



PALAIS DE LA PORTE DORÉE

PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL



PALAIS DE LA PORTE DORÉE

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

293 avenue Daumesnil - 75012 Paris | www.palais-portedoree.fr

SOMMAIRE

PARTIE 1 : DE QUOI LE PALAIS DE LA PORTE DORÉE EST-IL LE NOM ?	5
1. Qui sommes-nous ?	5
2. La politique des publics : démocratique, familiale, sur mesure, connectée	16
3. La programmation culturelle : accrocher l'attention, détourner l'intention, augmenter la visite	23
4. Le Palais de la Porte Dorée : un Établissement national qui habite son territoire	29
5. Un modèle économique et humain cohérent avec ces priorités	33
 PARTIE 2 : LE MONUMENT PALAIS	 40
1. Enjeux	40
2. Les collections du Palais de la Porte Dorée	44
3. Expositions et animations	47
4. Partenariats	48
5. Éditions et publications	49
 PARTIE 3 : LE MUSÉE NATIONAL DE L'HISTOIRE DE L'IMMIGRATION	 50
1. Enjeux : un Musée engagé dans le monde contemporain	50
2. Une collection de référence sur l'immigration	55
3. Expositions et animation/programmation	63
4. Partenariats : l'ancrage institutionnel, territorial et international du Musée	69
5. Éditions, ressources : construire et diffuser les savoirs	72
 PARTIE 4 : L'AQUARIUM TROPICAL, LA CÉLÉBRATION DE LA BIODIVERSITÉ	 84
1. Enjeux : répondre aux attentes des visiteurs et des tutelles	84
2. Collections	88
3. Expositions et offres culturelles	89
4. Partenariats	90
5. Éditions et publications	90
6. Les actions spécifiques : la rénovation en profondeur des installations techniques de l'Aquarium	91
 PARTIE 5 : FOCUS ET ANNEXES	 93
I. Histoire du Palais	93
II. Histoire du Musée	96
III. Histoire de l'Aquarium	97
Bibliographie	100

PARTIE 1 :

DE QUOI LE PALAIS DE LA PORTE DORÉE EST-IL LE NOM ?

1. QUI SOMMES-NOUS ?

1.1. Le Palais et ses entités : produits hybrides d'une relation aux publics

Il y a 91 ans, le 5 novembre 1928 exactement, Gaston Doumergue posait la première pierre du futur Musée des colonies. La dénomination de musée était aussitôt contestée par le commissaire général de l'Exposition coloniale, le maréchal Lyautey. Ce 5 novembre, il annonçait

que « ce terme de musée ne répond que très imparfaitement au rôle que doit jouer cette maison [...] C'est là qu'auront lieu les congrès, les conférences, les échanges de vue entre coloniaux [...] C'est là que se trouveront les renseignements d'ensemble ».



Statue de Léon Drivier sur les marches du musée permanent des Colonies lors de l'inauguration de l'Exposition coloniale, 1931. Photographie Henri Manuel / Musée national de l'histoire de l'immigration, Palais de la Porte Dorée, Paris.

Avant même sa construction, le futur Palais se voyait donc assigner plusieurs missions : celle d'abriter un musée de l'Empire colonial ; celle de représenter, à l'échelle un, le pacte colonial de la III^e République⁽¹⁾ ; celle d'être une agora du colonialisme ; celle enfin d'attirer un large public par des attractions populaires : l'aquarium et le terrarium. Ce caractère à la fois politique, hybride et popu-

laire ne quittera plus le Palais de la Porte Dorée. Tout au long de ses presque 90 ans d'existence, il sera un musée mais pas seulement, un aquarium mais pas seulement, un forum mais pas seulement et aussi une salle de spectacle et bien d'autres choses encore.

Aujourd'hui, il est tout à la fois un monument, un musée, un aquarium, un tiers lieu⁽²⁾ mais aussi un espace de diffusion de la connaissance, un forum d'expression de la société civile, un conservatoire d'espèces menacées, un espace de sociabilité, un lieu de spectacle et de plusieurs festivals. À la différence de nombreux établissements culturels nationaux, il n'y a pas à l'EPPPD de corrélation entre le monument et sa vocation.

1. La « tapisserie de pierre » de sa façade selon le mot d'Albert Laprade, conçue par Alfred Janniot dévoile le premier aspect du pacte colonial : les richesses que les colonies fournissent à la France et qui sont indispensables à sa puissance économique. Les fresques intérieures de Ducos de la Haille, *a contrario*, évoquent « les apports moraux et politiques de la mère patrie à son empire » (présentation des esquisses au comité technique par Albert Laprade le 27 mai 1927).
2. Lextraît, F., « Les nouveaux territoires de l'art », 2001.

LES DATES MARQUANTES DU PALAIS DE LA PORTE DORÉE :

7 mai 1931	Inauguration de l'Exposition coloniale
1933	Réouverture du Musée des colonies et de la France extérieure
1934	Changement de nom : Musée de la France d'Outre-mer
1939-1945	La survie de l'Aquarium est menacée
1948	Arrivée des crocodiles de Théodore Monod
1960	Changement de tutelle et de nom : Musée national des arts africains et océaniens (MNAAO)
1984	Michel Hignette remet un rapport sur l'avenir de l'Aquarium tropical
1985	Michel Hignette est nommé directeur de l'AT, des travaux démarrent
1989	L'Aquarium tropical devient un service à compétence nationale
1994	Jean-Hubert Martin est nommé directeur du MNAAO, SCN
31 janvier 2003	Fermeture du MNAAO
8 juillet 2004	Remise du rapport Toubon au Premier ministre sur la préfiguration de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration (CNHI).
2005	Lancement des travaux d'installation de la CNHI
2006	Décret statutaire CNHI, 1 ^{er} PSC
Octobre 2007	Ouverture de la CNHI
1 ^{er} janvier 2012	Publication du décret statutaire créant l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée
14 décembre 2014	Inauguration officielle du Musée national de l'histoire de l'immigration par le Premier ministre
2018	Nouvelle scénographie de l'Aquarium tropical
2019	525 000 visiteurs <i>in situ</i> au Palais de la Porte Dorée

Définir la nature de cette institution est donc assurément difficile.

Mais, sauf à accepter l'idée que le Palais de la Porte Dorée ne serait qu'une auberge espagnole dont la seule fonction serait d'empiler des offres sans grande cohérence, il faut pourtant s'y essayer. C'est précisément l'objet de cette première partie que de cerner et préciser les éléments du commun qui font de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée (EPPPD) ce qu'il est aujourd'hui et fondent les bases d'un document stratégique traçant les principales orientations pour les années à venir.



Palais de la Porte dorée. Photo © Pascal Lemaître.

Fruit d'une histoire institutionnelle, administrative et patrimoniale à la fois longue et complexe, l'EPPPD rassemble un monument historique de l'État, un musée national et un aquarium, entités publiques relevant de la tutelle de l'État qui justifient le statut d'établissement public administratif de l'EPPPD obtenu en 2012 (cf. les éléments historiques en annexe). En raison de cette complexité, du caractère flou du programme initial⁽³⁾, nous avons voulu éviter un écueil évident qui consisterait à chercher dans l'histoire de ces trois entités pour déterminer des points communs artificiels. C'est donc plutôt du côté des ambitions qui découlent des missions que nous avons trouvé ces éléments communs.

Au-delà des missions spécifiques à chaque entité, ce qui rassemble les équipes de l'Établissement, c'est d'abord le public et la manière de s'adresser à lui. Les missions, telles qu'elles sont définies par le décret⁽⁴⁾ sont classiques : l'Aquarium tropical conserve, met en valeur et présente la faune et la flore aquatiques tropicales ; le Musée national de l'histoire de l'immigration rassemble, sauvegarde, met en valeur et rend accessibles les éléments relatifs à

l'histoire de l'immigration en France depuis le XIX^e siècle ; l'établissement (i.e. la direction du bâtiment et de la programmation culturelle) préserve, gère et met en valeur l'ensemble culturel et patrimonial du Palais de la Porte Dorée. Cependant, l'Aquarium tout comme le Musée ont reçu également des missions particulières : celle de sensibiliser les publics à la conservation des espèces et à la biodiversité des milieux aquatiques pour l'Aquarium, celle



Amphiprion ocellaris. Photo : © Déodat Manchon

3. Hodeir, C., 2002.

4. Décret n° 2006-1388 du 16 novembre 2006 relatif à l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée et notamment son article 2.

de contribuer à la reconnaissance des parcours d'intégration dans la société française et de faire évoluer les regards sur l'immigration en France pour le Musée.

Changer les regards. « *N'est-ce pas là une mission extravagante ?* » s'interroge Patrick Boucheron⁽⁵⁾. Pour conclure finalement que non et que ce travail sur les représentations non seulement relève des prérogatives des musées mais encore de leur nature même puisque leur vocation est de manipuler des objets et des images et de les mettre en espace.

Il en va de même pour l'Aquarium qui n'est pas et n'a jamais été, contrairement à ce qu'on pourrait croire, un simple « parc de loisirs ». Son ambition est au contraire de transmettre à ses visiteurs une appétence pour le développement durable, de l'alerter sur les conséquences du changement climatique sur les espèces et les écosystèmes aquatiques mais aussi de lui proposer des perspectives, de l'informer sur les recherches susceptibles d'apporter des alternatives au productivisme carboné et finalement de lui transmettre l'envie de modifier ses comportements et ses modes de vie.

Enfin, le travail de mise en valeur patrimoniale et architecturale du Palais ne saurait se faire sans prendre en compte l'effet que peut produire, aujourd'hui, la découverte de certaines fresques et plus généralement d'une iconographie de propagande. Le choix par exemple de Ducos de la Haille d'utiliser des allégories pour représenter les apports de la mère patrie aux colonies recourt à des stéréotypes dont certains nous apparaissent désuets quand d'autres sont tout à fait racistes. Il y a donc lieu de procéder à la valorisation du monument au moyen d'un solide ancrage dans les contextes historique et politique qui ont entouré sa construction pour aller au-delà d'une première impression qui ne pourrait aboutir qu'à du rejet. À l'évidence, valoriser le monument présuppose de prendre en compte la sensibilité du public aux stéréotypes coloniaux et lui proposer les décryptages et les contextualisations nécessaires⁽⁶⁾.

Finalement, c'est donc bien dans une conception de la relation aux publics, dans la manière de s'adresser aux visiteurs, dans les messages qui lui sont transmis que se trouve ce qui rassemble nos équipes et ce qui fait la nature de cet établissement.

Cette relation aux publics s'exprime dans les contenus qui lui sont transmis (les connaissances et les récits) aussi bien que dans la manière de s'adresser à lui (les offres). Avant d'aller plus avant dans la définition de cette relation aux publics et de ses modalités, il convient de préciser le cadre dans lequel elle se déploie et les valeurs qui la sous-tendent. Après la question des missions vient celle des univers et des secteurs. Il n'est en effet nullement ici question de loisirs, de temps libre que l'on chercherait à occuper, de distraction ou de divertissement. Il est question au contraire, comme les publics nous le rappellent constamment⁽⁷⁾, d'apprendre et de ressentir. Apprendre l'histoire, comprendre les richesses de la biodiversité, découvrir l'Exposition coloniale de 1931 tout en passant un moment

5. Boucheron P., introduction in Bertrand, R., & Boucheron, P. (dir), 2019.

6. André Malraux dit-on, prétendait que l'histoire de l'art se lit à l'envers, c'est-à-dire avec les schémas mentaux contemporains. Le Palais de la Porte Dorée en est une illustration monumentale.

7. Cf. Baromètre des publics 2019 de l'EPPPD et À l'écoute des visiteurs 2018.

émouvant. Apprendre en expérimentant des émotions pourrait être la devise de cet Établissement. Il faut constamment rappeler la vocation patrimoniale du Palais ; non seulement de son monument, classé depuis 1987 et propriété de l'État, mais aussi de son Aquarium qui conserve et présente des collections vivantes et bien sûr de son Musée qui, en exposant l'histoire de l'immigration, rappelle à la nation combien la France est un grand pays d'immigration — le plus grand d'Europe — depuis au moins deux siècles. Toutes les mécaniques patrimoniales sont ici présentes depuis l'origine : architecture, collections, mobilier, expositions, documentation, etc. Elles se déclinent en autant de projets et d'offres au service du public. Et ce sont d'abord avec elles, à travers elles, que sont véhiculés les messages et les contenus portés à la connaissance du public.

Comment ?

À partir d'une forme de neutralité engagée, d'une certaine conception de la transmission et enfin d'une attention particulière portée à l'expérience de visite.

1.2. Une neutralité engagée⁽⁸⁾

Qu'il s'agisse d'immigration, de changement climatique ou de passé colonial, le débat public sur ces questions est devenu si passionnel qu'il est souvent bien difficile d'y démêler le vrai du faux ou de se forger une opinion simplement équilibrée. Comme si le *pathos* l'avait emporté sur le *logos* dans l'équilibre aristotélicien de la rhétorique, les orateurs passent un temps considérable à prêcher plutôt qu'à tenter de développer des arguments rationnels. Ils soutiennent des positions idéologiques avec force, convoquant tour à tour le bon sens de l'homme de la rue et l'évidence des images qui confortent ce qu'ils pensent déjà. On est ainsi, pour ou contre l'immigration, pour ou contre le changement climatique, pour ou contre le passé colonial.

Pourtant, comme le souligne le démographe François Héran, « *être pour ou contre l'immigration n'a pas plus de sens que de se prononcer pour ou contre le vieillissement de la population* ». L'immigration est un fait aussi établi que le réchauffement des températures moyennes, le développement du numérique ou le fait que la France a possédé un empire colonial. Dans un tel contexte, comment positionner une institution patrimoniale ? Sans doute en défendant une forme de neutralité engagée telle que François Héran la définit dans son dernier livre⁽⁹⁾.

La neutralité que l'Établissement veut défendre est d'abord celle de la reconnaissance des faits établis de longue date par la statistique publique (le fait par exemple que les immigrés et leurs enfants représentent un quart de la population française), par des instances internationales (le GIEC, l'ONU) ou la recherche scientifique. Les messages et les récits qui sont présentés aux publics sont neutres parce qu'ils sont documentés, ils sont neutres parce qu'ils n'appellent ni adhésion, ni rejet. Affirmer, rappeler les faits, inlassablement, c'est ce qui permet de « refroidir⁽¹⁰⁾ » les controverses et de les dépassionner.

8. Héran, F., 2017, pp 26 et suivantes.

9. Héran, F., 2017.

10. Gruson, L., 2017.



Photo : © Anne Volery

Les Anglo-saxons ont, depuis plusieurs décennies, développé des *evidence based policies*⁽¹¹⁾, c'est-à-dire des politiques fondées sur des résultats attestés de la recherche. En France, cette conception a déjà largement pénétré les domaines de la santé publique⁽¹²⁾ et de l'éducation⁽¹³⁾. Elle a moins, en revanche, essaimé dans les domaines de l'environnement, de l'immigration ou de la culture. Pour autant, l'EPPPD se doit d'être exemplaire sur les connaissances et les récits qu'il transmet à travers ses expositions et ses événements : sur les domaines sur lesquels il intervient, l'EPPPD doit être reconnu comme une référence par ses partenaires mais aussi le grand public et les médias. En 2017, l'Établissement s'était ainsi vu confier par le ministre en charge de la Recherche, un rapport sur l'état de la recherche en matière d'histoire de l'immigration⁽¹⁴⁾. Ce rapport faisait état de la grande vitalité de la recherche dans ce domaine, mais également des difficultés de sa diffusion auprès des décideurs et du grand public. Il se concluait par une série de propositions sur les rapports sciences — société, encourageant notamment le Musée à jouer un rôle plus important dans ce domaine. Il en va de même pour l'Aquarium. Il conviendra, progressivement, de mettre en œuvre ces propositions.

11. https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_policy.

12. Ces compétences relèvent de la Haute autorité de santé, autorité publique indépendante et scientifique, qui évalue la qualité et la valeur ajoutée des médicaments et les protocoles thérapeutiques, émet des recommandations en matière de santé publique et évalue les hôpitaux. Elle travaille aux côtés des pouvoirs publics dont elle éclaire la décision avec les professionnels pour optimiser leurs pratiques et organisations, et au bénéfice des usagers dont elle renforce la capacité à faire des choix. www.has-sante.fr/jcms/c_452559/fr/la-has-en-bref

13. Pour l'Éducation nationale, c'est la direction de l'évaluation et de la prospective et de la performance ainsi que le Conseil de l'évaluation de l'école qui sont chargés de cette fonction. www.education.gouv.fr/cid265/l-evaluation-globale-du-systeme-educatif.html

14. www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid114841/remise-de-l-etat-des-lieux-de-la-recherche-sur-les-migrations-et-l-immigration.html

Cela ne signifie en aucun cas que les questions doivent échapper au débat démocratique. Au contraire, les faits scientifiquement attestés génèrent de nombreuses questions : Comment mieux accueillir ceux qui doivent l'être ? Comment raconter le passé colonial ? Comment limiter l'empreinte écologique de chacun ? Pour ce qui est de l'EPPPD, celles-ci se déclinent en autant de questions concrètes et opérationnelles : Comment utiliser l'iconographie propagandiste du Palais pour raconter le passé colonial ? Quel appareil critique faut-il construire pour le permettre ? Comment rendre compte, dans des expositions, des flux migratoires ? Comment faire musée à partir de la « double absence⁽¹⁵⁾ » ? Comment proposer des visites, des ateliers d'éducation artistique et culturelle pour déconstruire les préjugés racistes et antisémites ? Comment, à travers les collections vivantes, transmettre au public la conscience des enjeux écologiques et encourager les comportements vertueux ?

Et c'est à ce moment précis qu'il faut aborder la question de l'engagement.

Car l'énoncé de faits réfutables⁽¹⁶⁾ et le déplacement qu'il opère vers des questions opérationnelles empêchent que soient défendues n'importe quelles considérations idéologiques : la fameuse (« fumeuse » ?) théorie du grand remplacement par exemple ne résiste pas à l'examen des faits, tout comme la plupart des idées reçues sur l'immigration⁽¹⁷⁾, notamment celles diffusées par l'extrême droite. De même, certains courants antispécistes ou créationnistes diffusent des points de vue qui n'ont pas leur place au Palais de la Porte Dorée.

Cependant, on observe, partout à l'œuvre dans les sociétés européennes, une radicalisation des opinions couplée à un activisme de certains courants qui n'est pas véritablement propice à la qualité du débat public et qui déstabilise l'ensemble du monde culturel.

Jusqu'ici, musées, théâtres et opéras profitaient d'un consensus social remarquable⁽¹⁸⁾ à rebours de la plupart des institutions démocratiques françaises⁽¹⁹⁾. Autrefois sanctuaires républicains, ils sont depuis peu devenus des lieux de manifestations bruyantes, parfois violentes, qui surprennent autant par leurs formes que par le caractère inattendu de leurs surgissements. Elles peuvent conduire, fait nouveau en France, jusqu'à l'impossibilité de jouer comme ce fut le cas le 25 mars 2019 pour la représentation de la pièce *Les Suppliantes* d'Eschyle à la Sorbonne⁽²⁰⁾.

Longtemps les musées français ont regardé d'un peu haut leurs homologues anglo-saxons que l'on disait otages des communautarismes. Et voici qu'à leur tour, nos maisons sont la cible de virulentes polémiques⁽²¹⁾, de critiques d'exposition⁽²²⁾, etc. Et c'est ainsi que des formes de censure sont réapparues qui n'émanent pas de l'État et ne se réclament pas de la

15. Sayad, A. 1999.

16. En épistémologie, la réfutabilité est une des caractéristiques qui permet de distinguer les énoncés scientifiques des autres.

17. Mouhoud, E.M., 2017.

18. Guy, J-M., 2016.

19. Dubet, F., 2002.

20. Cf. polémique récente suite à l'impossibilité de jouer *Les Suppliantes* après une manifestation de diverses organisations (DCLA, UNEF, CRAN) dont la mise en scène aurait proposé le recours à un *black face*.

21. Cf. polémique sur le mécénat après l'appel aux dons pour la reconstruction de la cathédrale Notre-Dame de Paris.

22. Vergès, F., 2019.

réaction. Une censure « nouvelle vague » métamorphosée par le plaidoyer des « raciséEs », celui des ONG environnementales et d'activistes les plus divers⁽²³⁾.

Pourtant, les musées se doivent de rester ouverts au monde et accueillants à l'égard de la société civile dans son ensemble. Il faut donc pouvoir se donner des règles en la matière, pour éviter que le Palais ne soit un lieu activiste et partisan tout en restant un « être au monde » tel qu'il est, ouvert aux aspirations comme aux interrogations et aux inquiétudes de nos visiteurs.

Au-delà des faits, c'est donc aussi la question des valeurs républicaines que doit englober la neutralité engagée. Si tous les points de vue sont également légitimes, pour reprendre la célèbre expression de Pierre Bourdieu, tous ne se valent pas et ceux qui mettraient en cause l'égalité entre les citoyens, entre les femmes et les hommes, la laïcité, la liberté d'opinion ou de création n'auraient pas leur place au Palais. L'engagement dont il est ici question n'est nullement partisan. Il est d'abord celui du service public, du service au public et des valeurs républicaines.

Un grand nombre de nos offres répond déjà à ce défi et à cet équilibre nécessaire entre l'ambition culturelle des propositions et l'ancrage sociétal des récits :

- *Le Grand Festival contre le racisme et l'antisémitisme et la haine anti-LGBT ;*
- *La Fête de l'océan ;*
- *Welcome ! ;*
- *L'Envers du décor.*

D'autres initiatives peuvent également voir le jour et animent continuellement nos réflexions :

- Investir la démarche des sciences participatives et citoyennes pour faciliter une assimilation plus forte des enjeux par les visiteurs et une fidélisation au lieu auquel on contribue ;
- Organiser des expositions sur des thèmes qui font écho aux préoccupations du public (sur les identités par exemple ou sur les rapports inter-religieux ou intercommunautaires) pour contribuer à démêler les enjeux et faire venir à nous de nouveaux publics ;
- Identifier les ressorts pertinents et efficaces pour démultiplier la résonance de nos engagements avec ceux qui y sont sensibles, notamment à travers les réseaux sociaux, pour faire d'un *like* ou d'un *post* un acte réfléchi et porteur de sens ;
- Regrouper au sein d'un espace numérique, l'Encyclopédie des migrations, l'ensemble des connaissances scientifiques les plus récentes pour les valoriser auprès du grand public et des acteurs impliqués ;
- Approfondir l'approche muséographique et le design des événements développés ces dernières années de façon à ce qu'ils traduisent nos engagements et laissent une trace dans la vie de ceux qui y participent.

23. Après la Tate de Londres et le Musée Guggenheim de New York, le Metropolitan Museum renonce, sous la pression des ONG, à tout financement de la part de la dynastie propriétaire de la société Purdue Pharma. La firme est accusée d'avoir favorisé le scandale des opioïdes, à l'origine de près de 50 000 morts en 2017. www.lefigaro.fr/culture/le-metropolitan-museum-renonce-aux-dons-du-geant-pharmaceutique-sackler-20190516

Faire le choix de la neutralité engagée c'est choisir de défendre des valeurs, en l'occurrence celles de la solidarité, de la préservation de la biodiversité, de l'ouverture à toutes et tous et de la démocratisation culturelle : valeurs qui fondent les sociétés ouvertes et responsables pour les générations futures.

1.3. La transmission et l'expérience

Pour des générations de Parisiens et de Franciliens, le Palais de la Porte Dorée a le goût de l'enfance ; celui des sorties du dimanche en famille, celui des découvertes, celui du rêve et des voyages. La transmission est donc, pour l'ensemble des équipes du Palais, une préoccupation de chaque instant. En ce sens, le Musée, l'Aquarium, le Monument s'inscrivent pleinement dans la longue histoire des musées français, qui, depuis la Révolution, ont inscrit l'éducation au cœur de leurs missions⁽²⁴⁾.

L'éducation artistique et culturelle tient une place importante dans la vie de l'EPPPD : qu'il s'agisse de l'Aquarium ou du Musée, leurs équipes pédagogiques sont reconnues pour la qualité de leurs formations et des dossiers pédagogiques qu'elles élaborent. De même, plus de 15% des visiteurs sont des scolaires qui profitent des expositions, des médiations, mais aussi des ateliers et d'événements dédiés. Au-delà des scolaires, l'Établissement a mis

beaucoup de moyens dans l'accueil et la diffusion de ses expositions vers les jeunes les plus éloignés de la culture. Ainsi, l'opération *C'est mon patrimoine* réunit, chaque été, des milliers d'enfants privés de vacances qui viennent passer quelques jours au Musée et à l'Aquarium pour découvrir nos expositions, participer à des ateliers de création, restituer fièrement leurs travaux devant leurs camarades et parents, etc. De même, à travers ses expositions itinérantes et ses offres de médiation, le Musée propose de nombreuses offres à destination des quartiers prioritaires de la politique de la ville⁽²⁵⁾. Pour les années à venir, ces axes seront confirmés et même amplifiés si les moyens humains et financiers le permettent⁽²⁶⁾.



Journée européennes du Patrimoine. Photo : © Anne Volery

24. Poulot, D., 2008.

25. En 2019, 40 % des accrochages des expositions itinérantes en Ile-de-France se sont déroulés dans un des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

26. En 2016, l'Aquarium a perdu un poste de professeur relais. En 2018, le Commissariat général à l'égalité des territoires, qui finançait la production des expositions itinérantes a supprimé ses subventions fléchées sur « l'histoire et la mémoire de l'immigration ».

