vers l'extérieur. En raison du COVID-19, il avait été transféré provisoirement en 2020 dans la Médiathèque, fermée au public.

### Pour le service des collections et des expositions

Le projet de refonte muséographique du parcours permanent prévoit de consacrer la totalité du dernier étage aux espaces ouverts au public, ce qui permettra d'avoir un parcours de visite en boucle et non plus en aller-retour comme auparavant.

Cette modification d'affectation des espaces d'exposition a nécessité le déménagement des 12 agents du service des collections et des expositions. Le service s'installe dans la salle nord du rez-de-chaussée (derrière le Forum).

## LE BUDGET ET LES RESSOURCES

L'année 2021 a été atypique pour l'Établissement. Elle a été rythmée par des fermetures liées au COVID-19 (de janvier à mai), mais aussi par la fermeture de l'Aquarium tropical pour travaux au premier semestre et par celle du parcours permanent du Musée fermé toute l'année pour refonte. Se sont ajoutés à cela les travaux réalisés dans le cadre du Plan de relance.

Le décalage de nombreuses opérations de 2020 à 2021 a également impacté l'exercice, aussi bien en fonctionnement qu'en investissement.

Au final, l'exécution budgétaire est conforme aux prévisions. Les dépenses de fonctionnement sont légèrement supérieures aux prévisions et les dépenses de personnel sont correctement calibrées. Les dépenses d'investissement sont en deçà des prévisions en raison du report de l'ouverture du parcours permanent en 2023.

Les recettes budgétaires sont supérieures aux prévisions en raison du versement d'une subvention complémentaire du ministère de la Culture de 500 000€ pour le financement du Plan pluriannuel d'investissement.

Au niveau financier, la situation de l'Établissement est négative. Les recettes inscrites au budget initial ont été réalisées, mais le report de certaines dépenses de 2020 sur 2021 a un impact négatif sur le résultat de l'exercice.

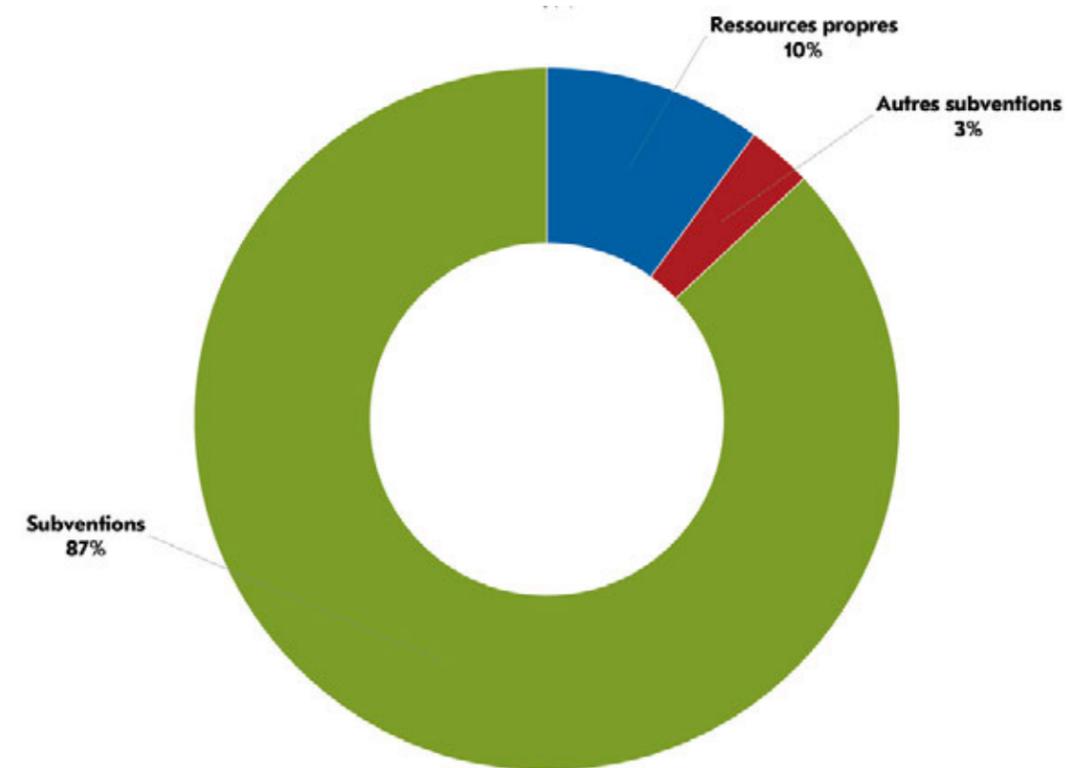
## Les chiffres clés du budget de l'Établissement