Cette relation au jeune public s'exprime dans les contenus qui lui sont transmis (les messages) aussi bien que dans la manière que l'on a de s'adresser à lui. *Medium is message* disait Marshall McLuhan, pour signifier les liens entre le sens, le moyen de diffusion et sa compréhension par le récepteur. C'est donc dans cette articulation que se joue précisément la qualité de la transmission. Elle passe, de notre point de vue, par une attention particulière à l'expérience de visite.

Tout ce que le Palais présente est en mouvement : des écosystèmes naturels en évolution permanente, à une histoire contemporaine qui continue de s'écrire avec et par celles et ceux qui parcourent le Musée. Le visiteur s'inscrit spontanément au cœur de cette énergie, dans un espace où il évolue librement, sans parcours fléché, au plus près des collections vivantes ou non.

Si la recherche de savoir et de connaissance demeure la première motivation pour un visiteur sur deux, le souhait d'être ensemble et de partager un bon moment constitue le deuxième plus important facteur de visite du Palais. On attend donc aujourd'hui du Palais qu'il accorde une place centrale aux expériences pour découvrir, pour apprendre, ressentir et réfléchir ensemble.

À sa manière, le Palais ne s'attache pas tant à offrir une programmation culturelle mais véritablement à créer une affinité culturelle avec ses publics, tous invités à participer, agir et s'engager à ses côtés. Cette vocation à aller à la rencontre des visiteurs et à les inviter à fabriquer ensemble des expériences conduit le Palais à adopter des formes d'expression et des langages aussi singuliers que surprenants, en télescopant son histoire, son actualité et sa résonance contemporaine. Conférences, témoignages, performances artistiques, soirées dansantes, artistes à contre-emploi, etc. : les registres d'expression sont nombreux, les formats de communication hétérogènes et les tonalités souvent décalées pour que, dans ces pas de côté, s'invite l'émotion du visiteur en tant que participant, relais et acteur des expériences.

Ces moments de partage jalonnent aujourd'hui les différents parcours, de la visite « déguisée » du Monument, aux médiations sur les cartes proposées le week-end, en passant par l'enchaînement des immersions dans des microcosmes naturels au sein de l'Aquarium. Ils constituent l'axe de développement majeur des expériences que le Palais offrira demain à ses visiteurs, en organisant les modalités d'une visite, d'une prise de conscience et d'une participation qui laissent une trace significative dans leur vie.

Pour le Monument, l'expérience viendra d'une immersion critique dans l'époque qui a façonné sa construction et les messages qu'il porte. À l'image de différents parcours déjà mis en place, elle sera enrichie d'une appropriation du lieu par chacune et chacun, en comprenant mieux le bâtiment, en décryptant son empreinte architecturale et artistique et sa résonance à travers les époques.

Pour le Musée, l'expérience sera structurée par une nouvelle circulation et une nouvelle exposition permanente en 2021, permettant au visiteur de toujours aller de l'avant, enrichi de ses réflexions. Elle permettra d'articuler la question des parcours de vie, l'histoire et l'art



L'Aquarium tropical en 2021 © D.R.

contemporain. Elle s'enrichira d'une programmation d'expositions temporaires et d'événements variés, s'appuyant sur des œuvres et des artistes marquants, sur un propos fort et documenté, original et positif, qui n'ignore rien des difficultés et de la complexité qui caractérisent l'histoire de l'immigration.

Pour l'Aquarium, l'invitation à prendre part à une démarche scientifique citoyenne créera des ponts entre le vivant et les visiteurs, entre la nature et l'humain. Le nouveau plan de collection qui sera présenté à la réouverture en mars 2021 reflètera ces choix, de même que les expositions temporaires qui seront présentées dans des espaces rénovés et les événements, comme *La Fête de l'océan*, festifs et populaires.

Pour le Palais de la Porte Dorée, le partage d'expériences est un prisme créatif pour penser l'ensemble des actions de communication, auprès des visiteurs, mais également des autres communautés qui animent la vie du lieu : les agents, les chercheurs, les associations et les réseaux partenaires. L'utilisation des réseaux sociaux participera pleinement à ce mouvement. Ce goût pour la surprise, l'étonnement et parfois le bousculement constitue l'identité fondamentale du Palais et irrigue de manière fertile ses réflexions actuelles pour le futur.

Le Palais de la Porte Dorée revendique son engagement, ses missions de transmission et d'expérimentation qui sont les intentions premières de son activité. Chaque entité sert cette orientation à la fois politique et stratégique, faite de valeurs et de détermination, sans se détourner du chemin qu'elle a à tracer, en cohérence avec son histoire, ses enjeux et ses missions.

2. LA POLITIQUE DES PUBLICS : DÉMOCRATIQUE, FAMILIALE, SUR MESURE, CONNECTÉE

La priorité accordée aux publics au sein de l'EPPPD et de ses entités oblige à la définition d'une politique à la hauteur de ces enjeux. Ici plus qu'ailleurs, la démocratisation culturelle, l'élargissement des publics, ne sauraient être de vains mots. Ici plus qu'ailleurs, l'ambition - la prétention devrait-on dire - de s'adresser aux personnes les plus éloignées de la culture alimente la réflexion des équipes spécialisées et de toutes les équipes de l'Établissement. Ici plus qu'ailleurs, notre engagement est de conjurer l'échec, si souvent énoncé, de la démocratisation culturelle⁽²⁷⁾.

LA FRÉQUENTATION : UNE DYNAMIQUE CONSTANTE DEPUIS 2016

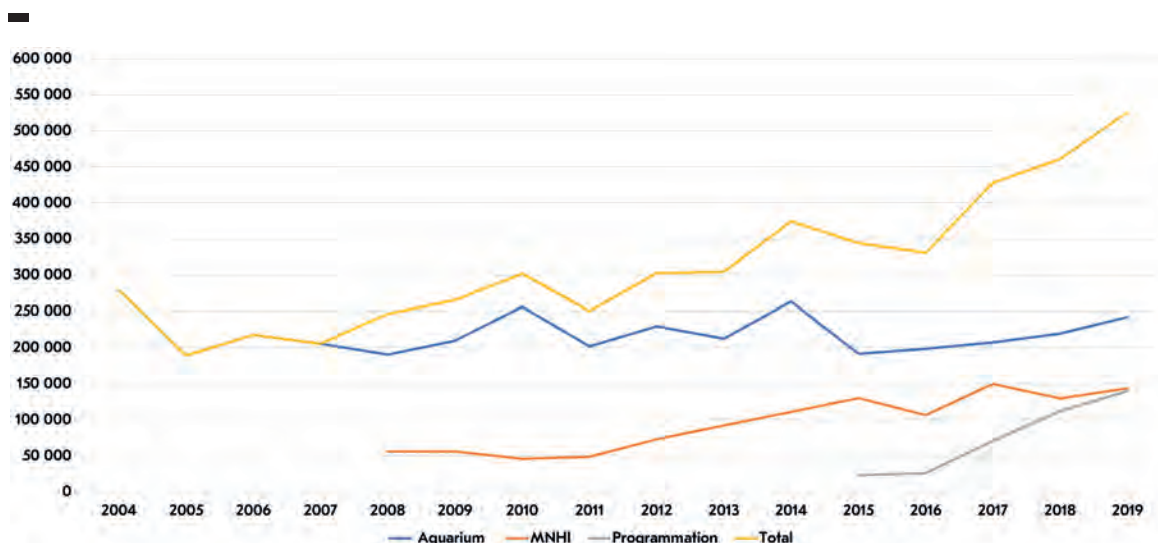
Alors que l'EPPPD ne dispose toujours pas de ses archives⁽²⁸⁾, retracer sa fréquentation sur une longue période relève du pari impossible. On trouve cependant, çà et là quelques traces éparses. Ainsi dans l'ouvrage dirigé par Dominique Taffin (1999), la fréquentation du MNAAO (comprenant celle de l'Aquarium à l'époque) est estimée autour de 140 000 à 150 000 visiteurs durant les années 60, puis est montée à plus de 200 000 visiteurs annuels durant les années 70 pour se situer environ à 250 000 durant les années 1980. Ce n'est qu'à la fin des années 90 que sera franchi le seuil des 300 000 visiteurs. Grâce à la RMN, dont les équipes ont accepté de nous apporter leur concours, il a été possible de reconstituer une série fiable pour les années 2004-2012, date à laquelle a été opéré le décroisement des recettes. Depuis 2012, les données de fréquentation font l'objet d'une attention précise, même si les méthodes de comptage ont pu, d'une année sur l'autre, évoluer à la marge. De 2012 à 2014, la fréquentation du Musée (alors Cité nationale de l'histoire de l'immigration) et de l'Aquarium ont connu des augmentations constantes pour atteindre le chiffre global de près de 375 000 visiteurs avec une nette domination des visiteurs de l'Aquarium⁽²⁹⁾. 2015 et 2016 ont marqué un tassement, important pour l'Aquarium, de moindre ampleur pour le Musée, notamment du fait des attentats et des restrictions des sorties scolaires. Depuis 2016, la tendance est repartie à la hausse et de manière importante avec la montée en puissance de la programmation culturelle hors billetterie, des records de fréquentation pour le Musée (près de 150 000 visiteurs en 2017, année de *Ciao italia !* et 2019, année de *Paris-Londres. Music Migrations*) et l'Aquarium. Ainsi, avec 525 924 visiteurs en 2019, la fréquentation de l'Établissement a augmenté de 74 % depuis sa création (2012) et de 59% depuis 2016.

27. Donnat, O., 2008, in Jean-Pierre Saez (dir.).

28. Une partie des archives du Palais a rejoint le musée du quai Branly - Jacques Chirac après la fermeture du MNAAO en 2003. D'autres fonds conservent également cette mémoire : celui de Laprade (AN, toujours pas accessible), celui des ANOM, des AD de Paris, etc. Très progressivement, très lentement, l'EPPPD tente de reconstituer ses fonds.

29. À noter que les chiffres de la programmation culturelle - existante mais de faible amplitude - étaient intégrés directement dans la fréquentation de chacune des entités.

LA FRÉQUENTATION DU PALAIS DE LA PORTE DORÉE



2.1. Vers un nécessaire élargissement

Pour que ces objectifs soient réalistes et opérationnels, il est nécessaire d'articuler les observations réalisées *in situ*, au Palais, au moyen de l'Observatoire des publics de l'EPPPD mis en place depuis 2018⁽³⁰⁾, aux tendances générales de la fréquentation muséale et culturelle. Le public du Palais de la Porte Dorée montre un profil de public semblable à la moyenne observée dans les musées nationaux, à savoir un public majoritairement féminin (62%), diplômé (64% ont une licence ou plus), avec un âge moyen de 37 ans⁽³¹⁾. Cependant, il faut noter des nuances entre les détenteurs d'un billet Musée et ceux d'un billet Aquarium. Les femmes sont surreprésentées au Musée (71% et 60% à l'Aquarium) ; le visiteur type est âgé de 37 ans au Musée et de 31 ans à l'Aquarium ; 71% des visiteurs du Musée ont un niveau Bac+3 ou plus, contre 58% des visiteurs de l'Aquarium.

Par ailleurs, si le taux de primo-visiteurs est en progression constante depuis 2018, largement soutenu par les expositions temporaires du Musée, les visiteurs du Palais conservent une part de *repeaters* plus élevée que la moyenne nationale (+4pts). Dans le détail, l'écart entre les primo-visiteurs et les *repeaters* est plus ténu pour le public de l'Aquarium (55%/45%) que pour le public du Musée (61%/39%).

Ces constats incitent à accentuer encore, pour les années à venir, les efforts pour fidéliser les *repeaters*, améliorer la perméabilité des publics entre les offres (i.e. encourager les visiteurs de l'Aquarium à découvrir le Musée, le Palais et inversement). Mais ils mettent également l'accent sur l'impérieuse nécessité d'améliorer encore l'élargissement des publics et la démocratisation patrimoniale, tant de fois souhaitée, pas toujours constatée.

30. La société Occurrence, qui réalise notamment les comptages des manifestations pour un consortium de médias, a accompagné les équipes du service des publics dans la conception et la mise en œuvre du baromètre dans le cadre d'un mécénat de compétence.

31. Les personnes interrogées via le baromètre ont plus de 18 ans.

Les institutions culturelles en général et patrimoniales en particulier sont aujourd'hui confrontées à des tendances contradictoires en matière de fréquentation. Facialement, si l'on excepte les deux années qui ont suivi les attentats fin 2015 et qui ont, à Paris, été plutôt moyennes pour les musées⁽³²⁾, tout va pour le mieux : le nombre de visiteurs augmente régulièrement, même si ça ou là, on observe de légers tassements. Par exemple, en 2017, la fréquentation des 100 plus importants musées de France dépassait les 100 millions de visiteurs, celle des musées nationaux a atteint près de 40 millions de visiteurs en 2018 (+ 8%). De ce point de vue, la progression du visitorat *in situ* du Palais depuis 2016 est remarquable. De 330 000 visiteurs en 2016, l'Établissement est passé à plus de 525 000 visiteurs en 2019 soit une progression de près de 60% en 4 ans. Le Palais se situe désormais au 10^e rang de la fréquentation des musées nationaux dans un groupe comprenant le Musée Rodin, le Musée Picasso, le château de Fontainebleau et le Mucem⁽³³⁾.

D'autres tendances incitent à la prudence quant à la perpétuation infinie de ces hausses.

D'abord le chiffre du nombre des Français qui disent avoir fréquenté un musée ou une exposition au moins une fois au cours de l'année passée relativise ces résultats. Selon Patrimostat, il serait de 39% en 2018 mais seulement de 30% pour les seuls musées avec une baisse continue depuis la fin des années 90⁽³⁴⁾. Il faudra encore attendre les résultats de la dernière édition de l'enquête « pratiques culturelles » du département des études de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture pour vérifier si les constats d'Olivier Donnat étaient accidentels ou s'ils augurent d'un cycle moins favorable.

Derrière cette apparente contradiction se cachent des phénomènes démographiques et sociologiques structurants et essentiels pour les musées : l'augmentation de la fréquentation correspond, pour une large part, non à un élargissement des publics mais à une intensification des pratiques de celles et ceux qui venaient déjà au Musée et y viennent plus souvent. C'est le cas des actifs en seconde moitié de carrière et diplômés de niveau II et I (Master, doctorat) mais aussi des jeunes retraités, les fameux baby boomer qui, parce qu'ils ont du temps et un pouvoir d'achat relativement plus élevé que celui des actifs, sont surreprésentés parmi les *repeaters* des musées. On peut sans doute, avec Catherine Grenier⁽³⁵⁾, formuler l'hypothèse que les musées ont gagné des visiteurs mais pas nécessairement un public.

Cette augmentation est également le résultat de la hausse du tourisme, notamment à Paris, mais qui impacte encore peu le Palais de la Porte Dorée. La géographie des visiteurs exprimée par le baromètre des publics confirme à la fois des pressentis et donne des axes de développement pour les années à venir. Le public actuel est sans conteste un public de proximité : 77% des visiteurs viennent de Paris (29%) ou d'Île-de-France (48%), 17% de régions et seulement 6% de l'étranger. Plus finement encore, l'EPPPD se révèle un Établissement du Grand Est parisien avec une surreprésentation du 12^e et du 20^e arrondissements, et des départements de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne. Avec les développements

32. Patrimostat, 2018.

33. Chiffres clés 2019. Statistiques de la culture et de la communication.

34. Donnat, O., 2009.

35. Grenier, C., 2013.



L'exposition permanente Repères © Denis Hurtaud

en cours autour du Grand Paris, le potentiel de développement à l'Est reste considérable, tout comme celui du public français en régions. Et si le public étranger reste plus difficile à capter du fait du positionnement géographique de l'Établissement (« loin » du cœur de Paris) et de la concurrence parisienne exacerbée, l'attrait des familles pour le Palais et son Aquarium tout comme les thématiques de certaines expositions (*Ciao Italia !* ou *Picasso, l'étranger* en 2021) sont autant d'atouts dont il faut s'emparer. Dans les prochaines années, une stratégie de développement du public touristique sera formalisée, qui permettra de mieux attirer ces catégories de public.

En dehors du tourisme, pour tenter d'enrayer ces tendances (les baby-boomers vont vieillir) et aller vers un élargissement réel, la politique des publics du Palais devra se concentrer sur deux axes majeurs : le premier concerne les familles qui, pour les « individuels », constituent d'ores et déjà le cœur du public de l'Aquarium et devra à l'avenir être plus clairement identifiable dans celui du Musée ; le second porte sur la jeunesse. Les statistiques sont en effet éloquentes à ce sujet : si les scolaires notamment à Paris, fréquentent massivement les musées, ce n'est plus le cas des étudiants et des jeunes actifs, malgré les politiques de gratuité des collections permanentes jusqu'à 26 ans.

Cet élargissement, notamment au Musée, devra également concerner des catégories de publics plus populaires, moins diplômées, pour faire en sorte que les visiteurs du Musée et de l'Aquarium se ressemblent, se substituent. Ces choix stratégiques incitent à recourir à deux instruments indispensables et complémentaires : la politique des tarifs et celle de la médiation.



L'Aquarium tropical. Photo : © Anne Volery

2.2. La nouvelle politique tarifaire : ciblée et toujours attractive

En marge des mouvements observés ailleurs, la politique tarifaire de l'EPPPD est restée attractive. Elle le restera. La grille tarifaire était restée jusqu'à la fin 2019 le dernier grand « impensé » de la fusion de 2012. Fruit du rapprochement du Musée et de l'Aquarium après deux décennies de séparation, cette grille se contentait de juxtaposer sans chercher à faire sens, des logiques propres à chaque entité. Ainsi, la gratuité était-elle assurée pour les jeunes de moins de 26 ans au Musée mais seulement pour les enfants de moins de 4 ans à l'Aquarium. Les tarifs réduits n'existaient pas pour le Musée alors qu'ils étaient la règle pour les moins de 18 ans à l'Aquarium. Seul ou en famille, avec ou sans exposition temporaire, la complexité de la grille rendait l'acte d'achat illisible pour les visiteurs comme pour les agents chargés d'en faire la promotion. Certes économique, cette grille n'en était pas moins incohérente, voire décourageante. Pire, elle ne positionnait en rien l'Établissement et ne permettait pas de cibler les publics prioritaires.

Fin 2019, le Conseil d'administration a approuvé une nouvelle grille tarifaire qui sera mise en œuvre par étapes jusqu'en 2021, à l'occasion de la réouverture des espaces de l'Aquarium et du parcours permanent du Musée. Elle mettra fin à la cacophonie en billetterie et donnera à l'EPPPD un positionnement clair et lisible. Ainsi, l'ensemble des prix proposés et des exonérations a été rendu homogène, quelles que soient les offres. La gratuité des moins de 26 ans au Musée a été étendue à l'Aquarium en cohérence avec le choix de l'Établissement de prioriser les familles et la jeunesse. De même, les groupes scolaires ou issus du champ social bénéficieront aussi de la gratuité.

À notre connaissance, aucun autre lieu culturel axé autour de collections n'a osé à ce point faire de la gratuité un levier de développement et de positionnement. Ne nous trompons pas, ni les ressources propres de l'Établissement, ni le montant des subventions ne permettraient à l'Établissement de risquer une gratuité sans maîtrise ou contrepartie. Le prix des billets individuels pour les plus de 26 ans a été légèrement revu à la hausse ainsi que les forfaits pour les groupes en visite guidée ce qui devrait compenser et même dépasser le manque à gagner pour l'Établissement. La gratuité sera également un levier incitatif pour les publics à la recherche des « bons plans en famille » et qui sont freinés par les prix pratiqués, même lorsque ces montants peuvent apparaître modestes aux plus aisés. Le succès des événements gratuits organisés par l'Établissement (*L'Envers du décor*, *La Fête de l'océan*, les nocturnes gratuites pendant l'été 2019) a montré que cette voie est possible et correspond à une attente⁽³⁶⁾.

2.3. La médiation « sur-mesure »

La médiation a fait l'objet d'une réflexion approfondie et d'une réorganisation récente. Longtemps séparées entre le Musée et l'Aquarium, les équipes ont été réunies au sein d'un même service. La médiation est aujourd'hui assurée par une équipe unique, constituée d'agents du Palais et complétée par des conférenciers et intervenants externes.

Trois orientations majeures lui sont assignées : une médiation de proximité et accessible, pour se mettre au niveau des attentes des visiteurs ; une médiation éclairante qui articule connaissances et réflexion personnelle ; une médiation engageante qui invite chaque visiteur à s'interroger sur ce qu'il peut faire pour agir concrètement sur les enjeux soulevés par le Palais comme le racisme ou le réchauffement climatique.

L'équipe de médiation se donne aujourd'hui comme objectif supplémentaire de créer du lien et d'interroger la cohabitation des trois



L'exposition permanente *Repères* © Denis Hurtaud

entités : en invitant les visiteurs à réfléchir au sens que constitue l'existence d'un Musée national de l'histoire de l'immigration au sein d'un ancien palais des Colonies, les parallélismes à imaginer entre la biodiversité aquatique et le vivre-ensemble ou plus dramatique, la question des migrations climatiques.

36. Au cours de l'été 2019, constatant notre incapacité à atteindre le point mort lors des nocturnes du mercredi, l'Établissement a décidé de leur gratuité durant les mois d'août et septembre. Consécutivement, leur fréquentation a été multipliée par 10, basculant de 200 visiteurs par nocturne en moyenne à des soirées pouvant dépasser les 2000 personnes.

Par ailleurs, ces médiations cherchent à donner du relief à l'expérience de visite. Elles se divisent schématiquement en trois catégories : des médiations payantes, de type visite guidées, pour les individuels ou pour les groupes ; des médiations gratuites, au format plus inattendu, comme « (au)tour des cartes » pour comprendre les enjeux migratoires à travers les cartes élaborées par l'atelier de cartographie de Sciences Po, les micro-visites qui se concentrent en 30 minutes sur une sélection d'œuvres ou une section au sein des expositions et enfin les visites pop-up, à destination du public estival pour permettre d'allier détente et culture à travers une visite guidée express du Monument alors fermé au grand public ; des médiations « ovnis », déroutantes par la forme, extraordinaires, à mi-chemin entre visite classique et performance artistique comme les visites déguidées produites par le 104 ou celle de l'agence nationale de psychanalyse urbaine (ANPU).

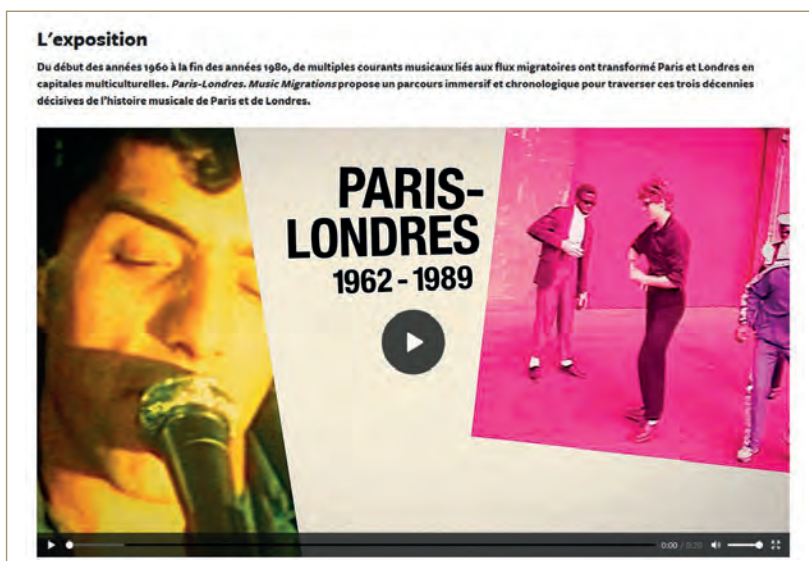
2.4. Un écosystème numérique à la fois miroir et prolongement des offres de l'Établissement

L'écosystème numérique de l'Établissement est constitué de trois sites internet (Palais, Musée, Aquarium) réunis sous une même charte graphique et une navigation commune permettant de naviguer entre les contenus. Au total, ces trois sites représentent annuellement plus de 1,5 millions de visiteurs uniques.

Le site « Palais » existe depuis 2012. Refondu en 2016, il est aujourd'hui le portail d'entrée vers les deux autres sites internet de l'Établissement, du Musée et celui de l'Aquarium. Outre sa fonction portail, le site met en avant un ensemble d'actualités autour de la programmation du Palais et plus largement de ses activités. Il présente également l'architecture et l'histoire du Palais de la Porte Dorée ainsi que l'offre de privatisation, les possibilités de mécénat et des contenus plus institutionnels.

Le site « Musée », créé à l'ouverture du Musée national de l'histoire de l'immigration en 2007, (la dernière refonte date de 2016) est à la fois un outil privilégié de communication et de ressources. Il a pour objectif de faire connaître et promouvoir l'offre culturelle du Musée et de fournir aux publics une gamme complète de contenus multimédia sur l'histoire et les cultures de l'immigration. Il présente les collections du Musée (photographies, témoignages,

œuvres d'art, objets, documents d'archives, cartes, etc.), des ressources sur l'histoire de l'immigration (films, documents d'archive, dossiers thématiques, questions contemporaines, etc.), des contenus sur les expositions temporaires, une offre documentaire avec le catalogue de la Médiathèque Abdelmalek Sayad, des ressources pédagogiques pour enseignants, la présentation des numéros et des articles de la revue *Hommes et Migrations*.



Le site « Aquarium », ouvert en décembre 2013, refondu en 2016 présente les collections vivantes, espèces et animaux, selon une répartition géographique et/ou un classement thématique. Le site présente également les expositions temporaires et indique à travers un agenda, les activités à l'Aquarium (visites guidées, ateliers pour les enfants, conférences, etc.).

Avec la refonte du parcours permanent du Musée et la restructuration du parcours et des collections exposées dans l'Aquarium, l'Établissement souhaite en profiter pour construire une offre numérique nouvelle, plus intégrée, avec davantage de contenus communs au Monument, au Musée et à l'Aquarium, qui améliore l'expérience de visite en ligne et assure une meilleure lisibilité à la programmation de l'Établissement.

En mettant l'accent sur la mise à disposition d'outils audiovisuels et multimédias, en travaillant à la rationalisation, la lisibilité et l'accessibilité des contenus via une ergonomie repensée mais aussi une ligne éditoriale et une charte graphique retravaillées, cette refonte a pour objectif de contribuer à mieux mettre en avant les enjeux contemporains et de rendre attractives et exploitables des données qui pourraient nourrir le débat public.

De fait, cette offre numérique ambitionne d'augmenter encore l'ensemble des ressources en ligne pour faire de l'Établissement un site référence, à la fois d'histoire et d'actualité, sur les questions liées à la période coloniale autour de 1931, aux migrations ou à la biodiversité. Ces ressources intégreront notamment le projet d'encyclopédie en ligne des migrations. Ce site devra également faciliter la préparation de la visite en permettant notamment au public d'acheter et/ou réserver leurs billets en ligne.

3. LA PROGRAMMATION CULTURELLE : ACCROCHER L'ATTENTION, DÉTOURNER L'INTENTION, AUGMENTER LA VISITE

3.1. La cave, le vide et le grenier

Historiquement, dans les institutions patrimoniales, parce que le droit les y encourage⁽³⁷⁾ ainsi que l'organisation spécialisée des politiques culturelles⁽³⁸⁾, la programmation a été considérée comme un domaine secondaire par rapport aux métiers de base que sont la conservation des collections et la production des expositions. Il y a plus de quarante ans, avec son concept de *movement*, condensé du mouvement et de l'événement, le Centre Pompidou assurait la promotion d'un musée-forum ancré dans les évolutions sociétales et proposant, dans d'audacieuses créations, de faire se rencontrer toutes les esthétiques modernes et contemporaines⁽³⁹⁾.

37. En droit français, les établissements publics sont soumis au principe de spécialité ; c'est-à-dire qu'ils ont la charge d'une ou plusieurs missions d'intérêt général qui sont fixées dans les statuts, par une liste limitative. [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tablissement_public_\(France\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tablissement_public_(France)).

38. Décret n° 2009-1393 du 11 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication.

39. Par exemple, en 2016, pour son exposition dansée au Centre Pompidou, la chorégraphe Anne Teresa De Keersmaeker a adapté sa pièce *Vortex Temporum* pour répondre aux conditions temporelles et spatiales de l'environnement muséal. La chorégraphie originale, conçue pour une représentation, est repensée comme une exposition de neuf jours, continuellement accessible au public. www.centrepompidou.fr/cpv/resource/ceXkej5/rEB56gX



L'Envers du décor, 2019. Photo : Cyril Zannettacci

L'EPPPD s'inscrit pleinement dans cette filiation parce que les domaines et les thématiques sur lesquelles il intervient (l'immigration, le développement durable, l'Exposition coloniale et les années 30) ne peuvent être condensées dans une approche uniquement muséale : face à des thèmes aussi vastes et complexes, il est essentiel de pouvoir mobiliser toutes les disciplines et toutes les esthétiques au service de la compréhension et de la transmission des connaissances. Ici se joue le rôle de la programmation telle qu'elle est conçue au Palais de la Porte Dorée, non pas appendice événementiel des expositions mais véritable support d'une approche vivante et dynamique des collections, du travail muséographique et aquariologique qui fait de cette institution un lieu attractif où tous les publics trouvent des offres qui leur conviennent. La programmation n'est donc nullement un supplément d'âme ou la cerise artificiellement colorée pour rendre le gâteau plus appétissant.

Enfin, tout comme la stratégie de développement des publics, celle de la programmation, se doit de tenir compte des tendances générales observées sur l'évolution des attentes du public à l'égard des institutions culturelles. Or, celui-ci se déplace majoritairement à l'occasion d'un événement (Patrimostat 2018). De plus, les politiques de programmation sont désormais des conditions nécessaires pour asseoir un élargissement des publics. En effet, un certain nombre d'enquêtes confirment que les étudiants et les jeunes adultes sont parmi les plus gros consommateurs de culture et les moins représentés dans le public des musées et du patrimoine⁽⁴⁰⁾. Car ces catégories, fortement acculturées aux offres audiovisuelles que l'on peut consommer à loisir depuis son canapé, privilégient les performances *live* lorsqu'ils sortent de chez eux.

⁴⁰. Cicchelli, V., Octobre, S., 2017.

Au Palais, la programmation répond par ailleurs à plusieurs nécessités : rendre les espaces plus lisibles en accrochant l'attention du visiteur, encourager la perméabilité entre l'Aquarium et le Musée, et compléter l'approche patrimoniale du Musée et de l'Aquarium pour faciliter la transmission des messages.

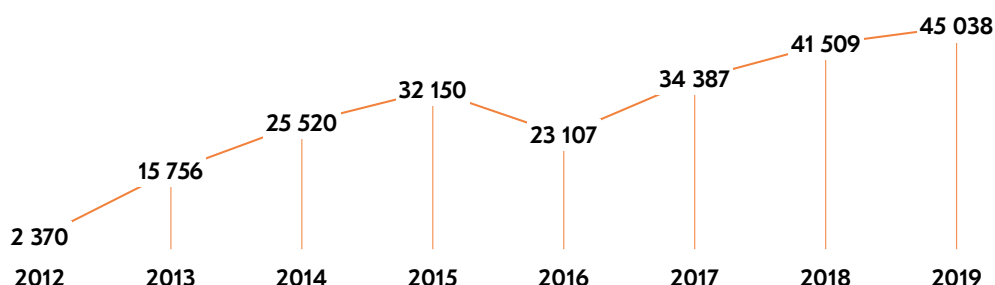
Pour le primo visiteur de l'Aquarium ou du Musée en effet, atteindre le point de départ de sa visite impose de franchir quelques obstacles. Du métro, il faut remonter l'avenue Daumesnil jusqu'à la grille Prouvé, traverser le parvis, monter les deux volées de marches de l'escalier d'honneur pour enfin pénétrer dans le monument. De là, le Hall d'honneur distribue l'accès aux espaces : une fois le billet acheté et le contrôle passé, il faut encore descendre à l'Aquarium ou monter au Musée. Comme si l'on devait mériter sa visite, l'organisation de l'espace (un musée au grenier, un aquarium à la cave et un grand vide au milieu) ne facilite pas sa lecture et encore moins son usage. En conséquence, la programmation est essentielle pour fabriquer du lien entre les espaces et occuper l'immense Forum et les espaces qui y sont raccordés, l'auditorium et le Hall Marie Curie, le Hall d'honneur et le Parvis. Avec la programmation, il s'agit en quelque sorte de faire monter l'Aquarium et descendre le Musée pour accrocher l'attention du visiteur dès son arrivée.

Pour atteindre ses objectifs, la programmation s'est définie autour de plusieurs ambitions :

- celle d'abord de confronter la vision des artistes aux orientations du Musée, de l'Aquarium et du Palais, et de faire en sorte que les propositions artistiques soient cohérentes avec ces orientations ;
- celle ensuite d'imposer aux artistes d'être en dialogue avec le monument, ses espaces, ses volumes ;
- celle enfin de rechercher des formats innovants, de faire une large place aux artistes émergents et ainsi de contribuer à les soutenir.

Les premiers résultats sont déjà là. La part du billet jumelé (qui permet d'accéder à l'Aquarium et au Musée) est en augmentation croissante et quasi continue depuis 2012 avec plus de 45 000 ventes en 2019, année record. Par ailleurs, le baromètre dédié à la terrasse de l'été 2019 a montré que 60% de ceux qui ont fréquenté Poisson Lune sont des visiteurs réguliers du Palais.

BILLETS JUMELÉS



3.2. Et si on restait ?

La programmation doit également d'encourager la perméabilité des offres et des publics : En général, nos visiteurs individuels ne viennent pas déambuler au Palais, comme on va se promener au Bois, au 104 ou aux Galeries Lafayette. Ils ont un but précis. Celui par exemple de faire découvrir les merveilles de nos collections vivantes à leurs enfants. Ou bien de découvrir une exposition temporaire du Musée. Avec des propositions de programmation, nous voudrions pouvoir détourner leur attention (leur intention ?) et les encourager à rester plus longtemps, en profitant d'une séance de cinéma ou d'une visite architecturale du Palais. De même, ceux qui viennent profiter de sa terrasse éphémère peuvent être tentés par une visite, un concert, une médiation ou un atelier pour peu qu'on les leur propose.

Cet axe stratégique construit sur la programmation est récent dans l'Établissement. Ce n'est qu'avec la création de la direction du bâtiment et de la programmation culturelle en 2016, qu'une équipe professionnelle dédiée à ces fonctions a pu déployer ses compétences pour l'ensemble de l'Établissement. L'EPPPD s'est d'abord attaché à développer de nouvelles offres événementielles et à les organiser dans un calendrier saisonnier.

3.3. Le rythme des saisons

Depuis 2017, la programmation de chaque saison se déploie ainsi selon un cycle rythmé par des événements. Cette structuration a pour objectif de faire converger ses multiples activités autour de thèmes et de temps forts qui puissent garantir une meilleure lisibilité de l'offre culturelle et des projets du Musée, de l'Aquarium tropical et du Monument. Outre des rendez-vous réguliers de cinéma et de débats, la programmation culturelle est organisée en une succession de mouvements qui scandent la vie du Palais.

La saison démarre en février avec *L'Envers du décor*. Joyau de l'architecture Art déco des années 1930, le Palais de la Porte Dorée se réinvente le temps d'un grand week-end. Des artistes issus de multiples univers sont invités à dialoguer avec les espaces et leur histoire au travers d'installations, de projections ou de performances. L'originalité de la manifestation est d'associer un artiste à une école d'art et de donner ainsi la parole aux artistes en devenir : en 2018, un partenariat avec le Goethe Institut Paris a permis d'accueillir l'Institut d'Études théâtrales de Gießen (Allemagne) sous la direction artistique du compositeur et metteur en scène allemand Heiner Goebbels. En 2019, c'est l'ENSAD qui a investi les espaces avec une vingtaine de jeunes artistes. Dans une exposition multimédia *Les statues meurent aussi*, un collectif de jeunes artistes allemands a exhumé des traces de l'époque coloniale pour confronter leurs représentations à notre regard contemporain. Pour les années à venir, l'objectif est de maintenir le succès de cet événement (10 597 visiteurs sur trois jours pour la première édition, 10 584 visiteurs sur trois jours pour la deuxième édition et 10 943 visiteurs sur trois jours pour la troisième édition) en confortant et en développant son budget par la recherche de partenaires et de mécènes.

Fin mars *Le Grand Festival contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT* occupe l'ensemble des espaces pendant la Semaine d'éducation et d'actions contre le racisme et l'antisémitisme organisée par la DILCRAH et le ministère de l'Éducation nationale. Événement unique en son genre, *Le Grand Festival* conjugue mobilisation citoyenne et création artistique pour combattre le racisme et l'antisémitisme : des concerts et spectacles, des



Le Grand Festival, 2019. Photo : © Anne Volery

lectures musicales et des ateliers créatifs, des séances de cinéma s'adressent prioritairement à la jeunesse. Il est pour l'instant organisé grâce à une subvention fléchée de la DILCRAH. Pendant les quatre premières éditions, une cinquantaine d'événements ont été organisés représentant une part très importante des événements de la semaine. Cependant, la baisse très brutale de la subvention de la DILCRAH à partir de 2020 fait peser une forte incertitude sur le devenir du *Grand Festival*. On pourrait toutefois imaginer de le relancer en impliquant plus directement les universités parisiennes et le CROUS, désormais dotés de correspondants dédiés à la lutte contre le racisme et l'antisémitisme.

À partir de mai, la terrasse éphémère du Palais de la Porte Dorée prend le relais à l'extérieur. Sur les 1 000 m² de son parvis, un concessionnaire déploie durant tout l'été des services de bar et restauration couplés à des activités culturelles et des événements en lien avec les expositions présentées au Musée ou à l'Aquarium. Elle constitue à sa manière une porte d'entrée culturelle différente sur les offres du Palais, tout autant qu'un lieu de convivialité et de divertissement.

En juin, *La Fête de l'océan* articule, autour de la Journée mondiale de l'océan, la valorisation des connaissances scientifiques les plus récentes (par exemple, en 2019, la publication des derniers travaux du GIEC et de la plateforme Océan Climat sur les effets du changement climatique sur l'océan) avec un forum citoyen rassemblant des ONG partenaires de l'Aquarium pour partager des solutions et des moments festifs de performances d'artistes et de spectacles. Forte du succès des premières éditions (plus de 12 000 visiteurs sur trois jours), *La Fête de l'océan* cherchera, dans les années à venir à renforcer ses propositions, impliquer de nouveaux partenaires (y compris financiers) et développer son rayonnement. À l'automne, *Welcome !* est dédié à l'hospitalité et à l'accueil dans toutes leurs acceptions



Festival Welcome !, 2019. Photo : © Anne Volery

à partir d'une programmation artistique et intellectuelle qui propose, notamment aux artistes actuellement réfugiés en France et en Europe, d'exposer leur travail pendant plusieurs jours au Palais grâce à un partenariat avec l'atelier des artistes en exil. Films, spectacles, concerts, rencontres, débats et journées professionnelles offrent autant de contrepoints aux préjugés et craintes qui accompagnent ce l'on appelle souvent « la crise migratoire ». Un temps est également dédié à la collaboration entre artistes issus de diverses disciplines pour favoriser la recherche de formats originaux. Depuis 2019, sa programmation s'ouvre à la Fête

de la science en recherchant, par exemple sur la thématique des réfugiés climatiques, des points de convergence entre l'Aquarium et le Musée.

3.4. Les rendez-vous : conférences-débats, cinéma, cafés littéraires

Le Musée propose, avec ses partenaires, un cycle mensuel de débats d'idées dédiés aux réalités migratoires et à leurs enjeux, notamment sur les plans politiques, culturels et éthiques. Ce cycle mobilise des spécialistes, des politiques, des acteurs de la société civile, des artistes et des témoins.

L'offre cinématographique du Musée s'inscrit dans cette même volonté d'interroger le passé et le présent des migrations en s'attachant cette fois à leurs représentations filmées. Le cycle de rencontres mensuelles fait place à toutes les formes, toutes les écritures, tous les regards : fiction, documentaire, essai, archive, art vidéo. Renouvelant les formats, projection-débat, performance ou master class, chaque séance invite à questionner les images et ce qu'elles véhiculent de discours et de sens. Il s'agit aussi de créer des espaces de rencontre entre les films et l'histoire - et plus largement les sciences humaines et sociales - pour mieux confronter les points de vue, sensibles ou savants, et déconstruire les représentations mentales et sociales.

La programmation littéraire du Musée s'articule autour de rencontres d'auteurs et de lectures performées. Peut-on parler d'une littérature de l'exil ? Comment écrire les migrations ? Que peuvent les livres ? Chaque mois, le centre de ressources invite un ou des auteurs à discuter de leurs œuvres et leurs ouvrages, à partager leurs « visions d'exil ». Fiction, poésie, théâtre, autant d'expressions accueillies dans ces espaces de paroles et d'échanges qui disent autrement le monde et convoquent d'autres possibles. Le Musée entend ainsi encourager et soutenir une littérature forte, engagée, vivante, parfois mise en scène dans le cadre des lectures performées qui enrichissent le cycle. Rencontrer c'est aussi découvrir et faire découvrir de jeunes écrivains, les suivre et les accompagner dans leur chemin d'écriture,

notamment dans le cadre d'une résidence d'auteurs soutenue par l'institution et le Conseil régional d'Ile-de-France.

4. LE PALAIS DE LA PORTE DORÉE : UN ÉTABLISSEMENT NATIONAL QUI HABITE SON TERRITOIRE

Comme d'autres établissements nationaux, l'EPPPD a pu avoir une hésitation entre une vocation nationale qui devrait normalement le conduire, en tant que musée national, à travailler avec de nombreux partenaires français et étrangers, et un ancrage territorial qui le tourne vers la proximité de sa zone de chalandise et son public local. Mais, à la différence d'autres établissements nationaux, l'EPPPD n'avait pas, jusqu'ici, souhaité affronter son bâtiment trop connoté par son passé colonial. Le Palais était donc considéré comme une boîte, une jolie boîte certes, mais une boîte tout de même.

S'inscrivant dans le mouvement des « nouveaux territoires de l'art », à contre sens des non-lieux décrits par Marc Augé⁽⁴¹⁾ ou des *junk-spaces* de Rem Koolhaas⁽⁴²⁾, l'Établissement se réinscrit dans son territoire, notamment en développant de nouvelles offres en lien avec le Palais, sans pour autant oublier ses missions nationales.

4.1. La proximité comme axe de développement

Dans un Grand Paris en pleine émergence, la situation géographique du Palais résonne de manière symbolique comme un élément identitaire fort qui le tourne vers un public large et rajeuni. Comme son nom l'indique, le Palais est à l'orée. Celle du Bois de Vincennes, en s'offrant comme le prolongement naturel d'une promenade en famille, d'une visite au zoo, ou d'un pique-nique sur la pelouse de Reuilly.

Le Palais est un lieu ouvert sur son quartier, à l'image de son parvis, qui, hiver comme été, accueille artistes et installations, comme autant d'invitations à franchir la grille pour vivre des expériences inattendues : 67% des visiteurs considèrent ainsi le Palais comme « tout public », tandis que 61% le jugent accueillant. Le Palais est sur la ligne 8, celle qui, de toutes les lignes parisiennes, crée le plus de ponts avec les populations de la périphérie, depuis la porte d'Issy jusqu'à Maisons-Alfort et Créteil. Un lien qui se vérifie dans la sociologie des visiteurs, mesurée par le baromètre des publics : 49% des visiteurs parisiens du Palais résident sur le parcours de cette ligne 8.

Cette proximité explique - en partie du moins - la part élevée des *repeaters* au sein de l'Établissement, particulièrement pour les visiteurs de l'Aquarium fréquenté seulement par 50% de primo-visiteurs (plus des 2/3 dans la plupart des musées nationaux). L'Aquarium, par son antériorité et sa thématique, possède un ancrage particulièrement fort,

41. Augé, M., 1992, pp 97 et suivantes.

42. « *Junk-space is the product of an encounter between escalator and air conditioning, conceived in an incubator of Sheetrock, all three missing from the history books.* ». Koolhaas, R. 2002.

notamment chez les familles résidant à proximité du Palais. Cette base de *repeaters* est une force pour le Palais, car elle s'appuie sur la fidélité et constitue un socle de visiteurs prescripteurs (i.e. qui possèdent le plus fort taux de prescription : 44% contre 28% chez les primo-visiteurs).

Mais c'est aussi la conception et la commercialisation d'offres tournées vers un public de proximité qui expliquent le développement local : la terrasse éphémère, évidemment, mais aussi le travail mené avec la mairie du XII^e et les institutions voisines (Parc zoologique de Paris, Lycée Elisa Lemonnier et Paul Valéry, château de Vincennes, Atelier de Paris - Carolyn Carlson, Cartoucherie), des performances, régulièrement installées sur le parvis ou un travail plus direct sur le monument comme l'intervention de l'artiste JR, particulièrement réussie, pendant *Le Grand festival* 2018.

Face à la volatilité du public individuel maintes fois observée dans les musées nationaux, face à l'éloignement du Palais par rapport au triangle d'or de l'ouest parisien, la proximité est devenue un socle solide et un amortisseur indispensable qu'il faudra continuer à développer dans les prochaines années.

4.2. Le hors les murs vers les quartiers prioritaires de la politique de la ville

Les missions nationales du Palais se déclinent principalement dans les activités hors les murs du Musée. Toutefois l'Aquarium, faute de moyens, ne peut plus développer de propositions à destination des écoles, comme il a pu le faire il y a quelques années.

La production d'expositions itinérantes déclinées à partir des expositions temporaires du Musée s'est développée à partir de 2015. L'objectif était alors double. Il s'agissait à la fois d'aller au-devant de nouveaux publics, notamment parmi les plus éloignés de la culture mais également de proposer de nouveaux contenus au réseau historique des partenaires. Sur les cinq années d'existence, plus de 250 000 visiteurs ont pu profiter de l'une de nos expériences au cours de 700 accrochages. L'augmentation continue de la fréquentation est sans conteste le fait le plus marquant. Elle est liée d'une part à l'augmentation de l'offre, mais également au volontarisme des 35 partenaires diffuseurs, motivés par l'intérêt porté par les contenus proposés. Il convient également de noter le développement de la fréquentation à l'étranger, qui a plus que doublé dès 2018, grâce à la dynamique du partenariat avec l'Institut Français.

Au regard des objectifs poursuivis par le projet, l'un des résultats les plus intéressants est la dynamique des accrochages dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). En moyenne, sur les cinq années, un tiers des accrochages a eu lieu dans un QPV répondant ainsi pleinement à la volonté de l'Établissement de s'adresser à des publics éloignés de la culture.

La notoriété et le rayonnement ainsi obtenus constituent des points d'appui importants pour la consolidation des missions du Musée, notamment en ce qui concerne l'évolution des regards de la société française sur l'immigration, ou celles de l'Aquarium de développer une science citoyenne partagée.

Si le succès de ces expositions est réel, on ne peut cependant manquer de s'interroger sur la forme de ces expositions, actuellement principalement 2D. Il convient de développer de nouveaux formats permettant d'adjoindre, autant que faire se peut, des objets qui pourraient par exemple être des reproductions de photographies exposées, des extraits de films ou d'œuvres audiovisuelles, des fac-similés d'archives, ou encore, lorsqu'un partenariat local le permet, des artefacts des collections des musées de France situés à proximité, etc. Par ailleurs, à partir de 2020, un nouvel axe de diffusion se profile en direction du public des festivals de musique : Bourges 2020 devrait accueillir *Paris-Londres. Music Migrations*, première étape d'un partenariat à plus long terme avec l'un des principaux propriétaires de festivals en France. De même, des discussions démarrent avec Rock en Seine pour accueillir nos expositions itinérantes. Ce dispositif cependant, reste fragile. Dans les années à venir il faudra trouver des moyens nouveaux pour permettre son développement.

4.3. Les partenaires de l'EPPPD

Avant même sa création, le MNHI avait placé ses partenaires au cœur de son projet muséal, avec l'objectif d'associer un réseau associatif aux grandes décisions stratégiques et programmatiques, en leur donnant un rôle important au sein d'un collège du Conseil d'orientation. Ce mode de fonctionnement a cependant rapidement trouvé d'importantes limites : d'abord en raison de la difficulté à faire intervenir des non professionnels dans la gouvernance et la technicité d'un musée et d'autre part et surtout du fait de la disparition progressive des associations du réseau « histoire et mémoire » de l'immigration qui n'est aujourd'hui plus financé par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET). Ces dernières années, les associations « historiques » ayant participé à la préfiguration du MNHI au sein de la mission Toubon ont toutes disparu.

Parallèlement, après la création de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée en 2012, et jusqu'au rebasage de sa subvention en 2017, ses entités ont été encouragées pour ne pas dire contraintes à travailler avec des partenaires afin de maintenir des offres en répartissant les coûts. Depuis 2017 et le retour à la soutenabilité budgétaire, cette question des partenariats n'est plus imposée par les nécessités financières mais l'établissement a néanmoins choisi de continuer à élaborer ses offres avec des partenaires⁽⁴³⁾. Ces initiatives ont permis de réinscrire le Palais et ses composantes dans le paysage parisien des musées, des monuments et des arts vivants. Il conviendra donc de repositionner la question des partenariats et la repenser au Musée, à l'Aquarium et plus généralement dans l'Établissement dans son ensemble en rappelant les grands principes qui doivent guider cette réflexion à venir.

Le premier de ces principes découle de la vocation des établissements nationaux de l'État à collaborer avec d'autres établissements, des collectivités, etc. sur l'ensemble du territoire. Au sein de l'EPPPD, qu'il s'agisse du Musée, de l'Aquarium ou du Palais, tous les services sont incités, de plus en plus fréquemment, à rechercher des partenaires pour tous les projets nouveaux : pour les conférences — débats, la programmation, les événements et même les expositions, les équipes ont pris l'habitude de cette recherche, gage de qualité, lorsqu'elle est possible.

43. Mucem, MAC VAL, MNHN pour ne citer que les plus importants.

Le second concerne les partenaires les plus importants de l'Établissement. Certains, historiques, à l'instar du Muséum national d'Histoire naturelle ont une place dans les instances de gouvernance (CA/CO) et à ce titre, participent à la vie de l'Établissement, sa programmation, ses projets⁽⁴⁴⁾ etc. Ces dernières années, de nouveaux partenaires ont intégré la vie de l'Établissement : la DILCRAH, le conseil départemental de Seine-Saint-Denis, la COMUE Paris Lumières etc. Il faudra veiller à maintenir des relations privilégiées avec eux en continuant à développer des projets et des collaborations diverses.