- 20 M€ de budget
- 1,016 M€ de ressources propres
- - 956 K€ de résultat d'exploitation

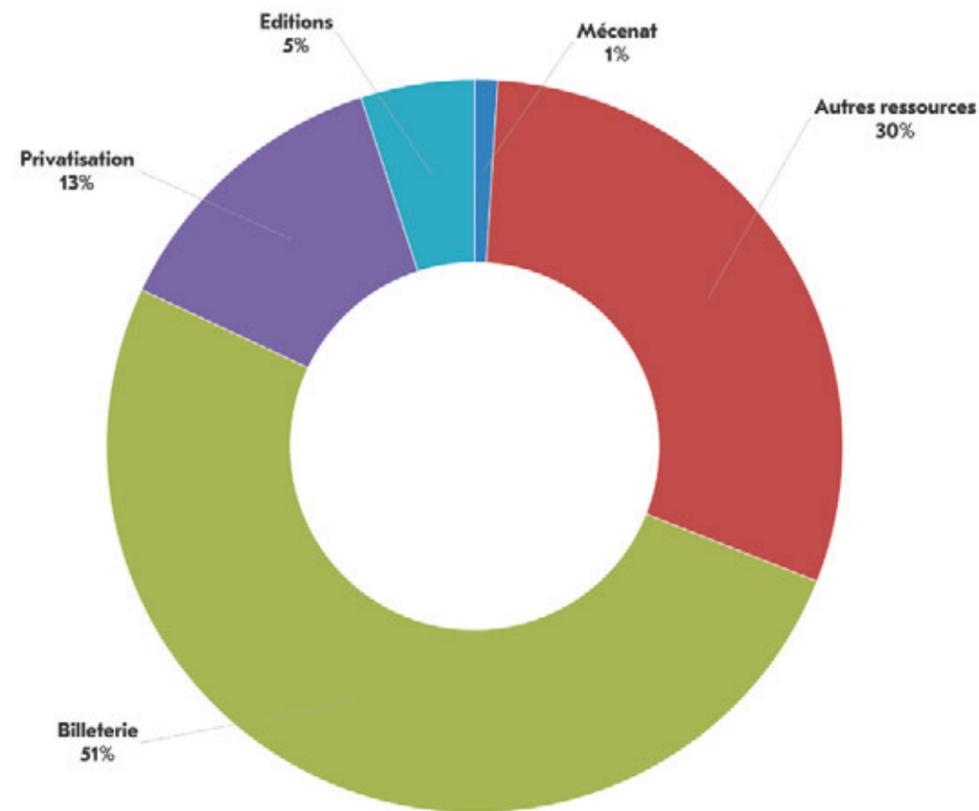
## LES RECETTES ET LES DÉPENSES

En 2021, les recettes s'élèvent à 16 264 483 €, dont 9 180 069 € de subventions de fonctionnement versées par les ministères de la Culture, de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Les ressources propres représentent 9,64 % des recettes (hors financements fléchés de l'État), soit 1 016 665 €