Le troisième s'inscrit dans le cadre des réflexions en cours sur la démocratie culturelle : au-delà de la nécessité d'élargir les publics, l'émergence, ces dernières années, d'une réflexion sur les droits culturels, la gouvernance et la légitimité des politiques du secteur, de même que l'expérience modeste du MNHI et de l'EPPPD en matière de participation, invitent à dépasser le simple énoncé d'une volonté générale et imposent d'inventer de nouvelles relations avec les acteurs de la société civile (associations, ONG etc.) pour conserver la composante participative — spécificité importante du MNHI mais dont la nécessité se fait également sentir à l'Aquarium du fait de l'acuité des débats sur le développement durable,

le bien-être animal, etc., et la place grandissante des ONG environnementales dans ces domaines.

Des rendez-vous et des événements sont organisés en lien avec les expositions. À titre d'exemple, en prolongement de l'exposition *Ciao Italia !* (2017), la programmation culturelle s'est déployée comme un voyage sur les traces de l'immigration italienne, guidé par des équipes artistiques d'horizons très variés : chants traditionnels, danse, nouveau cirque, musiques actuelles qui ont exploré la mémoire intime et collective de l'italianité. En 2019, tout l'été, l'espace du studio prévu dans le parcours de l'exposition *Paris-Londres. Music Migrations* a pu être mobilisé pour proposer des rencontres avec des musiciens puis des concerts, chaque mercredi sur la terrasse éphémère.

De la même manière, certains événements calendaires nationaux ou parisiens sont relayés dans le Palais, à l'instar de Nuit Blanche, de la Nuit des musées, des Journées européennes du patrimoine, ou encore de la Fête de la science



44. Par exemple, en 2019, le Muséum présentait une exposition intitulée *Océans* qui a été l'occasion d'une collaboration renforcée entre les équipes du MNHN et celle de l'EPPPD pour la préparation de *La Fête de l'océan*. De même, le festival *Welcome !* s'élabore désormais avec l'atelier des artistes en exil. Dernier exemple, toutes les conférences débats du Musée sont programmées et produites avec un partenaire permettant ainsi un travail commun sur le développement de public sur ces offres.

pour l'Aquarium. En outre, la programmation se déploie à travers des collaborations avec des festivals existants (Printemps de la danse arabe, Africolor, June Events, Urban film festival, Biennale de la danse du Val-de-Marne) ou bien encore lors de collaborations plus ponctuelles (Atelier de Paris - Carolyn Carlson, Radio Nova, etc.).

Le Palais de la Porte Dorée inscrit sa programmation culturelle dans une dynamique partenariale pluriannuelle hors les murs avec des institutions qui soutiennent la création artistique. L'Établissement a ainsi accompagné des initiatives que l'Orchestre de Chambre de Paris a menées dans les domaines de la musique contemporaine et de l'action culturelle notamment auprès des migrants. Avec le festival June Events organisé par l'Atelier de Paris-Carolyn Carlson, le Palais de la Porte Dorée réaffirme son engagement en faveur de la création en imaginant des dialogues féconds entre la danse, la musique live et les espaces du bâtiment.

Ces initiatives ont permis de réinscrire le Palais dans le paysage parisien des arts vivants, non comme un lieu de production, mais comme un espace où le travail partenarial permet d'attirer au sein d'une institution patrimoniale un public élargi et ouvert, intéressé par nos thématiques. Il s'agit désormais de stabiliser et de conforter cette saisonnalité et ce rythme en retravaillant les événements de façon à s'assurer, au-delà des succès de fréquentation, qu'ils atteignent leurs objectifs : attirer et fidéliser de nouveaux publics pour élargir l'audience des valeurs défendues par le Palais, participer à la transmission des connaissances et devenir une courroie de transmission de l'engagement.

5. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ET HUMAIN COHÉRENT AVEC CES PRIORITÉS

Quel plan d'affaires mettre en œuvre pour faire coïncider des moyens avec ces priorités ? La poursuite et le développement des activités du Palais de la Porte Dorée dans les années à venir ne pourront se faire qu'aux conditions suivantes :

- consolidation du modèle économique de l'Établissement passant notamment *a minima* par un maintien de ses financements publics et le développement et la diversification de ses ressources propres ;
- préservation de ses moyens humains, maîtrise totale de sa politique salariale et mise en œuvre d'une politique de développement RH ;
- adoption d'un plan pluriannuel d'investissement, attendu depuis plusieurs années, sur une durée de 5 à 6 ans avec, en attendant, l'autorisation de lancer les opérations les plus urgentes (notamment sur la maîtrise du traitement de l'air dans les espaces ERP et la toiture).

5.1. La consolidation du modèle économique

Jusqu'en 2017, les moyens alloués à l'Établissement ne lui permettaient pas de développer ses activités, d'entretenir son bâtiment, ni même de procéder aux recrutements indispensables, du fait d'une subvention pour charge de service public (SCSP) sous-calibrée.

À l'été 2015, avec un fonds de roulement de l'ordre de 100 000 €, une crise de trésorerie était à craindre. Après plusieurs années chaotiques, l'exercice 2017 a été l'occasion d'un rebasage significatif (+ 37 %) des SCSP allouées par les trois ministères de tutelle,

qui contribuent désormais au budget de fonctionnement de l'Établissement à hauteur de 9,2 millions d'euros.

Cette hausse a permis de remettre à niveau la masse salariale, de rebaser les budgets de l'Aquarium et du Musée avec, notamment la reprise des acquisitions du Musée⁽⁴⁵⁾ et la définition et la mise en place progressive d'une politique de maintenance et de sécurité du bâtiment, de ses collections, de ses publics et de ses personnels.

Les efforts les plus importants et les plus mobilisateurs pour l'ensemble des équipes ont porté sur deux activités parmi les moins visibles : les dépenses liées au « bâtiment en ordre de marche » (BOM) et la masse salariale.

S'agissant du BOM, après plusieurs années de quasi disparition des actions de maintenance, les retards accumulés dans de très nombreux domaines ont été progressivement comblés : levée des réserves de la commission de sécurité⁽⁴⁶⁾, mise à niveau des dispositifs de sécurité des accès et de vidéo surveillance⁽⁴⁷⁾, régularisation de la sécurité incendie⁽⁴⁸⁾. Par ailleurs, depuis l'été 2018 et en 2019, 500 000€ ont été consacrés à la rénovation des bureaux et au déplacement des agents installés dans les couronnes, après qu'une étude commandée par l'Établissement ait confirmé en 2017 le caractère non conforme de ces espaces au sens du code du travail. En deux ans, 85% des postes de travail ont été rénovés et ce mouvement se poursuivra à l'été 2020 par le déménagement des 15 derniers postes encore en couronne.

S'agissant de la masse salariale, trois années (2017, 2018 et 2019) auront été nécessaires pour saturer le plafond d'emploi : en 2016 et 2017, l'Établissement avait créé la direction du bâtiment, adopté un certain nombre de réorganisations, clarifié son organigramme et l'ensemble des fiches de postes. Couplée avec la hausse de la masse salariale, cette nouvelle organisation a permis de procéder à de nombreux recrutements, une trentaine en trois ans.

La longueur des procédures de recrutement, allongées depuis le retour à la règle et la sortie du décret liste, expliquent qu'il aura fallu près de trois exercices pour saturer le plafond. Dans son rapport d'observations définitives sur les exercices 2012-2018, la Cour des comptes salue la dynamique nouvelle qui s'est installée à partir de 2015 et l'installation de la nouvelle équipe de direction. Même si « l'étendue des progrès qui restent à accomplir » ne doit pas être négligée, la Cour souligne le rétablissement de la situation financière, les procédures de marchés publics, la rationalisation de l'organigramme, etc.

Dans les années à venir, il faudra s'assurer impérativement de la sanctuarisation du montant de la SCSP : avec une subvention de 9,2 millions d'euros, un BOM supérieur à 3 millions

45. Après 4 ans d'interruption, la commission d'acquisition a pu recommencer son travail à partir de 2018 avec un budget annuel de 200 000€.

46. À l'ouverture de la CNHI, en 2007, la commission de sécurité avait émis plusieurs réserves, jamais levées faute de moyens et de compétences pour réaliser les investissements nécessaires.

47. Suite à des manifestations, dégradations et tentatives d'intrusion de groupes d'extrême droite quelques jours avant les attentats de novembre 2015, un diagnostic de sécurité a pu être mené par les équipes spécialisées du haut fonctionnaire à la défense et à la sécurité du ministère de la Culture qui a révélé de nombreuses failles, notamment en matière d'équipement. Près de deux ans auront été nécessaires pour réaliser ces mises à niveau.

48. La dernière étape sera les travaux du socle, avec le désenfumage de l'Aquarium et la sécurisation du rez-de-chaussée.

d'euros et une masse salariale stabilisée à 5 millions d'euros⁽⁴⁹⁾, l'EPPPD dispose d'à peine un million d'euros pour ses missions de service public proprement culturelles.

Cette stabilisation des moyens passera impérativement par une clarification du régime des tutelles (quatre actuellement) et la publication rapide du nouveau décret statutaire de manière à clarifier la gouvernance de l'Établissement (recommandation n°1 du ROD de la Cour des comptes).

Elle devra également tenter de déterminer un ratio acceptable ressources propres / financements publics en prenant exemple sur des établissements similaires qui ont un taux d'environ 16 à 18%. C'est peu par rapport à d'autres musées et grands établissements nationaux. Cependant, il convient de noter plusieurs éléments. En premier lieu, les efforts importants de l'Établissement pour maintenir ce ratio, au moment où la SCSP a augmenté de 40%. Par ailleurs, l'une des particularités de l'EPPPD est de faire appel régulièrement à des subventions fléchées (sur projet), comme celle de la DILCRAH (environ 250 000 euros annuels) qui ne sont pas prises en compte dans les ressources propres bien qu'elles requièrent une forte implication en temps homme.

Ces dernières années, les recettes de billetterie ont connu une dynamique positive qui devrait se confirmer avec la nouvelle grille tarifaire, de même que le chiffre d'affaires des locations d'espace dont le développement s'est professionnalisé avec l'arrivée et le dynamisme d'une équipe dédiée. Ces ressources nouvelles risquent cependant de trouver rapidement leurs limites : du fait de l'absence d'une seconde façade accessible à une évacuation par les pompiers, la jauge instantanée reste limitée à 1400 personnes, ce qui bornera, à l'avenir, les possibilités d'augmentation de la fréquentation. De même, s'agissant des locations d'espaces, il convient de préserver un équilibre avec la programmation culturelle de manière à ne pas limiter nos missions de service au public.

Le développement du mécénat sera privilégié dans le cadre du marché de prestation dédié en restant conscient, cependant, de la modestie des sommes désormais collectées par ce biais.

De même, la réflexion en cours sur l'espace de vente, les éditions et les produits dérivés pourraient, le cas échéant, donner quelques marges nouvelles. D'autres pistes pourront être consolidées comme celle des subventions fléchées (CGET, DILCRAH etc.) ou du mécénat de compétence ou encore des échanges de compétences avec des concessionnaires comme pour la terrasse éphémère qui paye un loyer faible en contrepartie de la prise en charge de la production de la programmation culturelle de l'été. Le renforcement de certains partenariats pourrait également être un levier, notamment pour des co-productions d'expositions, des événements culturels etc. (cf. supra).

En revanche, certaines pistes doivent être écartées compte tenu des moyens humains de l'EPPPD.

49. Dans les années à venir, compte tenu de la pyramide des âges, le GVT solde devrait rester relativement faible, a priori inférieur à celui du GVT solde moyen de l'État (2,1%) du fait d'une compensation des revalorisations salariales et du recrutement d'agents plus diplômés par le départ d'agents avec une ancienneté et des indices relativement élevés.

Ainsi en est-il des appels d'offres pour lesquels les candidatures et le suivi nécessitent des moyens support très importants dont l'Établissement justement ne dispose pas (montages complexes, suivi administratif et comptable). De même, le développement d'une ingénierie de projets (notamment internationaux de type vente d'exposition « clés en main ») ou d'offres de formation ou de séminaires payants ne pourra se faire, faute également, de compétences internes et de moyens RH en nombre suffisant.

5.2. Le développement humain au cœur du projet

On comprend, à la lecture de ce qui précède, combien les ressources humaines seront un enjeu majeur pour la mise en œuvre de la stratégie de l'EPPPD. L'Établissement peut, d'ores et déjà, s'appuyer sur des équipes compétentes, motivées et mobilisées - son capital humain - qui ont pu, depuis le rebasage de sa masse salariale en 2017 et de récents départs à la retraite, être complétées par une trentaine de recrutements dans les cinq directions que compte la maison.

Cependant l'EPPPD a connu en 2019 une forte réduction de son plafond (-5 ETPT, - 5%) qui l'a conduit à remettre à plat ses perspectives de renforcement des services et la planification programmée de ses recrutements. Chaque vacance d'emploi (départ, mutation, retraite...) fait

désormais l'objet d'un réexamen approfondi et, le cas échéant, de redéploiements entre directions, compte tenu notamment de la situation de sous-effectifs de certains services (direction du bâtiment, fonctions support), mise en exergue dans le relevé des observations définitives (ROD) de la Cour des Comptes. Dans ce contexte, au regard des ambitions et des orientations portées par ce PSC, une nouvelle réduction des moyens humains de l'Établissement serait difficilement soutenable, sauf à envisager une externalisation poussée d'un certain nombre de missions.



Photo : © Julien Falsimagne

La pyramide des âges est relativement contrastée : d'un côté, plusieurs départs à la retraite (dont trois direc-

teurs) dans les prochaines années ouvrent des possibilités de recrutement, de l'autre, l'existence d'un nombre important d'agents non titulaires en milieu de carrière dont l'ancienneté est supérieure à 20 ans, limite les possibilités d'évolutions internes.

De leur côté, les agents font justement part, notamment dans leurs CREP, de leur volonté d'évoluer, de voir leurs responsabilités augmenter, leurs tâches et de leurs missions s'enrichir et se diversifier. Pour apporter une réponse à ces attentes, lorsqu'elles correspondent également aux besoins et aux perspectives de développement de l'Établissement, il est évident que les dispositifs de mobilité interne ou d'adaptation de la fiche de poste ne suffiront pas.



Photo : © Anne Volery

L'administration accompagnera les agents dans leur projet d'évolution, notamment par la mise en place de dispositifs de formation et de professionnalisation adaptés, par une meilleure reconnaissance et une valorisation des métiers, des pratiques et de l'expertise (VAE, parcours professionnels...).

Cette volonté d'évolution se lit également dans les résultats des deux enquêtes RPS et QVT que l'Établissement a souhaité mener ces dernières années : le sur-stress au travail et la faible qualité de vie au travail ressenties par certains agents n'y sont pas plus forts que dans les structures comparables, mais pas moins forts non plus.

Ils traduisent la nécessité de faire évoluer les pratiques internes vers des collaborations plus efficaces entre directions, vers une organisation et des procédures aux hiérarchies plus écrasées et une gestion plus efficace des projets permettant d'anticiper les plannings, etc.

Cette nécessité est la rançon des succès d'un établissement qui organise désormais plusieurs centaines d'événements par an mais avec des méthodes datant de l'époque où Aquarium et Musée étaient séparés et avaient en charge, chacun, un nombre très limité d'événements. À plus long terme, comme dans de très nombreux établissements nationaux, des évolutions structurelles sont à l'œuvre : rééquilibrage progressif des catégories C et B vers la catégorie A avec des effets à prévoir sur le GVT, évolution rapide, voire brutale de plusieurs métiers du fait des progrès de la dématérialisation et de la numérisation, etc.

Pour y faire face, l'EPPPD aura besoin de se faire accompagner par des cabinets spécialisés et donc trouver les financements nécessaires. Mais il aura également besoin à court terme de pouvoir maîtriser l'ensemble de sa masse salariale, des compétences RH associées et de se doter d'un SIRH simple et adapté avec prise en compte des problématiques de gestion de la paie à moyen terme — gestion des cycles horaires et des temps de travail. Dans ce contexte, la qualité du dialogue social pourra jouer un rôle de facilitateur ou de frein aux évolutions. Comme le souligne la Cour, « l'EPPPD a le souci du dialogue social, les instances de concertation jouant pleinement leur rôle comme l'indique la lecture de leurs comptes rendus respectifs, très détaillés ». Ce souci constant sera maintenu et approfondi pour que les évolutions à venir soient partagées et accompagnées.

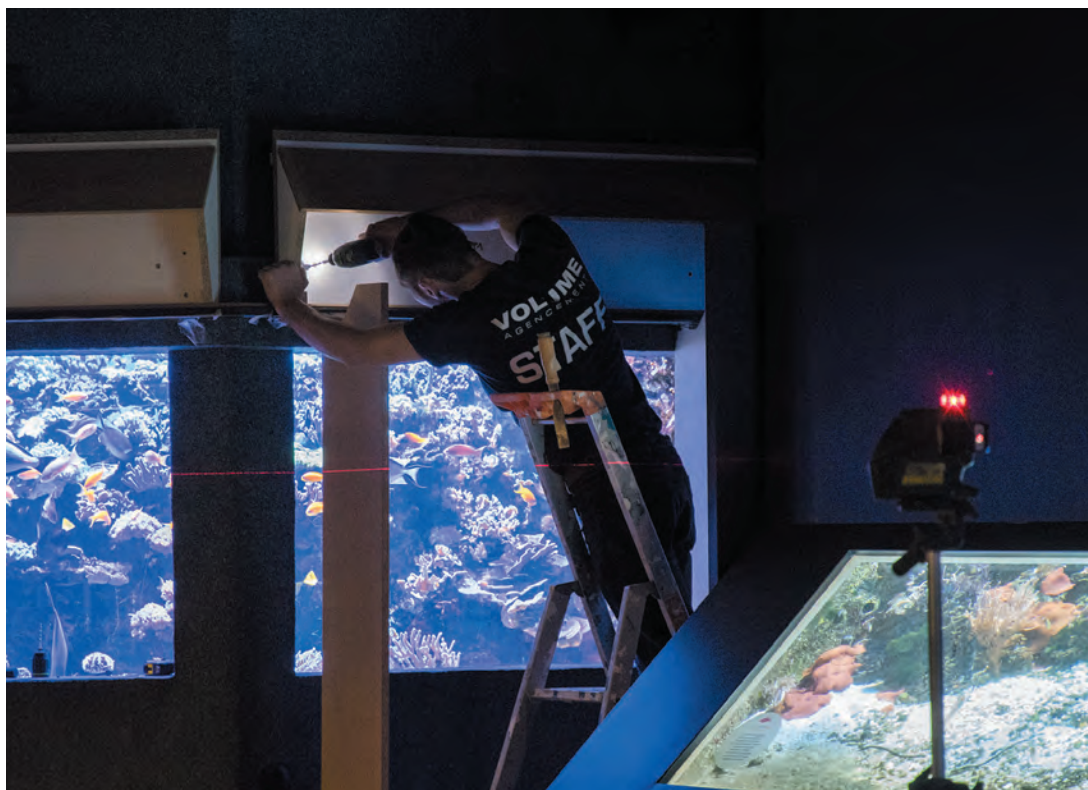
5.3. Une priorité absolue : la mise en œuvre rapide du plan pluriannuel d'investissement

Au terme du contrôle effectué sur les comptes et la gestion du Palais de la Porte Dorée pour la période 2012 à 2018, la Présidente de la 3^{ème} chambre de la Cour des Comptes a transmis le 31 mai 2019 à l'établissement le ROD de la Cour. Ce document souligne notamment « *qu'il est plus que temps de réaliser ces travaux urgents dont rien ne justifie le report.* » et recommande « *d'adopter sans délai un programme pluriannuel d'investissement (PPI) pour le Palais* ».

Un audit architectural et technique a été réalisé par le bureau EGIS en 2017 et des opérations de travaux ont été identifiées par l'Établissement. En dehors de l'opération programmée pour la mise aux normes accessibilité et sécurité incendie de l'Aquarium tropical, dite « travaux du socle », l'Établissement a identifié quatre programmes de travaux, à réaliser sur dix ans, pour un montant total de plusieurs dizaines de millions d'euros, dont au moins 5 millions d'euros disponibles sur le fonds de roulement de l'Établissement :

- des travaux de réhabilitation, d'adaptation aux nouvelles contraintes réglementaires et de rationalisation pour l'Aquarium ;
- la rénovation des espaces d'exposition (modification des dispositifs de chauffage, ventilation et climatisation en vue d'assurer la conservation des œuvres) ainsi que la sécurisation et l'aménagement des réserves ;
- le réaménagement du niveau socle (rez-de-chaussée et sous-sol) pour augmenter la surface de bureaux : dans les « couronnes » du Palais, anciennement lieux d'exposition transformés en bureaux sans fenêtre, les conditions de travail (lumière du jour, renouvellement de l'air, hygrométrie) ne sont pas conformes à la réglementation du travail et nécessitent de relocaliser les agents concernés dans des espaces aménagés ;
- la restauration du Palais classé monument historique : reprise des étanchéités de la toiture (5 800 m²), changement des menuiseries des lanterneaux, restauration de la sous-face du péristyle (420 m²), traitement des microfissures ;
- l'ensemble des travaux d'entretien et de rénovation du bâtiment, à l'appui du diagnostic technique et architectural réalisé par le bureau d'études EGIS en 2017 ;
- enfin, il convient d'ajouter à ces estimations budgétaires les dépenses de maîtrise d'œuvre, coordonnateurs sécurité, aléas, inhérentes à ce type de chantier.

La validation de ce programme pluriannuel a pris beaucoup de retard. En effet, concernant les travaux de restauration portant sur les parties classées du bâtiment, l'estimation



L'Aquarium tropical. Photo : © Anne Volery

reste, à ce jour, imprécise en l'absence d'un diagnostic patrimonial. La nomination, en septembre 2019, d'un nouvel architecte en chef des monuments historiques (ACMH) en charge du Palais, devrait dorénavant permettre d'avancer rapidement sur le chiffrage de ces parties du programme (rendu attendu à la fin du 1^{er} trimestre 2020).

L'Établissement a néanmoins décidé d'engager certaines opérations de travaux prioritaires en commençant par le remplacement du TGBT Aquarium - travaux réalisés en 2019 pour un montant total de 140 000 €. De même, en 2018 et 2019 ont également été réalisés des travaux d'aménagement sur certains espaces (espaces publics et espaces tertiaires médiathèque, salle de réunion Est, etc.) en vue d'améliorer les conditions de travail des agents installés dans les Couronnes est et ouest, anciens espaces d'exposition transformés en bureaux mais ne répondant pas aux normes fixées par le code du travail (coût global : 500 000 €) ; ces travaux s'achèveront en 2020 par le déménagement du dernier service encore installé dans un de ces espaces. Enfin, une serre utilisée par l'Aquarium pour les alevins et l'élevage d'algues qui menaçait de s'effondrer a été en partie restaurée. Au total, près de 700 000 € auront été consacrés, ces deux dernières années à ces travaux urgents, bien au-delà de l'enveloppe d'investissement courant de l'Établissement.

En 2020, cet effort va se poursuivre avec le remplacement des CTA Aquarium pour un montant de 650 000 € qui n'avait pas été intégré au programme et au budget des travaux du socle mais aussi avec l'amélioration des conditions climatiques des espaces du Musée et la signature d'un marché de MOE des centrales de traitement d'air des espaces d'exposition et enfin, les investissements bâtimentaires nécessaires à l'accompagnement de la refonte du parcours permanent du Musée.

PARTIE 2 :

LE MONUMENT PALAIS

1. ENJEUX

Le Palais de la Porte Dorée a été édifié en 1931 pour constituer l'épicentre de l'Exposition coloniale, puis devenir le Musée permanent des colonies une fois passés les six mois de l'exposition. Sa vocation originelle était donc, dès sa conception, de se réinventer. Pavillon d'une exposition, Musée, Cité, Monument : en traversant les décennies, le Palais a changé de fonction et de statut, cherchant à chaque fois à entrer en résonance avec son époque. Les enjeux contemporains du Palais sont multiples et relèvent tout autant du rôle que

lui confère son histoire que de sa projection dans la cartographie francilienne, européenne voire mondiale du patrimoine architectural commun. Ils se mêlent à des considérations plus pragmatiques de conservation de son état matériel ainsi que de ses collections.



Pierre DUCOS de la HAILLE, fresque de la salle des fêtes, détail, 1931 © ADAGP, Paris, 2020. Photo : © Lorenzö

1.1. Premier enjeu : requalifier le bâtiment comme monument.

L'identité contemporaine du Palais s'est révélée à elle-même en intégrant la réflexion de Régis Debray qui, dans les *Entretiens du Patrimoine* (1999)⁽⁵⁰⁾, distingue trois types de monuments : le *monument-forme*, le *monument-trace*, et le *monument-message*. Le Palais de la Porte Dorée se retrouve dans ces trois types de monuments. Le premier, le *monument-forme*, est un « fait architectural [...] qui s'impose par ses qualités intrinsèques, d'ordre esthétique ou décoratif », ce qui correspond à l'architecture même du Palais. Le second, le *monument-trace*, est un monument créé dans un but donné, mais qui le dépasse, laissant derrière lui « une forte valeur d'évocation, d'émotion et de restitution ». C'est bien le cas du Palais de la Porte Dorée, qui a été créé en 1931 dans le but précis de servir l'Exposition coloniale et la propagande colonialiste de l'époque, mais qui a aujourd'hui dépassé les fonctions qu'on lui attribuait

alors. Le troisième est le *monument-message*, qui a pour vocation de durer dans le temps et d'être comme « une lettre sous enveloppe dûment adressée par une époque à la suivante ». Cette dernière dimension résonne particulièrement pour le Palais de la Porte Dorée qui a été conçu pour perdurer comme un témoignage de l'Exposition coloniale.

⁵⁰. Debray, R., 1999.



Pierre DUCOS de la HAILLE, fresque de la salle des fêtes, détail, 1931 © ADAGP, Paris, 2020. Photo : © Lorenzö

L'histoire du Palais le consacre aujourd'hui comme « monument monumental », « monument historique » et « monument commémoratif », trois dimensions qui supposent des récits, des dynamiques d'animation et des démarches de valorisation différentes.

En tant que « monument monumental », il constitue un joyau du patrimoine Art déco parisien, au point d'être considéré de manière unanime comme l'un des ensembles années 30 les plus remarquables de Paris. De nombreux artistes appartenant au courant de l'époque y ont laissé leur empreinte, à l'extérieur comme à l'intérieur : Brandt, Schenk, Bagués, Poillerat et Prouvé pour les ferronneries, Subes pour les lampadaires, Dunand pour les laques, Ducos de la Haille, Bouquet et les Lemaître pour les fresques, ou encore Ruhlmann et Printz pour les deux salons d'angle. Des actions sont d'ores et déjà engagées pour valoriser ce patrimoine exceptionnel : la mise en valeur de la façade et de ses bas-reliefs sculptés, du Hall d'honneur et des salons historiques, mais également la reconstitution de la bibliothèque conçue par Laprade. Ces projets sont présentés de manière plus détaillée ci-dessous, dans le chapitre dédié aux collections. Cette démarche devra impérativement être complétée par l'élaboration d'un bilan exhaustif et précis de l'état sanitaire des collections historiques afin d'élaborer un plan de conservation et de sauvegarde des œuvres en cas de sinistre.

Musée depuis son origine, le Palais incarne aujourd'hui un témoignage précieux de la conception muséographique d'une époque où ce type d'établissement jouait un rôle central dans la diffusion et le partage des connaissances. En tant que tel, il constitue lui-même un objet de

collection, en ayant conservé sa fonctionnalité et ses dispositions d'origine, matérialisées par des objets mobiliers, des peintures, des fresques, mais également des dioramas, aujourd'hui encore conservés dans le Palais. La visite du Palais est ainsi un véritable parcours muséal sur l'écriture muséale. La morphologie du Palais, les œuvres créées lors de sa construction, les circulations et parcours qu'ils proposent sont le reflet d'intentions culturelles et politiques d'une période, aujourd'hui révolue, mais constitutive d'une réflexion continue sur la culture et sa diffusion. Cette dimension le consacre en tant que *monument historique*.

Héritage direct de la période coloniale, le Palais s'est chargé naturellement d'une identité de *monument commémoratif*, témoin vivant de l'idéologie dominante et de la géopolitique de la France qui ont façonné un pan de son histoire commune. Présente jusque dans les éléments les plus structurants du Palais – notamment ses bas-reliefs extérieurs et ses fresques intérieures – cette dimension peut être facilement minorée si aucun effort particulier portant sur sa mise en avant ou sur la diffusion de récits y afférant n'est poursuivi.

1.2. Second enjeu : le développement de la notoriété du Palais

Le Palais souffre en effet d'un déficit de notoriété, lié pour partie aux difficultés historiques à articuler et assumer à la fois son passé colonial et sa nouvelle affectation, auxquelles s'ajoute l'insuffisance de fonds documentaires relatifs à la collection des objets qui lui sont attachés.

Des actions très récentes de valorisation du Palais ont été engagées par l'EPPPD, avec le soutien du ministère de la Culture. Il en va ainsi de la création d'une direction du bâtiment



Alfred Auguste Janniot, bas-relief de la façade, détail, 1931
© ADAGP, Paris, 2020. Photo : © Pascal Lemaitre

et de la programmation culturelle le 14 mars 2016 et de la nomination, le 9 novembre 2016, par une décision du directeur général des patrimoines d'une « conservatrice de l'ancien palais des Colonies de l'Exposition coloniale internationale de 1931 ».

En janvier 2018, il a été procédé à une modification des agencements du Palais dans le Hall d'honneur pour retrouver les dispositions imaginées par son architecte Albert Laprade. Du 2 au 4 février 2018, s'est tenue la première édition du festival architecture et performances *L'Envers du décor*, dont l'ambition est de transformer le regard porté sur le Palais, en attirant l'attention du public sur cet édifice encore méconnu, de valoriser son architecture et de se réapproprier son histoire originelle pour mieux la mettre en débat. En mai 2018, les Éditions du patrimoine ont publié une monographie sur le Palais dans la collection Itinéraires du Patrimoine. Il est également prévu d'organiser des expositions spécifiques au Palais, sur son histoire, son iconographie et son architecture.



L'Envers du décor, 2018. Photo : © Cyrill Zannettacci

Ces actions convergent vers la même volonté de mettre le Palais en lumière, de faire davantage connaître sa singularité et de consacrer le Monument comme une constituante incontournable d'un parcours culturel parisien.

Le Palais a fait l'objet de procédures de classement au titre des monuments historiques en 1987 pour la façade, la toiture, les grilles d'entrée, le Hall, les salons, le Forum et les deux salles qui y sont adjacentes, les escaliers et leur ferronnerie. Cependant cette procédure ne concerne ni les collections du Palais ni ses objets mobiliers. Le classement en tant qu'ensemble des œuvres, objets et meubles historiques du Palais est préconisé dans le *Rapport de la mission d'Inspection des patrimoines* daté de janvier 2019 et s'inscrirait naturellement dans la démarche de mise en valeur du Palais.

1.3. Troisième enjeu : développer une politique patrimoniale

Cette démarche, nécessaire pour aligner l'identité, les collections et l'expérience qui est offerte aux visiteurs, passe par des actions concertées et planifiées concernant la politique de valorisation de la collection, les projets d'acquisitions, ainsi que la communication du Palais à travers l'ensemble des supports qu'il pourra produire. Le détail de ces actions est l'objet des développements suivants.

2. LES COLLECTIONS DU PALAIS DE LA PORTE DORÉE

Le Palais de la Porte Dorée est une synthèse artistique unique en son genre. Son architecte principal, Albert Laprade, y a inscrit les nouveautés du style Art déco tout en conservant le monumentalisme classique de l'architecture française, avec une inspiration d'exotisme et d'orientalisme. La façade du Palais en est un parfait exemple : les lignes géométriques et épurées sont de style Art déco, alors que la structure de la frise et des colonnes rappelle

les temples antiques. Les objets mobiliers présents dans le Palais n'ont pas été achetés mais bien créés spécifiquement pour l'endroit. Ainsi, les collections du Palais sont doubles : il s'agit d'une part du bâtiment en lui-même, de ses façades extérieures, de son Hall d'honneur, des salons historiques et de la bibliothèque Laprade, et d'autre part des œuvres et objets mobiliers.



Photo : © Ensad/M Faluomi

de l'Abondance qui représente la France. De part et d'autre de cette allégorie, le bas-relief présente les colonies françaises telles qu'elles étaient perçues à l'époque, c'est-à-dire sous le prisme d'une esthétique exotique. Hommes, plantes et animaux sauvages se mêlent dans cette frise géographique : les colonies africaines sont représentées à gauche de la figure de la France, et les colonies asiatiques à droite.

Il importe aujourd'hui, tout en gardant à l'esprit la visée idéologique originelle de ces décors, d'adopter un discours plus contemporain. Il s'agit de valoriser cette richesse architecturale. Plusieurs projets ont pour objectif de valoriser la façade sculptée par Alfred Janniot : l'installation d'un nouveau dispositif d'éclairage nocturne ainsi que la réalisation d'un relevé photogrammétrique par un drone. Le nouvel éclairage a vocation à remplir plusieurs fonctions : permettre une meilleure visibilité du Palais de loin, mais également mettre en valeur certains détails précis du décor, pour des actions pédagogiques ou des manifestations culturelles. Le relevé photogrammétrique permettra, quant à lui, non seulement de dévoiler les techniques artistiques employées par Alfred Janniot mais également de fournir

2.1. La valeur patrimoniale du Palais réside dans son architecture

Le premier élément qui attire l'œil du visiteur arrivant au Palais de la Porte Dorée est sa façade richement ornée d'un bas-relief sculpté. Ce décor aux dimensions et à la facture exceptionnelles, réalisé en moins de deux ans par Alfred Auguste Janniot, constitue un témoignage important de l'esthétique Art déco des années 1920-1930. Au centre du bas-relief, face au visiteur qui pénètre dans le bâtiment, se dresse une allégorie

de nouvelles photographies de l'édifice pour sa communication, la conception de nouveaux outils de médiation (en utilisant la technique 3D notamment) ou la création de produits dérivés.

Après avoir admiré la façade du Palais de la Porte Dorée, le visiteur pénètre dans le Hall d'honneur. De part et d'autre de ce Hall se situent les salons historiques. Tous deux de forme ovale et situés aux deux extrémités du Hall, ils sont des témoins importants de l'art colonial de l'époque. Le salon de l'ancien ministre des Colonies, Paul Reynaud, est consacré à l'Afrique, alors que celui du maréchal Lyautey est dédié à l'Asie. Les fresques des salons, réalisées par Louis Bouquet (salon Afrique), André et Ivanna Lemaître (salon Asie) dépeignent les richesses intellectuelles et spirituelles des continents africain et asiatique. Ces fresques, qui témoignent de la vision stéréotypée qu'avait alors la France de ses colonies, doivent être considérées avec un point de vue historique critique. Ainsi l'Afrique dite « noire » est représentée comme un monde sauvage, encore vierge de toute civilisation, alors que l'Afrique du Nord est représentée par les figures de la Philosophie, des Mathématiques, de la Médecine et de l'Astronomie. Le mobilier présent dans ces salons est étroitement lié à leur architecture. On retrouve ainsi dans le Salon Reynaud des chaises et un bureau en maroquin brun et en ébène d'Afrique avec des incrustations de filets d'ivoire, alors que les sièges du Salon Lyautey sont en bois laqués et en velours.

Une campagne de valorisation des salons historiques est programmée. La restauration du mobilier historique des deux salons, qui est indissociable des salons eux-mêmes, est en cours. Ces pièces uniques créées spécifiquement par les deux grandes figures de l'Art déco, Eugène Printz et Jacques-Émile Ruhlmann, pour meubler ces deux salons, sont restaurées pour la première fois depuis leur création par les ateliers du Mobilier national. Il s'agira ensuite de restaurer les parquets usés des salons. Cette restauration doit surmonter deux obstacles : le premier est financier et directement lié à son coût ; le second est matériel, le commerce de certains bois précieux utilisés à l'époque étant aujourd'hui interdit.



Salon Lyautey. Photo : © Lorenzö



Photo : © Patrick Danino

Un autre projet de valorisation de l'aspect originel du Palais est celui de réunir les éléments, aujourd'hui dispersés, de la bibliothèque du Musée des colonies pour la réinstaller dans l'environnement pour lequel elle a été créée en 1931. Après une restauration des éléments menuisés de la bibliothèque, cette restitution permettrait au Palais de retrouver une cohérence historique et architecturale, dans le cadre d'une politique globale de valorisation du monument. Une des particularités de cet ensemble exceptionnel réside dans son décor, constitué de dix panneaux de laques réalisés par Jean Dunand, un des rénovateurs de la technique de la laque en France au XX^e siècle. Ces laques réalisées selon des techniques différentes sont aujourd'hui conservées au musée du quai Branly - Jacques Chirac et pourraient, pour certains, être mises en dépôt au Palais grâce à une convention consentie par le musée du quai Branly - Jacques Chirac. Le projet de reconstitution de la bibliothèque en vue de son ouverture au public permettra non seulement aux visiteurs de la découvrir, mais également d'en avoir l'usage prévu lors de

sa création. La bibliothèque deviendrait un espace intermédiaire entre les galeries Est et Ouest où l'on pourrait consulter des ouvrages, s'asseoir, participer à une médiation, etc. Il est prévu de réaliser ces travaux pour accompagner la refonte des espaces de la galerie permanente en 2021.

2.2. La valeur patrimoniale est indissociable du mobilier du Palais

Il importe de rappeler que les objets mobiliers du Palais ont été pensés et conçus en lien étroit avec l'architecture du bâtiment. Le bâtiment du Palais, ses décorations et son mobilier constituent par conséquent un ensemble dont toutes les parties sont complémentaires. C'est sous l'impulsion de l'architecte Albert Laprade et du maréchal Lyautey que des grands artistes de la mouvance Art déco ont été invités à créer un mobilier adéquat pour les diverses pièces du Palais. De nombreux artistes de l'époque ont ainsi contribué à la création du mobilier : les luminaires du Hall d'honneur sont le travail de Raymond Subes, le tapis du Forum celui de Madeleine Dayot. Ces objets mobiliers sont donc des témoins importants de l'esthétique Art déco de l'entre-deux-guerres, qu'il s'agit de protéger et de mettre en valeur.

Au-delà de la protection matérielle, il s'agit de protéger ces objets mobiliers d'un point de vue juridique. En effet, au gré de leurs différentes affectations, le Palais et son mobilier ont reçu diverses formes de protection. Certaines pièces de mobilier sont inscrites à l'inventaire des Monuments historiques par l'arrêté du 26 mai 1987, et d'autres à celui du MNAAO.

En 2003, 176 objets mobiliers ont été provisoirement inscrits sur l'inventaire du MNAAO, et plus récemment, par l'arrêté du 18 janvier 2016, 96 ont été transférés du musée du quai Branly - Jacques Chirac au MNHI. La constitution d'une collection cohérente, la régularisation et l'uniformisation des différents statuts des objets initialement présents au Palais est un réel enjeu. L'identification de la collection du Palais, la recension de ses œuvres, la constitution de leurs dossiers est un enjeu majeur. Le *Rapport de la mission d'Inspection des patrimoines* de janvier 2019 préconise la protection en tant qu'ensembles au titre des monuments historiques de toutes les œuvres, objets et meubles liés à l'histoire du Palais.

3. EXPOSITIONS ET ANIMATIONS

Au-delà de sa valeur patrimoniale, le Palais de la Porte Dorée est un lieu artistique et culturel important sur la scène parisienne. Le Palais est animé par les collections et expositions du Musée national de l'histoire de l'immigration et de l'Aquarium tropical, mais mène également ses propres actions culturelles.

3.1. La mise en place d'un nouveau programme culturel

Un nouveau programme culturel du Palais, initié en 2017, a pour objectif de faire converger les multiples activités du Palais autour de thèmes et de temps forts, afin de garantir une meilleure lisibilité de l'offre culturelle. La programmation culturelle se décline donc en plusieurs mouvements annuels qui rythment la vie du Palais et détaillés plus haut.

3.2. La place des événements nationaux et européens

Le Palais de la Porte Dorée participe ainsi à deux événements culturels européens majeurs : les Journées du patrimoine et la Nuit des Musées. Pour les Journées du patrimoine, en septembre, le Palais propose des visites guidées décalées de son bâtiment exceptionnel. Les visites proposées sont adaptées aux différents publics : visites courtes, visites historiques, visites contées, chasse au trésor et



La Zon-Mai, Nuit des Musées, 2019. Photo : © Anne Volery

ateliers pour les enfants. Le soir, un concert est organisé. Pour la Nuit des Musées en mai, le Palais propose des spectacles. Le Palais de la Porte Dorée participe chaque année aux événements parisiens et nationaux organisés, tels que Nuit Blanche ou la Fête de la musique. Pour Nuit Blanche 2018, le plasticien Benjamin Loyauté a conçu une œuvre monumentale pour le Palais, *L'Expérience de l'ordinaire*, œuvre participative et évolutive créée à partir d'un bonbon, qui nous invite à questionner notre rapport aux éléments de la vie courante. Pour la Fête de la musique, plusieurs concerts et sets de Dj sont organisés au Palais

3.3. Des expositions à venir

En 2021, le Palais fêtera ces 90 ans d'existence. D'ores et déjà, un ambitieux programme de recherches sur son architecture et ses fresques a été lancé pour aboutir à l'organisation d'un *Envers du décor* « spécial 90 ans » en février 2021.

Cette édition pourrait être le prélude à un programme d'expositions à venir qui chacune permettrait d'approfondir les connaissances scientifiques et historiques sur les différentes composantes architecturales du Palais.

Ce rythme de programmation, cette scansion des saisons, l'articulation avec les expositions de l'Aquarium et du Musée devra se stabiliser dans les années à venir pour renforcer la lisibilité de ces événements auprès du public et accroître leur fréquentation.

4. PARTENARIATS

Au fil de son histoire, le Palais de la Porte Dorée a constamment été amené à dialoguer avec diverses entités et particulièrement avec les différents Musées qu'il héberge. Le Palais a une programmation qui lui est propre mais qui s'accorde avec celles du MNHI et de l'Aquarium tropical. Le Palais de la Porte Dorée inscrit chaque année son programme culturel dans une dynamique partenariale pluriannuelle avec des institutions culturelles ou qui soutiennent la culture en France.

Les partenariats culturels au service de la création artistique sont essentiels pour le Palais et permettent de diversifier l'offre culturelle. L'Établissement accompagne des initiatives telles que celles que l'Orchestre de Chambre de Paris mène dans les domaines de la musique contemporaine et de l'action culturelle notamment auprès des migrants, avec par exemple *Chansons migrantes*, création du compositeur Pierre-Yves Macé, en 2017.

Le Palais reçoit le soutien de certaines institutions par le biais du mécénat, qui a représenté un apport non négligeable de plus de 390 000€ en 2017. La maison Christian Louboutin soutient ainsi le Palais pour la mise en valeur de son patrimoine Art déco, en particulier pour les restaurations en cours du mobilier, de la façade du Palais et son bas-relief, du Hall d'honneur, des salons historiques et de la bibliothèque du Musée des colonies. Le mécénat de compétences est également un précieux soutien pour le Palais. Ainsi grâce à l'agence BETC et au groupe industriel JC Decaux, la communication visuelle du Palais a pu être revisitée et améliorée. Le mécénat d'Occurrence, cabinet d'études et conseil en communication, a permis une meilleure étude du public touché par les événements du Palais.

5. ÉDITIONS ET PUBLICATIONS

Le Palais de la Porte Dorée a longtemps souffert d'un manque de publications sur son histoire et ses collections, d'une part, et sur ses événements et actualités d'autre part. Des efforts ont récemment été faits en ce sens. Plusieurs articles et ouvrages sur le Palais ont vu le jour en 2007, à l'occasion de la réouverture au public de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration, puis plus récemment, en 2018.

5.1. Plusieurs publications ont été consacrées à l'histoire du Palais

La réouverture de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration en 2007 a suscité un certain entrain et un renouveau dans les publications sur le Palais. Au cours de cette même année, plusieurs articles concernant le Palais ont été publiés dans la revue *Hommes et Migrations*, dont un de Maureen Murphy, alors chargée de missions au service de la muséographie de la CNHI, et un autre de Nicolas Bancel et Pascal Blanchard, historiens spécialistes de l'histoire coloniale. Une interview de Patrick Bouchain, élève d'Albert Laprade et membre du cabinet d'architecte choisi pour réaménager le Palais, a également été publiée dans cette même revue.

Des publications plus importantes ont également vu le jour en 2007, comme en témoigne l'ouvrage de Maureen Murphy, *Un Palais pour une Cité. Du Musée des colonies à la Cité de l'histoire de l'immigration*, qui retrace à la fois l'histoire du bâtiment et celle du Musée. Un nouvel ouvrage est paru en 2018, signé par Hélène Bocard, conservatrice en chef du Patrimoine : *Le Palais de la Porte Dorée*. Il rappelle l'histoire du Palais, l'évolution de son architecture et de ses collections.

5.2. De nouvelles publications sont envisagées

Une publication sur l'ensemble des collections du Palais de la Porte Dorée a également été envisagée mais s'est heurtée à plusieurs difficultés. À la fermeture du Musée national des arts africains et océaniques, toutes les archives relatives au Palais et à ses collections ont été intégrées aux collections du musée du quai Branly.

Quelques 37 dossiers d'œuvres ont été par la suite rendus au Palais et d'autres dossiers ont été numérisés afin d'être communiqués. Toutefois ces dossiers ne représentent qu'une parcelle des documents. Les archives du Palais se trouvent dispersées entre le musée du quai Branly, les Archives nationales et la Médiathèque du Patrimoine. La réunion de ces archives permettrait la reconstitution d'une documentation de travail sur les travaux réalisés au Palais et les collections qu'il contenait alors. Ces archives pourraient donc avoir une double utilité. Elles permettraient d'une part de mieux connaître les différentes composantes du Palais afin de mieux évaluer et programmer les travaux d'entretien et, d'autre part, d'avoir une base de documentation fiable pour l'éventuelle publication d'un ouvrage.

Ce travail sur les fonds d'archives devrait permettre de renouveler l'appareil critique sur le Monument, condition nécessaire et préalable à toute nouvelle publication sur le Palais. Dans le cadre de la préparation des 90 ans, un comité scientifique autour de Blandine Chavanne, Benoît de l'Estoile et Tramor Quemeneur a été constitué et va piloter ce travail sur les archives et lancer de nouvelles recherches.

PARTIE 3 :

LE MUSÉE NATIONAL DE L'HISTOIRE DE L'IMMIGRATION

1. ENJEUX : UN MUSÉE ENGAGÉ DANS LE MONDE CONTEMPORAIN

Un Musée pour la reconnaissance des apports de l'immigration qui doit devenir un lieu de référence

« Changer les regards sur l'immigration » : voici en une phrase résumées les missions du Musée. La France est l'une des plus anciennes terres d'immigration et l'une des destinations plus importantes en Europe. Le rôle du Musée est de faire reconnaître cette histoire, qu'elle soit assumée et mise en valeur de diverses manières : nourrir la réflexion sur l'immigration par une approche scientifique, une neutralité engagée, documentée et réaliste ; donner à voir et faire reconnaître les apports d'une immigration souvent invisible, « sans bagage » et cherchant à trouver sa place, rassembler et sauvegarder les éléments relatifs à l'histoire de l'immigration. Ce musée du vivre ensemble fait prendre conscience à tous d'une dimension constitutive majeure de la France, qui s'est aussi construite par l'immigration et avec elle. Ainsi le Musée, par son existence même et son propos, montre-t-il que cette histoire de l'immigration n'est pas périphérique, mais un pan majeur de l'histoire nationale républicaine.

Né en réponse aux inquiétudes induites par la montée de la xénophobie, le MNHI porte aujourd'hui de nombreuses autres réflexions : migrations, mondialisations, crises d'identités, montée des nationalismes, tensions sociales. Plus que d'autres, ce Musée est traversé par des enjeux de la société et du monde contemporain. Le Musée doit ouvrir les regards, au-delà des représentations, et transmettre des savoirs et contribuer à un point de vue citoyen.

Le Musée est un lieu de monstration, de découverte, de connaissance mais aussi un lieu de reconnaissance et de délectation à travers des expositions d'envergure. Il s'agit de varier les registres et les types d'expositions.

L'un des enjeux de ce musée est d'amener chacun à y reconnaître une partie de son histoire. Il s'adresse à tous, tout autant à ceux qui pensent l'immigration comme un apport qu'à celles et ceux pour qui l'immigration reste une menace. Il concerne les personnes immigrées et leurs descendants (en demande ou non de reconnaissance de leur histoire), mais aussi et surtout à tous les Français désireux de comprendre l'histoire du pays, en quête des clés de lecture pour saisir ce monde en mouvement permanent.

Le Musée veille à ouvrir les regards, en acceptant les contradictions et les oppositions sans jamais porter un discours orienté ou idéologique. Il donne la parole aux principaux concernés mais aussi à celles et ceux qui travaillent sur ces questions. Le Musée fait dialoguer ceux



Exposition permanente Repères. Photo : © Denis Hurtaud

pour lesquels le sentiment d'appartenance originelle est important et ceux pour lesquels la République est essentielle — ce sont parfois les mêmes.

Né d'une volonté politique, porté par des historiens et des associations, son développement et son financement ont souffert, parfois, de manque de soutien. Il a dû se faire reconnaître comme un musée d'histoire de France, de société ou d'art contemporain, et pourrait être plus fréquenté, malgré les efforts déployés et la force des thématiques traitées.

Le lieu d'implantation glorifie la colonisation, là où le Musée aborde des difficultés en partie issues de la (dé)colonisation. Ce paradoxe, souligné dès l'ouverture du Musée, n'a jamais été résolu, la dimension prosélyte du bâtiment n'ayant pas été suffisamment assumée. Le visiteur doit traverser la cour, le hall et monter deux étages avant d'entrer dans le Musée, absorbé par le bâtiment et son message. Les espaces d'exposition des parcours permanent et temporaire ne sont pas conçus pour exposer : parcours en cul-de-sac, dispositifs climatiques et d'éclairage inadaptés, monte-charge sous-dimensionné. Ainsi, de meilleures conditions de conservation, d'exposition, d'articulation avec le lieu, constituent des enjeux fondamentaux.