## RÉPARTITION DES RECETTES

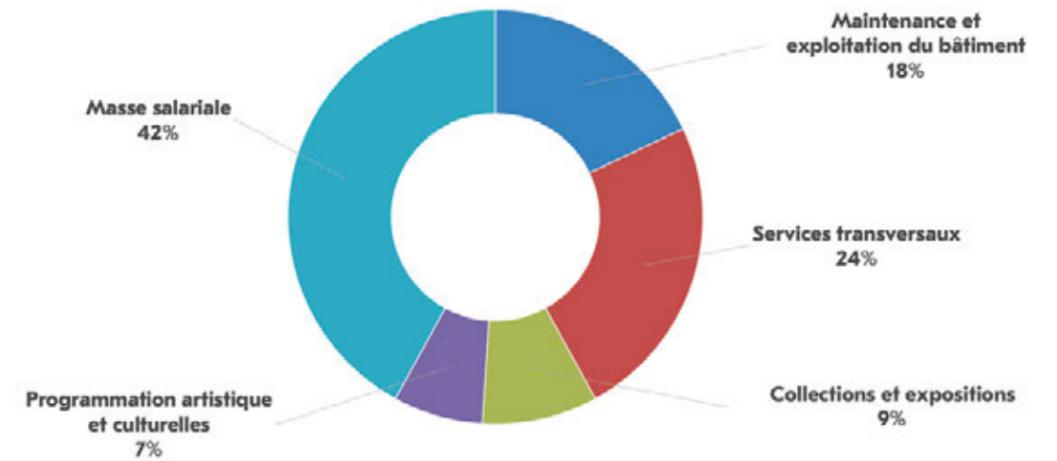


## LES RESSOURCES PROPRES



© DR.

Les dépenses de fonctionnement s'élevaient à 12 239 385 € réparties entre la masse salariale, les collections et les expositions, la programmation artistique et culturelle, la maintenance et l'exploitation du bâtiment ainsi que les services transversaux.



## LA SITUATION PATRIMONIALE 2021

<b>RESSOURCES PUBLIQUES</b>	<b>9 28 664 €</b>
Dont subvention de fonctionnement ministère de la Culture	4 480 203 €
Dont subvention de fonctionnement ministère de l'Éducation nationale	2 388 055 €
Dont subvention de fonctionnement ministère de l'Enseignement supérieur	2 311 811 €
Dont autres subventions	348 595 €
<b>RESSOURCES PROPRES</b>	<b>1 754 386 €</b>
Dont billetterie	517 604 €
Dont privatisation des espaces	132 984 €
Dont mécénat	5 000 €
Dont produits d'éditions	54 314 €
Dont autres produits	1 044 484 €
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>11 283 050 €</b>
Masse salariale	5 164 913 €
Programmation artistique et culturelle	881 584 €
Maintenance et exploitation du bâtiment	2 206 105 €
Services transversaux	2 902 142 €
Collections et expositions	1 084 641 €
<b>TOTAL DÉPENSES</b>	<b>12 239 385 €</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION 2021</b>	<b>- 956 335 €</b>

## LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES

Depuis sa création, l'Établissement développe ses ressources propres notamment par le biais de sa billetterie et des locations d'espaces. En raison de la crise sanitaire et des fermetures successives, elles ne représentent que 9,64 % des recettes cette année.

Depuis 2016, un vaste projet de conservation et de restauration patrimoniale a été lancé pour faire connaître au grand public les exceptionnelles richesses du Palais et ainsi développer sa fréquentation. L'Établissement a conclu un partenariat, sous forme d'un mécénat sur projet, pour la restauration des espaces historiques. Des priorités de restauration ont été définies pour les années 2018 à 2020. Les efforts ont porté sur la mise en valeur du hall d'honneur et de ses deux salons historiques, sur la façade et ses bas-reliefs sculptés. La reconstitution de la bibliothèque d'Albert Laprade est prévue en 2022.

L'Aquarium tropical a rouvert ses portes en juin avec une fosse aux crocodiles complètement restaurée et une nouvelle section rénovée. Les espaces d'expositions temporaires ont également été transformés pour augmenter la capacité d'exposition.

De façon plus générale, l'Établissement accentue la politique de développement de ses ressources propres par une dynamique partenariale renforcée avec des institutions publiques et privées et la recherche de nouveaux mécènes. Le renouvellement de partenariats importants et l'apparition de nouveaux partenaires témoignent de cette dynamique. Elle est indispensable pour consolider les projets de développement du Palais de la Porte Dorée.