C'est un Musée national, qui porte des questions à l'échelle du pays, mais qui est insuffisamment identifié en tant que tel : souvent sollicité pour des questions d'ordre local (associations, artistes, institutions), mais peu par les institutions nationales, et sans réseau actif international. Il est nécessaire de le positionner dans la famille des Musées nationaux, et d'en faire un lieu de référence sur la question de l'immigration, ce qu'il est sur le plan institutionnel, auprès des associations, souvent sous son appellation ancienne de Cité nationale de l'histoire de l'immigration, beaucoup moins sur le plan patrimonial, et ce à l'échelle nationale mais aussi internationale.

Un Musée en mouvement ouvert aux questions contemporaines et à toutes les disciplines

Musée d'histoire, musée de société, musée politique, musée d'art : le MNHI est tout cela à la fois. L'immigration, qui parle de l'humain, est liée à des champs variés (philosophie, politique, ethnologie, économie, culture) et des thèmes nombreux (mœurs, société, histoire). À ces thèmes sont constamment associés d'autres problématiques, devenues parties intégrantes des missions du Musée : migrations, racisme, décolonisation, identités. Il ne s'agit plus seulement d'immigration (étrangers s'installant en France), mais aussi d'émigration (partir vers un autre lieu, pays) voire des migrations en général (déplacements d'un lieu à un autre sans installation), vue comme une expérience dont bien des dimensions sont universelles (déracinement, déplacement, relation à l'autre...), dans un monde globalisé. Le changement de terme récurrent dit l'évolution de la société et son rapport à l'altérité. L'immigration peut être abordée sous tous ses angles et le Musée traite nombre de sujets en traitant celui de l'immigration. Nous sommes tous « étrangers et voyageurs sur la Terre », le déplacement fait partie intégrante du développement de l'humanité, et les « regards sur l'immigration » doivent être nourris de connaissances à l'échelle mondiale, sur une amplitude chronologique beaucoup plus vaste. Toutefois la mission sociétale de ce Musée doit

rester primordiale : contribuer au vivre ensemble, par le récit d'une partie de l'histoire de la France.



Exposition *Ciao Italia* ! Photo : © Cyril Zannettacci

L'immigration est une réalité profonde de la société française. Elle fait régulièrement la une de l'actualité. Le Musée doit d'être vigilant quant aux évolutions de celles-ci et réagir avec célérité. Le parcours des collections doit être évolutif, par une scénographie permettant le changement d'ensemble et par la place importante dédiée à l'audiovisuel et au numérique. La nature même d'une grande partie de la collection,

composée de techniques fragiles (œuvres sur papier, photos, textiles), impose une rotation. Artistes contemporains, cinéastes, écrivains sont les sismographes du monde contemporain, ils sont régulièrement mis en avant à travers expositions, projections et rencontres littéraires. La recherche et les conférences permettent de faire le point et de prendre du recul sur des questions d'actualité.

Un patrimoine qui permet de croiser les réflexions, les savoirs, la recherche et les différents regards

Le Musée national de l'histoire de l'immigration permet d'incarner ce fait de société à travers un patrimoine en cours de constitution et de croiser nombre de questions et réalités qui



La Galerie des dons. Photo : © Anne Volery

sont habituellement de l'ordre de la recherche. Les collections rendent tangibles cette histoire. La recherche et la production de savoirs sur l'immigration s'articulent avec le Musée, à travers programmes de recherche, accueil de séminaires, conférences et débats, participation aux expositions et collections.

La collection réunit tout ce qui a trait à l'immigration, selon trois axes définis dès l'origine du projet : des documents historiques, des ensembles sur des parcours de vie et des questions de société et des créations contemporaines. Ces axes ne sont pas exclusifs et s'enrichissent en permanence d'autres

éléments qui intègrent régulièrement les collections : manuscrits, bandes dessinées, objets liés à des événements historiques ou actuels, etc.

Le regard même des historiens change. Ce fut longtemps une histoire sociale, celle d'individus au bas de l'échelle, souvent ouvriers, se hissant par le parcours de leurs enfants. C'est aujourd'hui aussi une histoire culturelle et politique. Des thèses de plus en plus nombreuses portent sur les mouvements migratoires, la radicalisation ou les communautés. De même, dans les écrits nous sommes passés des « étrangers » des années trente aux « immigrés » des années 1960, et aux « migrants » aujourd'hui. Le monde évolue, la communauté scientifique s'intéresse à des questions encore secondaires il y a vingt ans.

1.1. Des formes de présentation renouvelées

L'immigration est un sujet complexe et passionné. Le rendre accessible, clair et enthousiasmant doit se faire grâce à ce qui constitue la force d'un Musée : présenter de manière à la fois sensible et intelligente des objets et des œuvres ; partir de l'individu et de son récit, pour faciliter l'identification ; produire ou organiser le sens ; donner la parole aux acteurs, chercheurs, créateurs pour associer une voix, une réalité à l'actualité et aux statistiques, cartes et dates.

La présentation croisée de ces trois collections - société, histoire, art contemporain - est régulièrement un sujet d'interrogation, faisant du MNHI un lieu de découverte et d'expérimentation proposant « une collection, trois regards ». Les collections ont été présentées de manière séparée ou en regard, souvent accompagnées de textes et vidéos. L'approche scientifique, artistique et la médiation amènent à inventer un dialogue où le visiteur distinguera l'œuvre et du document, l'intime de la grande histoire. L'inscription dans le cadre muséal transforme des objets communs en œuvre. La présentation découle de cette variété et des publics attendus. Elle s'adresse à tous. Elle sait rendre accessible un état des savoirs

et des questionnements exigeants. Elle porte une attention particulière à ceux dont l'histoire est liée à l'immigration et aux publics scolaires, car c'est dès les premières années de la vie que se forment les préjugés les plus tenaces.

1.2. Un Musée intégré

L'intégration du Musée sera renforcée dans ses relations avec les autres institutions, au sein du Palais, et dans sa structure même. Un des atouts de ce musée est le conseil d'orientation de l'établissement, constitué en grande part d'acteurs et de scientifiques du champ de l'immigration, source de propositions et apportant une vigilance sans faille.

Le Musée tire sa légitimité des liens qu'il entretient avec les autres acteurs. Il doit être le lieu où tous convergent. Le Musée, ancré dans un réseau territorial et le réseau des Musées de société (FEMS), s'est construit à partir d'associations qui portaient les questions d'immigration. Ces liens sont entretenus par des partenariats et des expositions itinérantes à destination des territoires.

Au niveau national, le Musée fait partie de nombreux réseaux. Il a quatre ministères de tutelle, de nombreuses conventions avec des délégations interministérielles, associations, collectivités territoriales, établissements ou groupements d'enseignement supérieur et de recherche. Le réseau administratif est particulièrement important.

Les liens avec les autres musées, en France et à l'étranger, seront développés, afin de renforcer la place du Musée dans le paysage institutionnel, d'en faire un lieu de référence et de ressource.

Le Musée est structuré en trois services, nés des missions d'origine de la « Cité nationale de l'histoire de l'immigration » : collections et expositions (1), réseaux et partenariats (2) et ressources (3). Ces trois pôles collaborent et s'enrichissent mutuellement, notamment autour de programmes (conférences, recherches, pédagogie) et projets (expositions, refonte parcours permanent).

Deux projets fédèrent l'ensemble des équipes du MNHI dans les années à venir.

Le premier concerne les collections, récentes, dont la valeur symbolique est nourrie par l'encadrement scientifique, les récits et le contexte. Toutes les compétences sont nécessaires pour mener à bien ces projets : conservateurs, documentalistes, régisseurs, personnels de l'édition et de la recherche sont appelés à faire de cette collection une référence complète. Chacun contribuera à nourrir ce parcours de référence. Le second projet est celui de la refonte du parcours permanent, « vitrine » du Musée qui a l'ambitieux objectif de parler de l'immigration sans rien omettre en mobilisant ressources et expériences de chacun.

Le Musée fait partie d'un établissement public, où certaines fonctions sont remplies par des directions différentes et de manière transversale : ressources humaines, budget, mécénat, bâtiment, communication, publics. Il s'articule à un bâtiment dont l'identité originelle, la glorification de l'Empire colonial, est en relation avec l'immigration. Un dialogue permanent sur l'ensemble de ces questions est essentiel afin d'assurer la place et le rayonnement du Musée.

2. UNE COLLECTION DE RÉFÉRENCE SUR L'IMMIGRATION

La collection est en voie de constitution et de structuration : créée *ex nihilo* avec un budget d'acquisition total encore modeste, selon des axes peu définis (« ethnologie » pour société, « histoire » pour documents anciens et photographies documentaires ; et art contemporain), et peu articulés. Elle n'est pas encore reconnue à l'égale des autres collections muséales nationales.

2.1. Une politique d'acquisition exigeante pour une collection nationale récente

Le MNHI doit devenir un lieu de référence sur le sujet de l'immigration par une collection nationale récente mais originale en présentant des « expôts » emblématiques, mais aussi des œuvres inattendues. Deux commissions d'acquisition par an permettent d'enrichir la collection dans ses trois domaines, histoire, société et art contemporain. Des critères sont définis : pertinence de la thématique du bien culturel proposé, originalité de l'approche, qualité artistique de l'œuvre, notoriété de l'artiste, conditions de monstration de l'œuvre ou de l'objet, prix proposé.

2.1.1. Art contemporain : renforcement des axes développés

Le Musée a, dès son ouverture, réservé à la création contemporaine (tous médiums confondus) une place de choix, la considérant comme une « entrée en matière » possible à l'analyse des questions migratoires, enrichissant le discours historique et anthropologique par un autre éclairage. L'œuvre d'art cristallise souvent des enjeux contemporains sous une forme sensible, touchant le visiteur, l'amenant à réagir, réfléchir, sans pour autant lui imposer de savoir. L'artiste contemporain conçoit des œuvres (souvent en se préoccupant de la monstration) qui interpellent de manière plus immédiate que des documents ou témoignages. Les acquisitions portent sur les thématiques de l'exposition permanente, puis, au fil des années, se sont ouvertes, avec des œuvres symboliques, métonymiques qui jettent un regard universel sur les questions liées aux migrations.



Exposition *Persona Grata*, 2018. Photo : © Anne Volery



Road to exile, 2008, de Barthélémy Toguo. Barque en bois, ballots de tissus, bouteilles. 220 x 260 x 135 cm. Musée national de l'histoire et des cultures de l'immigration, CNHI Courtesy Galerie Lelong, Paris © ADAGP, Paris 2011

Aujourd'hui, la collection d'art contemporain comprend environ 439 pièces, de 61 artistes émergents ou reconnus, avec des pièces majeures telles que *Road to exile* (2008) de Barthélémy Toguo. Ils sont artistes français ou étrangers, vivant en France ou ailleurs et leurs travaux sont irrigués par les notions de déplacements, migrations, questionnements identitaires mais aussi hybridations des pratiques culturelles et artistiques, enrichissement d'existences en mouvement.

Cette collection fait l'objet de manière croissante de demandes de prêt, notamment par des musées d'histoire ou de société traitant de plus en plus de sujets d'actualité. L'accroissement des expositions sur le thème des migrations, ainsi que l'apparition de sections « migrations » dans les parcours permanents expliquent cette tendance.

Quatre axes seront renforcés : « Départs, voyages, traversées, circulations » ; « Frontières, territoires » ; « Vivre-ensemble, des identités, de l'hospitalité » ; Expérience migratoire de l'artiste comme ressort de création et réinvention d'un univers.

2.1.2. Collection historique : consolider l'identité et nouveaux développements

La collection historique, qui relève aujourd'hui essentiellement des domaines de la photographie et des arts graphiques s'est développée autour des axes thématiques présentés dans le parcours permanent *Repères* : l'arrivée sur le territoire, le rapport à l'État, le

logement, le travail, la vie associative et culturelle des populations immigrées, etc. Elle ambitionne de retracer 200 ans d'histoire de l'immigration, mais l'essentiel de la collection historique date de la seconde moitié du XX^e siècle.

Renforcer la collection avec des œuvres du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle est un des enjeux de la politique d'acquisition. La focale sera élargie pour permettre d'identifier des œuvres ou documents permettant d'évoquer des contextes, périodes ou flux de migrations particuliers : peinture naturaliste ou réaliste de la seconde moitié du XIX^e attachée à saisir les transformations induites par la modernité et l'industrialisation ; œuvres d'artistes étrangers qui se seraient saisis du sujet de l'émigration vers la France ; œuvres et documents retraçant des parcours individuels (objets, productions ou représentations d'individus, qu'ils soient artistes, entrepreneurs ou scientifiques), à l'image de ce qui a été fait pour la collection de société, cette fois-ci dans une perspective historique. Ceux-ci, ancrés dans leur contexte historique permettraient d'incarner et de présenter « à hauteur d'humain », cette histoire au long cours tout en dessinant en filigrane une histoire de la circulation des objets, savoirs et pratiques.

Les migrations intérieures, aux enjeux similaires à ceux de l'immigration (les Auvergnats, Bretons, Corses qui « montent » à Paris, les Antillais venus en métropole) seront intégrées.

Enfin, la dimension événementielle sera renforcée : actuellement, la *Retirada*, les manifestations algériennes d'octobre 1961, la Marche pour l'égalité et contre le racisme de 1983 sont des événements dont la collection du Musée peut témoigner. Partant du principe de la confrontation de trois regards, cette collection est apparue progressivement comme l'illustration du discours historique, réunissant objets, œuvres et documents qui ne relèveraient ni de l'art contemporain ni de l'ethnologie. Sa composition peut apparaître aujourd'hui hétéroclite, mêlant œuvres, photographies, documents proches de l'archive et imprimés d'intérêt strictement documentaire.



Teofil Antar Kwiatkowski, *Jeune Polonaise saisie par le froid*, détail, 1842 © D.R.

2.1.3. La création d'une collection documentaire

Une collection documentaire sera créée, réunissant les éléments de la médiathèque susceptibles d'être exposés (affiches, unes de journaux, photos de presse...) et ceux des collections : affiches, photos de presse, journaux, imprimés tels que les cartes publicitaires, les imprimés et formulaires administratifs. Elle sera conjointement gérée par le service des

collections et le centre de ressources, physiquement distinguée, et bénéficiera d'un système de rangement et d'indexation propre.

2.1.4. Collection de société : participation et représentativité

L'appellation de la collection a été mise en débat. Dès l'origine, l'ensemble constitué, quasi uniquement par des parcours de vie, a été qualifiée d'ethnologique, conformément à l'approche scientifique qui a guidé les principes de patrimonialisation du MNHI, mais aussi à la cohérence des profils de ceux qui en ont eu la responsabilité. Mais, dès l'origine aussi, cette qualification a été remise en cause, notamment par le fait que les modalités et les orientations de collecte n'ont pas conduit à réaliser un travail ethnologique. Plus adéquate, et aussi plus lisible pour les personnes extérieures au Musée, l'appellation de « collection de société » a été retenue. Elle fait par ailleurs écho au changement de qualification de bon nombre de Musées d'ethnologie en France.

La collection de société est actuellement assimilée à la « Galerie des dons », dont l'enjeu symbolique est très fort chez les publics (et très structurant dans l'histoire du Musée) et donc pour les équipes. La focalisation de la politique d'acquisition sur les parcours de vie de migrants ou de leurs descendants, a répondu, dans une certaine mesure, à un aspect « participatif » de l'ethnologie patrimoniale, mais n'a pas permis de rassembler un fonds attestant les usages et les représentations collectifs de la société française en lien avec le fait migratoire. Il est

néanmoins important de constituer ce fonds. Dès lors, il s'agira de se mettre au niveau de ce qui a été accompli pour la collection d'art contemporain en matière de pertinence, de cohérence et de singularité. Ce travail de définition sera l'axe principal du travail scientifique à venir pour cette collection.

Il ne s'agit pas pour autant d'abandonner la collecte de parcours singuliers, mais de les accompagner d'un protocole documentaire développé et rigoureux, pour les rendre exploitables (mise au point d'un document contractuel enca-



La Galerie des dons. Photo : © Anne Volery

drant le don d'objets mais aussi le parcours, fixé par une transcription écrite et la systématisation un entretien vidéo). Cette modalité de collecte doit être particulièrement qualitative du point de vue de la relation du Musée au donateur, en raison de la sensibilité du matériau collecté (la mémoire individuelle et bien souvent intime) et de la nécessité éthique de faire comprendre au donateur les conséquences d'un don d'objets assorti d'un témoignage au patrimoine national. Si l'impératif d'exhaustivité qui a pu être cité parfois ne semble plus à l'ordre du jour, car la mémoire « humaine » des migrations est aujourd'hui largement investie par les institutions patrimoniales et les acteurs culturels (cinéma, littérature...), les enjeux sont



La Galerie des dons. Photo : © Anne Volery

multiples. Évoquons-les : cibler davantage les appels aux dons pour combler les lacunes (géographiques ou historiques notamment) ; identifier les relais qui permettraient de collecter des parcours de personnalités à qui la notoriété confère une envergure nationale ou internationale ; identifier les « zones blanches » à défricher, celles des parcours en marge (personnes incarcérées, précaires...), personnalités politiques, associatives, ou issues de la culture populaire. Si la voix des migrants reste un axe fondamental pour constituer ce secteur de collection, il semble également important de réunir davantage sur le parcours des accueillants, au sens très large (associatifs, agents de l'administration, chercheurs, etc.).

En parallèle, il s'agira d'élargir la collection à des ensembles de nature différente, témoignant de faits sociaux anciens ou contemporains en rapport avec l'histoire de l'immigration. À cet égard, le travail de relecture des collections déjà effectué par bon nombre de musées de société territoriaux constitue un référentiel précieux pour orienter les axes d'enrichissement pour le MNHI, qui doit trouver les objets susceptibles de rendre compte de la dimension nationale et spécialisée de son périmètre patrimonial.

2.2. Un parcours chronologico-thématique en mouvement

Le parcours permanent du Musée, *Repères*, ouvert au public en 2007 dispose d'une scénographie figée, rendant difficile l'actualisation et l'enrichissement de son propos comme la présentation de nouvelles œuvres. Par ailleurs, des évolutions successives du parcours et des espaces ont conduit à un affaiblissement de sa cohérence. Pour ces raisons le Musée s'est engagé dans une refonte de ce parcours. Elle s'appuie sur les parties les plus réussies du parcours actuel et sur un rapport de préfiguration d'un comité de chercheurs, placé sous la direction des historiens Patrick Boucheron et Romain Bertrand, qui participe sous une forme resserrée à la mise en œuvre de la refonte, un commissariat scientifique étant composé de Camille Schmoll, Delphine Diaz, Emmanuel Blanchar, Anouche Kunth.

Le parcours, chronologico-thématique, sera organisé autour de 10 « dates piliers », sections chronologiques. Ces dates, emblématiques de l'Histoire de France ou au contraire méconnues, constitueront de véritables repères pour le public. Ce parcours chronologique sera précédé d'un entresol où des vidéos de personnes (artistes, anonymes, arrivés récemment ou issus de la deuxième génération) parleront de leur relation à un événement de l'histoire de l'immigration. La salle introductive, permettra aux visiteurs individuels comme aux médiateurs accompagnant des groupes de se familiariser avec la question de l'immigration à travers une série de définitions, une galerie de portraits et la mise en perspective de données chiffrées. Les dates de 1789, 1848, 1889, 1917, 1931, 1940, 1962, 1973, 1983, 2005 seront chacune détaillées et le parcours terminera par une section dédiée au temps présent. Présenter sur un temps long (230 ans) des faits documentés (pour ne pas parler de « vérité historique ») permet de prendre le recul et la profondeur nécessaires pour aborder l'immigration, loin du pépiement médiatique. Dans chaque section chronologique seront déclinés 3 à 5 focus thématiques, correspondant à des événements particuliers et qui seront l'occasion d'un questionnement et d'un développement thématique plus large, sans se limiter à la stricte période chronologique dans laquelle il s'insère.

Le parcours, augmenté, intégrera le palier de l'entresol, l'espace prologue et sera conçu en boucle et non plus en cul-de-sac, en absorbant une couronne auparavant occupée par des bureaux. Ce parcours, qui associe des volumes hétéroclites, sera autant que possible mis aux normes muséales. À terme, ce devrait être tout l'étage qui devrait être dévolu au MNHI.

Les œuvres, objets et documents, pour une large part issue des trois collections du Musée, seront mis en regard : traces de l'Histoire, importance de l'expérience vécue, interrogation ouverte du contemporain. Des prêts et dépôts d'institutions françaises (MNAM, Musée d'Orsay, Musée Carnavalet, services d'archives, INA, etc.) enrichiront le parcours.

L'évolutivité permettra d'être en phase avec les questions d'actualité, de développer des mini-expositions en fonction des acquisitions, d'assurer la rotation des documents fragiles. L'audiovisuel et le numérique, à la fois faciles à faire évoluer et populaires, et les fac-similés agrandis facilement lisibles et visuellement forts, alternent avec les documents originaux. La scénographie sera sobre et modulable.

Une attention particulière sera portée à la mise en œuvre d'outils de médiation intégrés pour les jeunes publics, mais aussi les publics allophones, particulièrement concernés par ce musée et pour lesquels l'écrit n'est pas un moyen de médiation satisfaisant.

2.3. Le travail scientifique autour des collections

2.3.1. Inventorier et décrire

Après une interruption des acquisitions entre 2014 et 2017, l'enrichissement des collections a repris en 2018, impliquant la reprise de l'inventaire. Le registre papier ayant été « clôturé » en 2016, et pour faciliter les opérations d'inscription, il a été décidé d'opter pour un inventaire numérisé, dont une version papier sera générée annuellement via le logiciel de gestion des collections. Une intégration dans la base Joconde est en cours.

Chaque acquisition est accompagnée d'une grille de description, reprenant les rubriques de l'inventaire réglementaire. Ce protocole sera systématisé, ainsi que la réalisation d'une campagne photographique professionnelle annuelle. Cela permettra de disposer de clichés de qualité et dont les droits sont acquis, pour documenter les collections et permettre leur large diffusion. Les opérations de numérisation à plat et clichés seront développées en interne, grâce à l'acquisition d'équipements et par la formation des équipes le cas échéant.

Le deuxième récolement décennal est mené en lien avec le chantier de réaménagement des réserves. S'appuyant sur les directives concernant le post-récolement, un travail sera mené autour de la clarification des documents et objets relevant du fonds documentaire (de nombreux éléments ont été acquis au fil des expositions et sont en cours d'indexation). Ce fonds documentaire se distingue des collections inscrites à l'inventaire mais aussi de la documentation des dossiers d'œuvres. Son organisation - classement, conditionnement - est elle aussi distincte, tout comme son mode d'enrichissement devra l'être. Sa constitution ainsi que sa conservation relèvent du service des collections en lien avec le centre de ressources.

2.3.2. Étudier et documenter

L'étude et la documentation des collections, au second plan lors de la première décennie du musée absorbée par les expositions, est prioritaire pour une collection nationale de référence sur l'histoire de l'immigration en France : à un premier niveau, il s'agira de poursuivre la constitution systématique d'un dossier d'œuvres par acquisition et d'enrichir systématiquement leur contenu au fil de la vie des collections. Un exemplaire papier sera conservé dans la documentation du service des collections et des expositions, un exemplaire numérique « miroir » alimentera les fiches d'inventaire de la base de données des collections, avec le logiciel actuel, Webmuseo.

Par ailleurs, la recherche ciblée sur les collections sera développée à travers partenariats et programmes spécifiques autour d'œuvres ou d'objets des collections. À titre d'exemple, de précédentes expériences ont montré l'intérêt et parfois l'avance méthodologique que manifestent les musées territoriaux quant à l'identification et la valorisation dans leurs collections du patrimoine de l'immigration. À l'échelle nationale, voire internationale, il serait intéressant de mettre en commun les fonds pour constituer un corpus relevant de cette thématique. Serait alors réalisée une exposition virtuelle, en ligne, à partir des fonds patrimoniaux des musées de France.

2.3.3. Diffuser

Actuellement, les collections du Musée sont diffusées de manière qualitative et diversifiée (expositions, publications, site internet), mais pour partie seulement. La première étape d'une diffusion active et réactive plus importante des collections nécessite la structure et les outils de l'inventaire et de la documentation évoqués plus haut. Un premier objectif, en 2020, est de disposer d'une base de données exploitable en interne. Les informations pertinentes seront basculées sur des bases de données externes : Pop, plateforme ouverte du patrimoine, successeur de la base Joconde, et Navigart, base dédiée à l'art contemporain et gérée par l'association Videomuseum. Un préalable indispensable sera cependant la mise en adéquation

des droits d'auteur pour la diffusion externe. Il s'agira en outre de trouver la bonne articulation avec le site internet pour faciliter la mise à jour et le déploiement des contenus.

En lien avec les programmes de recherche évoqués plus haut, il conviendra de stimuler la participation des personnels scientifiques du Musée à des séminaires, colloques, projets de publications et autres, sur des sujets liés aux collections du Musée, pour les faire connaître de la communauté professionnelle et notamment dans les champs de recherche qui ne sont habituellement pas les leurs.

Il s'agira de dégager les moyens pour répondre à une probable hausse des demandes de prêt mais aussi de consultation des collections, relevant des missions d'un Musée de France. La consultation du fonds documentaire et photographique, des photographies des œuvres des collections muséales serait confiée au centre de ressources, la diffusion commerciale ne relevant pas des missions du Musée.

2.4. La conservation : la nécessaire stabilité de la température et de l'hygrométrie pour les espaces d'exposition et les réserves

La stabilité du climat, l'absence de variation de la température mais surtout de l'humidité relative constituent des facteurs essentiels de la conservation. L'environnement idéal varie en fonction des types de matériaux, néanmoins, une plage médiane et une variation journalière maximale peuvent être définies. Par ailleurs, la stabilité du climat constitue un enjeu majeur pour l'obtention de prêts d'œuvres aux expositions temporaires. Les courbes climatiques font partie des documents étudiés par les institutions prêteuses, avant la décision de l'octroi d'un prêt. Aussi, si la maîtrise du climat constitue un enjeu de conservation des collections du Musée, c'est également un enjeu pour l'organisation et la présentation d'expositions temporaires ambitieuses.

À l'heure actuelle le bâtiment ne dispose d'un système de chauffage et de refroidissement de l'air que dans une seule partie des espaces d'exposition. Celui-ci ne permet pas de maintenir une stabilité de la température. Les centrales de traitement d'air (CTA) situés en toiture seront changées et l'ajout d'une autre devrait permettre une plus grande stabilité de l'hygrométrie dans ces espaces.

La mise aux normes climatiques est une nécessité pour les espaces actuels d'exposition, mais aussi pour les espaces qui seront susceptibles d'être intégrés au parcours permanent, notamment le palier d'accueil et la couronne surplombant le Hall Marie Curie, actuellement occupé par les bureaux des services des publics. Cette intégration permettra d'augmenter de 200 m² la surface d'exposition, pour un parcours linéaire, plus fluide. La partie surplombant le Forum et ouverte sur celui-ci, ne peut être climatisée sans perturber les circulations d'air, mais devra être en partie régulée. Le Hall Marie Curie pourrait être équipé pour recevoir des expositions, en éclairage, la régulation climatique étant partiellement assurée par l'excellente inertie du bâtiment.

L'acquisition et l'installation dans l'ensemble des espaces du Musée d'un parc de sondes thermo-hygrométriques à transmission directe permettra au Musée de disposer des données chiffrées et d'un bilan climatique sur le long terme.

Les réserves du Musée, situées en sous-sol du bâtiment, conservent la majeure partie de sa collection, composée à 70% de photographies, technique qui nécessite pour sa bonne conservation des conditions de température et d'hygrométrie strictes. Les réserves du Musée disposent d'armoires climatiques permettant le maintien d'une température stable. En revanche, celles-ci ne permettent pas de réguler l'hygrométrie qui peut augmenter très sensiblement durant les périodes de fortes chaleurs estivales. L'acquisition et l'installation de déshumidificateurs mobiles à raccorder au réseau d'évacuation de l'eau permettraient de meilleures conditions de conservation. L'ajout d'une centrale de traitement de l'air, l'acquisition de mobilier de rangement, la rationalisation du rangement et la création d'une réserve de transit sont en cours de réalisation.

3. EXPOSITIONS ET ANIMATION/PROGRAMMATION

3.1. Une programmation cohérente et ambitieuse d'expositions

Le Musée transmet à travers des expositions temporaires, des réflexions, des savoirs et des éléments patrimoniaux. Mais est aussi un lieu de contemplation et de plaisir. Il s'agit de varier les registres en programmant différents types d'expositions articulées aux thématiques du parcours permanent qu'elles viendront enrichir et approfondir, en développant un point particulier, ou comblant une lacune de la collection permanente. Pour l'ensemble de ces expositions, des programmes de conférences, tables rondes, colloques et publications sont proposés en lien étroit avec le service des ressources. Par ailleurs, le Musée dispose d'une revue de référence, *Hommes et Migrations*, qui accompagne et prolonge les réflexions abordées dans le cadre de sa programmation. L'objectif est de mettre en cohérence l'ensemble des programmes (hors expositions) proposés par le Musée, mais par des services divers, et avec des logiques propres.



Studio Photo : © Anne Volery

3.1.1. Formats, rythme et saisons.

Afin de fidéliser le public et de pouvoir obtenir les prêts importants, la programmation des expositions sera établie à l'avance, à N-3. Le rythme régulier sera de deux expositions majeures par an et des expositions plus légères. L'année sera organisée en deux saisons, deux thèmes qui fédéreront les activités du Musée (expositions, recherches, ressources et programmation), permettant une synergie et une plus grande lisibilité de l'offre pour les visiteurs. Deux grandes expositions seront déclinées sur une surface de 800 m² et d'une durée de 3 à 5 mois. Une



Exposition Frontières, 2017. Photo : © Philippe Delacroix

exposition plus petite, voire documentaire, sur 400 à 500 m², d'une durée d'environ 1 à 3 mois. Les espaces envisagés, seront ceux dédiés aux expositions temporaires, mais aussi le Hall Marie Curie, le Forum, ainsi que la couronne au-dessus du Hall Marie Curie, sous réserve de compatibilité avec les autres programmations des autres directions.

3.1.2. Thèmes

L'immigration a été abordée au Musée jusqu'ici principalement sous un angle historique (*Polonia, 1931*), sociétale (*Génération, Football et immigration, Mondes tsiganes*) et artistiques (*J'ai deux amours*), avec une approche parfois globale (*Frontières, Persona Grata*). La dimension artistique et en regard de l'actualité sera privilégiée dans les expositions temporaires, la dimension historique et sociétale constituant par ailleurs la part majeure du parcours permanent.

• Des expositions sur des sujets d'histoire

Des expositions sur le temps long, comme *Histoire des relations entre Juifs et Musulmans en France de 1860 à nos jours* ou sur des moments historiques ; mais aussi des expositions dédiées à des communautés ou des origines particulières sont en préparation. Ces expositions peuvent être aussi thématiques sur le long terme, comme une histoire des stéréotypes. Le champ d'analyse sera élargi aux migrations dans le monde et aux circulations, comme l'exposition prévue avec le Musée de l'Homme/ Musée national d'histoire naturelle sur l'histoire des migrations dans le monde.

• Des expositions conçues à partir des zones géographiques d'origine

Concevoir l'immigration à partir des zones géographiques d'origine confère une cohérence au propos qui s'attache aux spécificités des communautés et assoit la reconnaissance de

cette émigration. Dans la lignée de *Ciao Italia !* des expositions sont en cours de programmation sur l'immigration africaine (*Transmissions*, dans le cadre de la saison Africa 2020), est-asiatique et, à plus long terme, espagnole, portugaise, américaine, russe...

• Des expositions sur l'histoire culturelle et artistique

La question de la circulation et de l'établissement en France d'une migration d'élite (artistes, plasticiens, musiciens, réalisateurs, scientifiques, entrepreneurs...) depuis le XIX^e siècle constitue un élément essentiel de l'histoire de l'immigration en France. Ces créateurs, intellectuels, inventeurs venus en France par choix ou pour raisons politiques vont, à leur tour, contribuer au rayonnement du pays. Autant de parcours singuliers, personnels qui, à l'instar de l'exposition *Picasso, l'étranger* (9 mars – 18 juillet 2021), permettront de nouvelles lectures de leurs œuvres, de leurs créations et inventions. Il peut aussi s'agir de moments dans l'histoire en France, comme les années 1960, durant lesquelles la France est la capitale artistique la plus dynamique et attirante d'Europe (octobre 2022).

Des expositions sur des thématiques transversales, comme l'importance des femmes et le genre, l'histoire des clichés et représentations, le sport, la bande dessinée, l'humour, la gastronomie. Ces approches permettent de mettre en résonance des questions communes à toutes les immigrations.

• Des expositions d'artistes contemporains

Les artistes révèlent et expriment les problématiques de la société et permettent aux spectateurs de voir, s'interroger et comprendre les enjeux. C'est notamment le cas pour des artistes liés à l'immigration, pour lesquels saisir le monde pour y trouver sa place est souvent essentiel. Pour asseoir le MNHI dans le paysage muséal et affirmer sa spécificité, il faut en faire un lieu d'actualité avec des rendez-vous réguliers où seront présentées non seulement les dona-

tions et les œuvres récemment acquises mais aussi des cartes blanches à des artistes de la collection (Ghazel), à des artistes de renom qui réagissent au lieu (Sarkis), des artistes émergents (Marco Godinho), voire des expositions collectives récemment sorties d'écoles d'art (ENSAD, Louis Lumière, ENSB-A). Ces rendez-vous réguliers pourront être imaginés dans d'autres espaces que ceux actuellement impartis au Musée comme le Forum, le Hall Marie Curie ou encore les coursives est et ouest, situées au-dessus de l'auditorium et du Hall Marie



Hall Marie Curie, festival *Welcome !*. Photo : © Anne Volery

Curie. D'autres focus sur des créateurs du siècle peuvent être prévus : de Ettore Bugatti à Robert Capa, en passant par Leonetto Cappiello, William Christie, Costa-Gavras, Emir Kusturica, Leopold Sedar Senghor, Edouard Glissant...

3.2. Les rencontres du Musée national de l'histoire de l'immigration

3.2.1. Les rendez-vous du Musée

Le Musée est un forum de discussion et de débat, où s'échangent les points de vue, se rencontrent les acteurs, se voit la pensée en paroles. Sujet passionnant et passionné, cognitif et existentiel, aux enjeux sans cesse renouvelés, l'immigration s'incarne à travers prises de parole qui permettent de mieux appréhender l'actualité comme l'Histoire. Les Rencontres du MNHI enrichissent l'offre culturelle (notamment en association avec les expositions temporaires) et remplissent la mission d'information du Musée : produire, diffuser et mettre en débat les connaissances et les savoirs dans le domaine de l'immigration. Trois types de rencontres structurent l'offre : les Rencontres-débats, les rendez-vous Cinéma, les rendez-vous littéraires. Elles sont développées avec des partenaires extérieurs : FIAC, DILCRAH, Festival de Saint-Dié, Les rendez-vous de l'histoire de Blois, etc.

• Les rencontres-débats

Le Musée propose, avec ses partenaires, un cycle mensuel de débats d'idées dédiés aux réalités migratoires et à leurs enjeux, notamment sur les plans politiques, culturels et éthiques. Ce cycle annuel mobilise des spécialistes, des politiques, des acteurs de la société civile, des artistes et des témoins.

• Rendre accessibles les connaissances scientifiques

Les rencontres et débats du Musée traitent des sujets de l'actualité internationale, politique et culturelle au prisme des migrations, en se fondant sur les données et les analyses des sciences humaines et sociales (sociologie, anthropologie, histoire, philosophie...). Portant sur des thématiques qui donnent prise à nombre d'approximations à propos de la réalité des phénomènes migratoires contemporains et à leur impact à la fois différencié et global, ces rencontres ont pour objectif de mettre en scène les conditions d'un débat rationnel. Elle se présentent comme un espace d'échanges réguliers, animé de points de vue contradictoires questionnant des faits.

L'éclairage historique invite à analyser ce qui relie et distingue les réalités migratoires dans la profondeur du temps long et à interroger ce présent qui contribue à l'écrire. Les rencontres du MNHI sont la caisse de résonance d'une pensée à la fois réflexive et critique.

Les rencontres du MNHI entendent enfin accueillir et transmettre la parole de ceux qui ont vécu ou qui portent la mémoire de l'expérience de la migration. Car, loin d'être réductible à l'analyse de chiffres, la compréhension des parcours migratoires appelle les témoignages de ceux qui les effectuent, qui ont vécu l'urgence du départ, les promesses du voyage, et les difficultés de l'installation en pays étranger. Ces rencontres reposent sur l'alternance entre de tels débats qui donnent à voir et entendre les réalités de l'immigration (témoignages et récits) et une analyse des effets miroirs de l'immigration dans la société française. Face aux polémiques, elles contribuent à lutter contre les préjugés qui visent les immigrés et leurs descendants, en mettant au jour leur construction discursive, ces mécanismes de la haine de l'autre qu'il s'agit d'identifier pour les combattre.



Projection-débat dans le cadre du *Grand Festival*. Photo : © Anne Volery

• Les rendez-vous « Cinéma »

L'offre cinématographique du MNHI interroge le passé et le présent des migrations en s'attachant cette fois à leurs représentations filmées. Le cycle de rencontres mensuelles fait place à toutes les formes, toutes les écritures, tous les regards : fiction, documentaire, essai, archive, art vidéo.

Montrer, décoder, pour mieux comprendre le monde

Projection-débat, performance ou master class, chaque séance invite à questionner les images et ce qu'elles véhiculent. Il s'agit aussi de créer des espaces de rencontre entre les films et l'histoire, les sciences humaines et sociales — pour mieux confronter les points de vue, sensibles ou savants, et déconstruire les représentations mentales et sociales.

Les « rencontres » marquent également l'attention toute particulière du MNHI pour la création et l'émergence de talents en favorisant les collaborations avec les écoles d'art et de cinéma et les nouvelles structures de réalisation et de production qui contribuent par ailleurs à l'enrichissement du fonds audiovisuel de la médiathèque.

La résidence de réalisation *Frontières*, co-produite avec le GREC, témoigne de cet engagement fort.

• Les rendez-vous littéraires

La programmation littéraire du MNHI très inspirée des collections développées par la médiathèque s'articule autour de rencontres d'auteurs et de lectures performées. Les éditions conseillent et éventuellement participent à la programmation des tables rondes, conférences, cycles de sensibilisation au Musée en partenariat avec des réseaux externes : DGLFLF, Rendez-vous de l'histoire de Blois, Salon de l'Institut du Monde arabe...



Remise du prix littéraire du Palais de la Porte Dorée, 2019. Photo : © Anne Volery

Interroger les écritures de l'exil

Peut-on parler d'une littérature de l'exil ? Comment écrire les migrations ? Que peuvent les livres ? Chaque mois, le centre de ressources invite un ou des auteurs à discuter leurs œuvres et leurs ouvrages, à partager leurs « visions d'exil ». Fiction, poésie, théâtre, autant d'expressions accueillies dans ces espaces de paroles et d'échanges qui disent autrement le monde et convoquent d'autres possibles. Le MNHI entend ainsi encourager et soutenir une littérature forte, engagée, vivante, parfois mise en scène dans le cadre des lectures performées qui enrichissent le cycle. Rencontrer c'est aussi découvrir et faire découvrir de jeunes écrivains, les suivre et les accompagner dans leur chemin d'écriture, notamment dans le cadre d'une résidence d'auteur soutenue par l'institution.

Le salon LittExil, co-organisé par le Musée et la Chaire Exil et migrations du Collège d'études mondiales (FMSH), invite chaque année depuis 2018 des auteurs, une quinzaine d'éditeurs indépendants et des revues littéraires à dialoguer, à rencontrer le public et à dédicacer leurs ouvrages, l'occasion de débats et d'échanges sur les thématiques de l'exil de l'immigration.

Le Prix littéraire de la Porte Dorée, en hommage à la Golden Door, symbole des migrants voguant vers l'Amérique récompense chaque année depuis 2009 les récits de fiction en langue française.

Enfin, dans le cadre de l'année de la BD initiée par le ministère de la culture en 2020, le MNHI met en place un prix dédié à la bande dessinée autour des thématiques de l'immigration et du Vivre ensemble. Ce prix reposera sur un partenariat éducatif, incluant les acteurs professionnels du secteur du 9^e art.

3.2.2. Les manifestations scientifiques

Le Musée accueille régulièrement dans ses espaces des manifestations scientifiques (colloques, journées d'études, séminaires, workshop), dans le cadre de ses partenariats ou dans celui des programmes de recherche auxquels il participe. Les thématiques définies comme prioritaires (autour des migrations et de leurs représentations) nourrissent le travail scientifique et les expositions.

3.2.3. Les accueils partenaires

Des accueils partenaires sur des thématiques d'actualité donnent régulièrement la parole à des acteurs aux regards critiques comme le Samu social, la ville de Grande Synthe et la coalition des villes accueillantes. Ces manifestations grand public sont parfois au programme de certaines conventions cadre du réseau. D'autres accueils partenaires relèvent de demandes spontanées dont les missions rejoignent toujours celles du Musée. Ces occasions mettent en valeur des initiatives d'envergure de certains partenaires, font découvrir l'offre du Musée et ouvrent à de futurs partenariats.

4. PARTENARIATS : L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL, TERRITORIAL ET INTERNATIONAL DU MUSÉE

Un Musée en réseau pour être présent dans les territoires

En raison d'une implication forte d'un certain nombre de partenaires associatifs, spécialistes des questions histoire/mémoire de l'immigration, le décret de l'Établissement prévoit une forte articulation avec la société civile pour faire vivre le projet entre le Musée et les acteurs territoriaux, en intégrant une dimension participative et transversale. Il est proposé de renforcer et renouveler les modalités d'animation du réseau, la structuration des partenariats et les interactions du Palais/Musée avec les territoires.

4.1. Animer la réflexion avec et entre les acteurs

4.1.1. Séminaires thématiques annuels (*Musées et société civile, démocratie culturelle, histoire et enjeux contemporains, médiation hors les murs*) et assises triennales nationales

Le Musée organise depuis 6 ans des rencontres régionales du Réseau, rassemblant des acteurs des territoires autour d'une problématique, pour que le Musée puisse être facilitateur de ces initiatives en régions. Le Musée s'adapte aux projets qui ont émergé et s'inscrit dans les dynamiques territoriales existantes comme le Réseau des Eco-musées et Musées de société pour apporter notre expertise sur les questions migratoires.

Même si les territoires de référence à partir desquels ces questionnements se construisent tant au niveau local, qu'au niveau international, il a été proposé de constituer chaque année des séminaires de travail thématiques décentralisés et adaptés aussi bien à l'actualité migratoire qu'aux évolutions des organisations impliquées et engagées sur l'accueil, l'accompagnement, la mise en récit de cette histoire de l'immigration, et « *faire quitter le récit sur les étrangers des rivages de la périphérie vers le centre d'une narration nationale* » (Benjamin. Stora).

Des Assises nationales triennales permettront un lieu d'évaluation et de restitution, de définition des nouvelles thématiques à partager.

4.1.2. Contribuer à l'enrichissement de la collection Société par les partenaires du réseau

Depuis la mission de préfiguration, les partenaires du réseau ont contribué à l'enrichissement de la collection société du Musée, avec des témoignages individuels et des ensembles significatifs comme la Maison russe, l'Association des engagés volontaires ou encore des collectes en Aquitaine sur le thème de l'engagement auprès de plusieurs communautés. Il est proposé de repérer et mettre en valeur également les témoignages individuels et collectifs de celles et ceux qui accompagnent l'accueil et l'intégration de populations migrantes par conviction et références aux valeurs d'hospitalité.

4.2. Être présent dans les territoires

4.2.1. Produire et diffuser des expositions itinérantes gratuites à destination des territoires

Depuis 2015, le Musée produit des expositions itinérantes déclinées des expositions temporaires, sous une forme légère, facile à utiliser et complétées d'une importante plateforme de ressources et bientôt de kit de programmation. L'objectif est d'aller au plus près des publics, en tenant compte des obstacles pour accéder à la culture et aux débats sur notre société. Il s'agit de poursuivre cette action pour donner à tous les acteurs la possibilité de pouvoir recourir facilement et gratuitement à une offre culturelle de qualité sur le plan scientifique.

Le dispositif des expositions itinérantes compte, en 2019, 35 partenaires diffuseurs du local à l'international. En Ile-de-France, le Musée propose une offre de médiation hors les murs grâce au dispositif des volontaires en service civique. Ces formats permettent toujours aux acteurs locaux d'enrichir cette offre avec une valorisation de leurs archives, collections et initiatives sur les thèmes abordés par l'exposition.

4.2.2. Participer aux projets d'exposition et de programmation dans les territoires

Les initiatives en régions ou à l'international sont de plus en plus nombreuses et le Musée est sollicité ou bien pour contribuer aux comités de pilotage, comités scientifiques ou bien pour contribuer à enrichir les programmations interdisciplinaires : projets européens conduits avec l'Age de la tortue de Rennes, festival Sziget en Hongrie, etc. Ces expériences sont autant d'occasions de donner vie à un musée engagé, dans la mesure de ses ressources.



Exposition itinérante Mondes tsiganes.

4.3. Un réseau international

Depuis la mission de préfiguration le Musée s'est construit en miroir d'initiatives similaires au niveau international. Des premières tentatives d'organiser un réseau international sur les migrations ou plus spécifiquement sur les Musées de migrations, ont été conduites par l'Unesco, l'Icom, l'AEMI. Aujourd'hui l'actualité des questions migratoires face au débat de sociétés contemporain émerge dans tous les pays. Elle est parfois au cœur de l'Histoire (États-Unis, Australie, Argentine), ou constitutive de la société (Musée de la Mer de Gênes). Le développement des relations avec ces autres musées notamment à travers l'AEMI, la nouvelle convention cadre avec l'Institut français vont permettre de faire un état des lieux des façons dont sont abordés ces sujets, avec le Musée en tête de pont. Ce réseau faciliterait la circulation d'œuvres, expositions temporaires (adaptées aux thématiques nationales), colloques, et nourrirait la réflexion sur ce que peut être un Musée sur l'immigration.

4.4. Du local à l'international, structurer et développer les partenariats

Il s'agit de partager avec les acteurs, les territoires et les publics la mission de ce Musée, « contribuer à changer le regard sur les populations immigrées, sur l'immigration ».

Il s'agit de contribuer à son appropriation pour changer les mentalités et contribuer au Palais et hors-les-murs à un vivre ensemble de toutes les origines et diversités autour de valeurs de la République.



Exposition itinérante Paris-Londres. Music Migrations, festival Sziget, Hongrie. © D.R.

4.4.1. Des partenariats-cadres stratégiques (réseau, recherche, pédagogie, éditions, audiovisuel, documentaire)

Il s'agit de développer des partenariats (conventions-cadres sur trois ans) avec de nombreux acteurs, collectivités territoriales et opérateurs de l'accueil des migrants s'adressant à l'Établissement afin de disposer de son expertise sur les enjeux migratoires, leurs interactions avec les enjeux sociaux et culturels contemporains de notre société.

Les attentes des collectivités territoriales recoupent des domaines d'activités très larges : accès à la culture, politique de la ville, sensibilisation des personnels et opérateurs aux questions migratoires. Ces conventions cadre sur du moyen terme permettent flexibilité et adaptation aux problématiques des territoires. C'est également l'occasion de faire remonter dans le Musée, les besoins du réseau en matière de connaissances, de médiation et de valorisation.

Ces partenariats répondent à trois enjeux : sensibilisation des personnels de ces acteurs et apports de connaissances sur l'histoire de l'immigration ; renforcement des connaissances du Musée sur les acteurs et les enjeux migratoires contemporains ; accès à l'offre culturelle pour les populations migrantes.

Par ailleurs, dans chacun de ses domaines d'intervention, le Musée développe des partenariats stratégiques, avec des institutions nationales et internationales qui en structurent l'activité notamment avec le ministère des Armées (Réseau des musées et lieux de mémoire), ou encore le ministère de l'Intérieur (la direction de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité). L'institut Convergences Migrations (ICM), qui réunit plus de 300 chercheurs sur l'immigration dans tous les domaines autour de François Héran, professeur au collège de France et président du Conseil d'orientation de l'Établissement, est un partenaire naturel. Le Musée a adhéré au réseau MUST (Professionnels de l'information et de la documentation du secteur patrimonial), il est membre du CLEMI et du réseau Canopé, développe des partenariats avec l'INA pour les expositions, les ressources audiovisuelles, la pédagogie et la recherche et avec le GREC pour le cinéma. La diffusion de la revue *Hommes et Migrations* conduit le Musée à travailler avec les acteurs de la diffusion en sciences humaines et sociales : revue.org, Cairn, Persée et des partenariats avec des éditeurs professionnels sont mis en place pour la réalisation des catalogues d'expositions. Le Musée est également acteur du monde de la recherche à travers ses partenariats avec UPL, l'UPEC, l'INED, le Collège international de philosophie, autant d'institutions à forte dimension internationale qui renforcent la légitimité scientifique du Musée.

4.4.2. Des partenariats par projet (expositions, colloques, hors les murs, etc.)

La programmation sera produite si possible en lien avec d'autres institutions. Ceci permettra d'élaborer le contenu en dialogue et de s'intégrer dans de nouveaux réseaux.

Les expositions seront itinérantes ou programmées en partenariat avec d'autres institutions (Muséum national d'histoire naturelle, Musée Picasso, Musée d'art et d'histoire du judaïsme, IMA ; Power Station de Shanghai...). Elles pourront bénéficier de soutiens institutionnels (les saisons culturelles de l'Institut français, du ministère de la Culture), de fondations (Fondation Gulbenkian) ou de mécènes (Prix SAM pour l'art contemporain).

5. ÉDITIONS, RESSOURCES : CONSTRUIRE ET DIFFUSER LES SAVOIRS

5.1. La recherche, entre migrations et patrimoine, objets et outils

5.1.1. Structurer le travail autour de trois axes thématiques de recherche

• Migrations : accompagner les thématiques innovantes

L'état des savoirs, mené par le Musée en 2017 à la demande de ses tutelles, a fait émerger des thématiques innovantes. Le Musée doit désormais les donner à voir, contribuer à en élargir la diffusion et les intégrer dans ses différentes actions de diffusion. Trois thématiques ont été identifiées et travaillées et vont donner lieu à de nouvelles initiatives : « Genre, sexualité, corps », « Migrations d'élite — Artistes, intellectuels, scientifiques », « Passeurs, intermédiaires et territoires de l'entre-deux ».