## LA MAÎTRISE DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

Depuis 2013, une politique d'achat a été mise en place pour rationaliser les dépenses courantes de fonctionnement. Le plan d'action « Achat » a permis de réaliser des économies non négligeables. L'Établissement continue ce travail en se rattachant aux consultations lancées par la direction des achats de l'État (DAE), en effectuant des groupements de commandes et en recourant à des centrales d'achat.

## LE PLAN DE RELANCE

L'Établissement a bénéficié de 6,9 M€ de subventions dans le cadre de la rénovation énergétique des bâtiments de l'État. Cela permet de réaliser des travaux sur la climatisation et la ventilation des espaces d'exposition, de remplacer la chaufferie et des huisseries en toiture, d'éclairer le futur parcours permanent.

# LES ANNEXES

## LES PRÊTS EN 2021

Le Musée a prêté huit œuvres dans quatre expositions temporaires, dont une exposition à l'étranger (Belgique) : deux œuvres d'art contemporain, quatre de la collection historique, une de la collection Société.

### Quelques bribes arrachées au vide qui se creuse

Vitry-sur-Seine, MAC VAL - Musée d'art contemporain du Val-de-Marne, 19 mai 2021 – 9 janvier 2022.  
Prêt d'une œuvre de Taysir Batniji, *Départ* 2008.19.1.

### Mathieu Pernot

Bruxelles, Musée Juif de Belgique, 18 mai 2021 – 26 septembre 2021.  
Prêt d'une œuvre de Mathieu Pernot, *Les Cahiers afghans* 2012.20.1 à 41.

### Chagall, Modigliani, Soufiane... Paris pour école 1905-1940

Paris, Musée d'art et d'histoire du Judaïsme, 17 juin 2021 - 31 octobre 2021.  
Prêt d'une œuvre de Moïse Kisling, *Lettre à sa femme* datée de septembre 1940, 2019.18.14.

### Portraits de France

Paris, Musée de l'Homme, 1<sup>er</sup> décembre 2021 – 14 février 2022.

### Prêt de cinq œuvres :

- *Affiche rouge*, 1944, 2018.282.1
- Chromolithographie de Footi et Chocolat, 2020.13.3
- Georges Wolinski, *Douce France*, 2007.10.1
- Affiche de l'atelier populaire de l'école des beaux-Arts, 1968, *Travailleurs Unis* 2006.137.1
- *Carte confédérale de la CGT* de Marius Apostolo 2020.112.

## LES ACQUISITIONS EN 2021

Une commission d'acquisition s'est réunie le 16 novembre 2021. Les biens acquis lors de cette commission seront inventoriés en 2022 ; le critère retenu étant l'année de la signature du contrat d'acquisition et du paiement. Pour l'année 2021, seule une œuvre a été acquise en payée, par le biais d'une vente publique aux enchères :

Natalia Sergueevna GONTCHAROVA (1881-1962), illustratrice  
*Affiche pour « Le Bal Olympique » du 11 juillet 1924*  
(Bal organisé par l'Union des Artistes Russes à Paris), 1924,  
typographie et cliché zinc en noir, papier vergé crème, 71,5 x 48,5 cm.  
Prix d'achat frais inclus: 800€

# REMERCIEMENTS

---

Outre ses tutelles et ses partenaires institutionnels, le Palais de la Porte Dorée remercie :

## **SES MÉCÈNES 2021**

BETC  
JCDecaux  
M Publicité  
Occurrence  
Olivier Legrain

## **LES ENTREPRISES ET ORGANISMES QUI ONT CHOISI SES ESPACES ET QUI ONT PU Y MAINTENIR LEUR ÉVÉNEMENT**

9<sup>e</sup> Art - Festival international de la BD d'Angoulême  
Andrew Gn  
BETC  
Club 21<sup>e</sup> Siècle  
Communication et Entreprise  
Fondation Carasso  
Fondation de France  
Institut Français  
M Publicité  
Ponticelli Frères  
UNESCO

**L'ÉTABLISSEMENT REMERCIE ÉGALEMENT LES MEMBRES DE SES RÉSEAUX  
CULTURELS ET SCIENTIFIQUES AINSI QUE SES PARTENAIRES.**



**PALAIS DE LA PORTE DORÉE**