Plus généralement, la recherche a vocation à déborder les définitions ordinaires de l'immigration contemporaine, pour aller en explorer les marges. Ainsi, une attention nouvelle sera accordée aux migrations de ceux qui ne sont pas étrangers (populations colonisées, citoyens des DOM-TOM) qui vivent une expérience migratoire proche de celle des étrangers



La Galerie des dons. Photo : © Anne Volery

venus en France. La focale sera élargie pour saisir les étrangers dans la diversité de leurs trajectoires (transits ; retours ; nouveaux départs). Sur le plan chronologique, certains projets s'intéresseront aux périodes antérieures de la seconde moitié du XIX^e siècle. Dans tous les cas, il s'agit de favoriser ces approches comparatives diachroniques et synchroniques.

• Patrimoine : les objets du Musée et l'écriture muséales des migrations

Le second axe de travail s'inscrit à l'intersection entre recherche et patrimoine, dans le droit-fil des orientations de la Stratégie recherche du MCC (2017-2020) et des nombreux projets qui associent régulièrement institutions d'enseignement supérieur et de recherche et patrimoniales (projets ANR et ERC ComuE, Labex, etc.).

Un premier volet de réflexion et d'actions porte sur les écritures de soi (correspondances, journaux intimes, etc.) et les mémoires en migration. Dès sa création, les enjeux de reconnaissance ont conduit le Musée à réfléchir sur ces objets au présent, dans le cadre de ses collections de société et des actions du réseau. Il reste à en élargir le périmètre aux périodes plus anciennes, pour faire entendre les « sans voix » et incarner l'histoire de l'immigration dans le temps long autour de figures connues ou anonymes, avec la constitution d'un fonds autour des « écritures de soi » qui viendrait nourrir la collection historique.

L'étranger ressort d'une construction juridique, culturelle et sociale, portée par les représentations. La seconde série de réflexions à mener au sein de l'axe « patrimonial » porte sur les enjeux de visibilité et les représentations visuelles : leurs conditions de production et de réception, mais aussi sur l'invisibilité des migrants. Les représentations, ou leur absence,



Photo : © Anne Volery

reflètent le monde social, autant qu'elles le construisent. Ce travail qui pourra nourrir les expositions liées à l'histoire culturelle sera mené à l'échelle internationale, en lien avec les autres musées de migration. Dans tous les cas, la recherche tient son rôle d'aiguillon, en renouvelant les questionnements.

Le troisième axe de travail propose d'approcher les artistes et les œuvres non plus comme une représentation des migrations, mais à travers le prisme de leurs

circulations : circulations des créateurs, des œuvres et des pratiques dans le monde de l'art, qui deviennent un objet d'étude en soi. *In fine*, il s'agirait de « remettre le patrimoine en mouvement », ouvrant ainsi la possibilité d'une réflexion en commun avec d'autres institutions patrimoniales.

• Les thématiques d'expositions

Les expositions viennent en aval de la recherche, quand les connaissances établies sont mises en scène dans l'espace muséal. Néanmoins, la recherche peut proposer d'approfondir et compléter les savoirs exposés, mais aussi entreprendre des comparaisons avec d'autres pays ou d'autres époques.

5.1.2. Soutenir la recherche en train de se faire

• Un animateur de la recherche

Le Musée doit continuer d'affirmer sa place comme un acteur et un animateur de la recherche. En ce domaine, le département de la recherche a pour mission de repérer et valoriser les thématiques émergentes. Concrètement, il assure une veille scientifique qui nourrit la programmation du Musée – expositions permanente et temporaires et les différentes formes d'oralité - et permet d'informer le Conseil d'orientation. Il accompagne et accueille des manifestations scientifiques à forte dimension internationale. Il participe à des réponses aux appels à projet nationaux et internationaux. Selon les projets, le département participe à la réflexion scientifique initiale, à la définition du programme et aux actions dédiées à la diffusion des résultats. Les thématiques identifiées comme prioritaires et les partenariats structurants du MNHI sont privilégiés.

• Renforcer la présence du Musée dans les réseaux de recherche

Depuis la création de l'établissement, près de cinquante manifestations – colloques, journées d'études, séminaires – ont été organisées en lien avec plus de trente institutions d'enseignement supérieur et de recherche, dont dix à l'étranger. Cette stratégie est indispensable pour satisfaire aux critères d'excellence et installer un nécessaire débat scientifique.

À l'avenir, les manifestations seront concentrées autour des axes prioritaires déjà définis, et les partenariats autour d'institutions privilégiées (cf. partie Partenariats). Une attention particulière sera donnée à la dimension internationale du réseau de chercheurs (cf. le projet « Archives » avec le Collège international de philosophie).

5.1.3. Conseiller et orienter le Musée dans sa programmation et pour ses collections

Le département de la recherche tient une fonction de conseil auprès des équipes du MNHI, pour ce qui a trait à l'histoire de l'immigration. Il accompagne et oriente le service des expositions et des collections pour la constitution et la documentation des collections historique et documentaire, et pour les expositions à caractère historique. Il contribue à la définition de la programmation du service des ressources (éditions, rencontres).

Le département de la recherche prend directement en charge certaines des actions qui relèvent de « l'oralité » : séance cinéma en lien avec l'histoire ; conférence plénière, en ouverture de saison, avec un chercheur de renommée internationale ; lectures performées. Dans le domaine éditorial, la recherche contribue aux différentes publications du Musée, notamment *Hommes et Migrations*, à travers la rubrique « Chantiers de recherche » ou des dossiers. Il contribue aussi à diffuser de nouvelles méthodes de divulgation scientifique, en lien avec le master d'histoire publique de l'UPEC. Enfin, la recherche participe à l'animation scientifique du réseau international des Musées de migration.

5.2. Un centre de ressources spécialisé

Ouverte en 2009, la médiathèque Abdelmalek Sayad a pour mission de « Recueillir dans un centre de ressources les documents et informations de toute nature, portant sur l'histoire et les cultures de l'immigration ainsi que sur l'intégration des personnes qui en sont issues, y compris dans leurs dimensions économique, démographique, politique

et sociale, et les diffuser, notamment par voie numérique, aux publics et aux professionnels ». Après dix ans de fonctionnement la médiathèque s'affirme aujourd'hui comme un « centre de ressources » spécialisé sur les questions migratoires et s'impose comme pôle d'excellence en matière de cinéma et de littérature.



Photo : © Deborah Lesage

5.2.1. Consolider la mission interne et renforcer les dynamiques collaboratives autour des grands projets du Musée

La mission interne du département sera renforcée et repensée pour une meilleure articulation avec l'ensemble des services de l'établissement, en particulier le service des expositions et collections. Cette fonction « ressource » sera structurée par la notion de Musée intégré. Elle doit permettre de déployer l'activité documentaire de façon transversale en étant davantage associée aux grands projets portés par la direction pour mieux enrichir les propos et les contenus.

Deux enjeux majeurs ont été identifiés : la contribution aux expositions permanente et temporaires du Musée ; le développement de la diffusion de ressources en ligne au travers des pages ressources de la médiathèque mais aussi dans le cadre de l'Encyclopédie.

5.2.2. Accompagner les partenaires, les acteurs et publics mobilisés

La médiathèque poursuit ses collaborations avec ses partenaires et l'accompagnement « documentaire » des acteurs identifiés (professionnels du monde du livre, partenaires audiovisuels, acteurs du réseau MNHI) : interventions professionnelles, collaborations éditoriales, mais aussi prescription, aide à la programmation, cartes blanches afin de maintenir la médiathèque dans un réseau professionnel actif et asseoir son expertise notamment sur les questions de littérature et de cinéma.

5.2.3. Cinéma et littérature, une expertise reconnue

• Une mémoire audiovisuelle de l'immigration

Depuis plusieurs années la médiathèque développe un fonds de films autour de l'histoire, de la mémoire et des cultures de l'immigration. Avec près de 2000 références elle propose aujourd'hui un ensemble inédit tant par son volume que par la diversité et la qualité des documents qui viennent l'enrichir. La constitution de ce fonds répond à la double ambition d'embrasser tous les genres cinématographiques mais aussi tous les aspects de l'immigration pour mieux en construire la « mémoire audiovisuelle ».

Pour ce faire la médiathèque poursuivra sa politique d'incitation au dépôt en invitant organismes et structures de production à ajouter leurs films à la collection. Après le GREC, Périphérie, les Ateliers Varan, Cinéma 93, la FEMIS, etc., d'autres partenaires devraient s'associer à la médiathèque dès 2020 parmi lesquels les écoles de cinéma et d'art dont les travaux d'étudiants éclairent autrement la thématique.

• Un espace de création cinématographique

Coproduite avec le GREC, la résidence *Frontières* offre un espace de création unique en permettant à un jeune réalisateur de s'exprimer sur les thématiques de l'exil, des migrations mais aussi des représentations qui leur sont liées, en bénéficiant de l'appui du Musée et de l'ensemble de ses ressources. Dès 2020, la résidence questionnera les représentations et autres stéréotypes afin de mieux les déjouer.



Rencontre littéraire dans le cadre du Grand Festival. Photo : © Anne Volery

• Education, prescription et conseil

Depuis 2018, la médiathèque initie les jeunes spectateurs au décryptage des images au travers de séances pédagogiques qui articulent projection de films et débat avec réalisateurs et enseignants. Ce cycle « ciné-scolaire » conçu avec le département des ressources pédagogiques s'installe durablement dans une perspective renforcée d'éducation à l'image. La médiathèque confirme également son expertise dans le domaine du cinéma en intervenant régulièrement en matière de prescription et de conseil à la programmation, en interne mais aussi sur sollicitations extérieures. De nouvelles collaborations pourront être envisagées et étendues dans ce cadre à l'ensemble des partenaires du réseau.

• Du fonds littéraire au Prix de la Porte Dorée

Une place privilégiée est accordée à la littérature : romans, nouvelles, bandes dessinées, poésie, théâtre, correspondances, autobiographies, essais littéraires. Riche de plus de 3000 titres, le fonds de littérature générale réunit des auteurs d'origines diverses qui ont en commun d'avoir écrit sur l'immigration. Une nouvelle offre de rencontres interrogera les écritures de l'exil. Il s'agira d'accueillir les auteurs autour de leurs dernières parutions, de débattre des grands sujets actuels dans une approche littéraire mais aussi de mieux articuler ces moments d'échanges publics avec la résidence d'auteur, le salon Littexil, le prix BD et le Prix littéraire de la Porte Dorée portés par la Médiathèque.

5.2.4. Diffuser les savoirs, la médiation en question

Les espaces publics de la médiathèque ont été récemment réaménagés ; l'espace « événementiel » a été repensé afin d'augmenter la capacité d'accueil et rendre celui-ci plus modulable. Il bénéficie désormais d'une sonorisation adaptée aux rencontres. La médiathèque

devient ainsi un nouveau lieu de médiation culturelle et scientifique autour du livre. D'autres formes plus performatives ou spectaculaires seront également proposées dans le cadre des grands événements du Palais. Ces rencontres et manifestations auront lieu les samedis. La médiation numérique sera également mise en avant avec l'enrichissement régulier du nouveau portail documentaire de la médiathèque et l'éditorialisation de contenus en ligne sur les pages ressources du site internet : ressources numériques, sélections thématiques, bibliographies, etc. Elles seront régulièrement présentées ou produites par les documentalistes. Un espace audiovisuel sera déployé pour le visionnage de films et courts métrages.

5.3. Le projet d'Encyclopédie en ligne sur l'immigration

5.3.1. Concevoir, produire et diffuser la connaissance

Le projet visant à mettre en ligne une « encyclopédie » sur les problématiques de l'immigration répond à une demande sociale d'information sur l'immigration des acteurs intermédiaires de plus en plus importante : enseignants, étudiants, acteurs locaux de l'État et des collectivités en charge de l'intégration, acteurs et militants associatifs, journalistes, sans oublier les internautes consultant actuellement le site pour y chercher des informations sur l'actualité culturelle du Palais.

Face à cette demande, il s'agit, à travers une encyclopédie de l'histoire et de l'actualité de l'immigration, de produire des ressources éditorialisées visant d'une part à diffuser de la connaissance sur l'immigration et d'autre part de nature à changer le regard sur le traitement informatif de l'immigration. Le Palais de la Porte Dorée dispose de nombreux atouts pour accompagner la mise en ligne d'une encyclopédie de l'immigration : site internet très fréquenté, réseau de chercheurs et de partenaires dans le champ institutionnel et de la recherche, un lien fort avec la société civile mobilisée sur les questions d'immigration (associations, militants...) ; une ingénierie reconnue dans le domaine de la pédagogie et des ressources éditorialisées.

Produire des ressources en ligne permettra à chacun d'avoir une opinion éclairée sur l'actualité de l'immigration et l'histoire de l'immigration aujourd'hui : visiteurs du Musée, lycéens, étudiants... Le projet d'Encyclopédie en ligne répond à une demande des tutelles des ministères de l'Éducation nationale et de la Recherche considérant que la production des ressources du Musée pourrait être davantage valorisée et diffusée. Le projet ne vise pas l'exhaustivité d'une Encyclopédie mais il doit en adopter les grands principes : Faire référence, Être synthétique et viser l'objectivité ; Être pédagogique, éduquer/ éclairer. L'Encyclopédie en ligne proposera des contenus incarnés, adaptés aux usages du web avec des données dynamiques, des portraits, des histoires, des récits.

5.3.2. Un positionnement éditorial spécifique au web : pédagogique, informatif, illustratif

Compte tenu de l'émergence de nombreux outils web sur ce champ comme ressources d'information, l'Encyclopédie en ligne du Musée national de l'histoire de l'immigration, acteur public, repose sur un traitement pédagogique de l'information, dynamique et très illustré.

Le format offrira des vidéos auxquelles seront annexées des ressources complémentaires (articles, ressources en ligne type Wikipédia, Britannica, sites éducatifs, ICM, information sur l'actualité des colloques, UPEC, UPL). Elle permettra de toucher le très grand public par les réseaux sociaux en s'assurant du caractère viral des contenus (questions « tabous », rythme soutenu, séquences d'interview, données animées, etc.). Des ressources éditorialisées traiteront de l'histoire pour éclairer des sujets en prise - d'une manière ou d'une autre - avec l'actualité ou la programmation de l'établissement. Elle visera l'objectivité avec parfois des interrogations non résolues ; elle valorisera enseignants et chercheurs pour donner du crédit aux contenus, ainsi que les experts internes pour donner de la visibilité à notre institution ; elle se fera faire avec de nouveaux partenariats : OFPRA, INA, etc.

5.4. La pédagogie

5.4.1. Un rôle d'expertise dans l'enseignement de l'histoire et des sujets liés à l'immigration

Le département des Ressources pédagogiques, par les liens privilégiés qu'il a tissés avec les académies franciliennes et la DGESCO dès la mission de préfiguration, s'est progressivement imposé comme une instance de référence auprès des acteurs de l'Éducation Nationale sur le traitement pédagogique des questions liées à l'histoire de l'immigration (cf. aussi Benoît Falaize (*Enseigner l'histoire de l'immigration à l'école*, CNHI/INRP, 2008 et Peggy Derder, *Idées reçues sur les générations issues de l'immigration* (Le Cavalier Bleu/MNHI) et plus largement par les actions de formation des enseignants du premier et du second degrés menées annuellement.

Le renforcement actuel du partenariat institutionnel avec la DGESCO permet d'envisager la présence des ressources pédagogiques produites par l'équipe pédagogique du Musée sur le site Eduscol. Ce lien permet également l'intégration du Musée aux futurs plans nationaux de formation des personnels encadrants de l'Éducation Nationale. La relance avec l'Institut Français d'Éducation d'une étude sociologique sur l'enseignement de l'histoire de l'immigration à l'école permettrait de tirer le bilan de onze années d'entrée dans les programmes scolaires de l'histoire de l'immigration.

Le savoir et l'expertise du département des ressources pédagogiques sur les enjeux éducatifs dans le cadre de la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations jouent un rôle important d'accompagnement et de conseil de l'institution dans le pilotage des actions menées conjointement par les différents services du Palais de la Porte Dorée (service des publics, service de la programmation culturelle) lors du *Grand Festival*, sous l'égide de la DILCRAH.



Le département des ressources pédagogiques produit ou co-produit des ressources pédagogiques, des actions culturelles et artistiques impliquant des établissements scolaires dans le cadre du partenariat noué avec la DILCRAH et les différents acteurs institutionnels impliqués. Plus largement, des collaborations et des partenariats à l'échelle nationale ou aux échelles européenne et internationale sont nécessaires.

5.4.2. La formation des enseignants

L'action initiale de formation des enseignants du premier et du second degrés s'est poursuivie et élargie depuis avec l'institutionnalisation des partenariats noués avec les Académies de Paris, Créteil et Versailles. Les stages de formation s'orientent principalement en direction de l'enseignement artistique et culturel, piloté par les services des DAAC (Délégations Académiques à l'Action Culturelle). Plus ponctuellement, ces stages s'inscrivent dans le cadre des formations disciplinaires (histoire et géographie, éducation civique, langues, lettres, etc.).

L'objectif dans les années à venir est double : élargir, d'une part, le spectre disciplinaire des formations proposées en incluant des enseignements jusque-là peu sensibilisés aux questions migratoires ; ancrer territorialement le rayon d'intervention des acteurs du monde de l'éducation sensibilisés, d'autre part. Cela peut se faire par la mise en place de séminaires de formation type « université d'été ». Ils permettraient de constituer un réseau de correspondants visant le renforcement des actions de formation en région sur les thématiques liées à l'histoire de l'immigration.

En amont de ces séminaires devrait être menée une analyse des besoins des enseignants sur les territoires (outils, formation, soutien à l'action) et, en aval, la capitalisation et l'évaluation de tels séminaires de formation. Au-delà des enseignants, il s'agit aujourd'hui de toucher également les chefs d'établissements scolaires, et de proposer des rencontres ciblées sur l'Éducation artistique et culturelle et des rencontres interprofessionnelles où acteurs culturels et acteurs éducatifs pourront échanger.

5.4.3. Les partenariats avec d'autres structures culturelles et institutionnelles

Au fil des années, de nombreux partenariats ont été noués avec des institutions culturelles franciliennes : le Musée des Années Trente, le Musée d'art et d'histoire du Judaïsme, l'Institut du Monde Arabe, le musée du quai Branly - Jacques Chirac, le Musée d'art contemporain du Val-de-Marne, le Mémorial de la Shoah, notamment. Plus récemment, de nouveaux partenariats ont été lancés, permettant d'élargir le réseau des acteurs institutionnels et culturels travaillant avec le Musée, à l'instar de l'Office National des Anciens Combattants et Victimes de Guerre (ONACVG) ou l'Institut national de l'Audiovisuel (INA). Parallèlement, les liens ont été renforcés avec les acteurs institutionnels rattachés à l'Éducation nationale : CLEMI, Réseau Canopé, etc.

Parmi les acteurs institutionnels avec lesquels il serait important de nouer des partenariats pérennes : le Mucem, le Musée du Louvre, le Musée d'Orsay. Ils permettraient d'ancrer plus solidement encore le Musée dans le paysage institutionnel des grands musées français de rayonnement international.

5.4.4. Les ressources pédagogiques

De nouvelles ressources pédagogiques sont produites régulièrement, en lien avec l'actualité culturelle du Musée ou le renouvellement des thématiques traitées dans les programmes scolaires du premier et du second degrés, allant du dossier pour les enseignants à des anthologies littéraires thématiques, en passant par des séquences pédagogiques et des dossiers thématiques. La politique de diffusion de ces ressources pédagogiques, intégralement en ligne sur le site internet du Musée, permet une diffusion large auprès d'un public d'enseignants, mais également d'étudiants.

Les prochaines ressources pédagogiques visent le renforcement de la cohérence des parcours d'Éducation artistique et culturelle, mais également sur l'enseignement des faits religieux, en éducation morale et civique (EMC) et en éducation aux médias et à l'information (EMI), sur les thématiques liées à l'immigration, la colonisation, la déconstruction des stéréotypes racistes, antisémites et homophobes (en lien avec la DILCRAH, le CLEMI, etc.).

Ces nouvelles ressources doivent accompagner le développement d'une offre pour les scolaires, en investissant davantage le premier degré sur des thématiques EMC, via les parcours de citoyenneté, des ateliers pédagogiques, en synergie avec le service des publics.

5.5. Les éditions

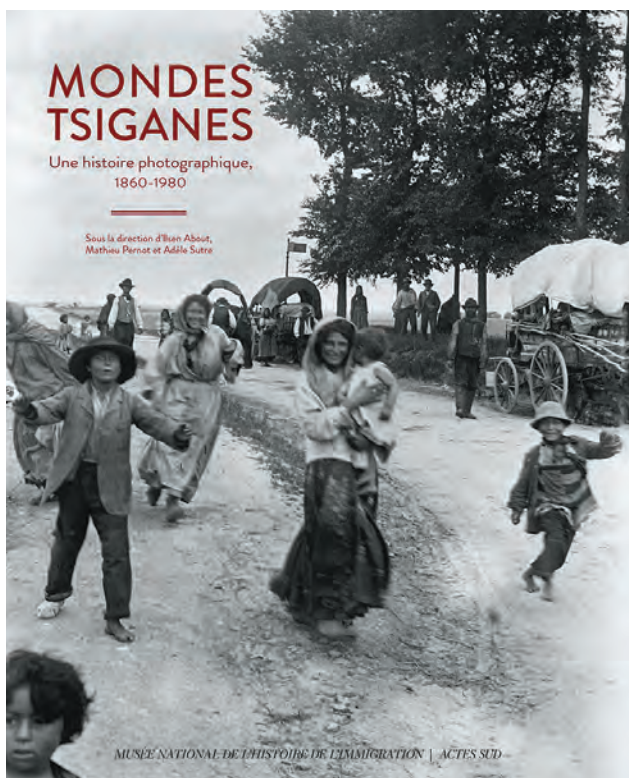
Les éditions participent à la mission de valorisation des collections et de diffusion des savoirs du Musée par la production de guides, de catalogues d'expositions temporaires et de la revue *Hommes et Migrations*. La programmation éditoriale reflète la pluridisciplinarité des approches sur l'histoire de l'immigration et fournit des ressources indispensables pour la programmation scientifique et culturelle du Musée.

5.5.1. Une nouvelle collection de catalogues du Musée permanent en lien avec la refonte de *Repères*.

Le Musée poursuit la collection des guides du Musée en modifiant la ligne éditoriale et l'identité graphique des ouvrages. Les guides de poche produits en auto-édition (guide de l'exposition permanente, anthologie littéraire, guide de la collection d'art contemporain), laissent la place à une nouvelle collection organisée par thématiques. Les ouvrages fournissent des compléments à la visite du Musée et une meilleure compréhension des collections par une contextualisation scientifique et l'analyse critique des œuvres. Ils reflètent la dimension « laboratoire » du Musée, font dialoguer les arts, les cultures, les savoirs scientifiques et les témoignages sur le thème des migrations.

Le premier catalogue sert d'ouvrage « évènement », de carte de visite de l'inauguration de l'exposition *Repères* en présentant l'organisation muséale par dates piliers, les collections enrichies et commentées, des articles scientifiques courts.

D'ici 2025, d'autres catalogues complèteront cette collection sur des thématiques transversales selon la programmation de l'exposition *Repères* (histoire coloniale et histoire de l'immigration, l'histoire de l'asile et des réfugiés, femmes et migrations etc.). Un catalogue des « icones du Musée » pourrait associer des œuvres du Musée à des « plumes » issues



de milieux artistiques divers. La diffusion hors les murs est assurée par le distributeur de la revue *Hommes et Migrations*, ou dans les autres Musées sous forme de dépôt-vente. Cette collection est produite en auto-édition pour plusieurs raisons : baisse des coûts de production, des prix de vente limités, maximisation des recettes éditions, flexibilité du planning de réalisation avec le service des collections, achats liés à la visite du Musée et moins hors site.

5.5.2. Catalogues d'expositions temporaires en coédition

Le Musée réalise des catalogues d'exposition accessibles aux publics par des contenus approfondis et une iconographie valorisée. La structure des sommaires permet généralement de suivre la pluridisciplinarité de la démarche des expositions tout en s'appuyant sur une ligne graphique fluide et séduisante et la notoriété des éditeurs partenaires. Il privilégie la coédition avec des éditeurs prestigieux, choisis selon les thèmes des expositions, suite à une consultation. Le Musée pilote la direction scientifique des catalogues avec les commissaires de l'exposition, les tirages oscillent entre 2000 et 4000 exemplaires, diffusés grâce aux réseaux du coéditeur.

5.5.3. Une collection Passeport du Musée

À l'occasion de la refonte de l'exposition *Repères*, le Musée lance une nouvelle collection d'ouvrages documentaires et pédagogiques sur le Musée : fournir les notions, les dates et les échelles territoriales, documenter les collections, etc. Ces ouvrages à petit prix paraissent en lien avec la programmation du Musée et une diversité de contenus (textes synthétiques, définitions, dates et graphismes, cartographie, images des collections). Le format « passeport » pratique et ludique permet de diffuser autrement les connaissances du Musée.



5.5.4. La revue Hommes et Migrations

Le Musée édite la revue trimestrielle *Hommes et Migrations*, la plus ancienne en France sur les migrations internationales. L'audit mené par François Héran en juillet 2017 a permis la rénovation de sa ligne éditoriale et son identité graphique. Désormais la programmation des numéros est recentrée sur celle du Musée à la place d'un catalogue d'exposition (*Persona grata*, octobre 2018,) ou en complément (*Paris-Londres. Music Migrations*, avril 2019). Certains numéros traitent de manière prospective les thématiques de futures expositions. Pour les prochaines années, la revue s'appuiera sur deux instances : un comité de rédaction resserré et un comité interne présidé par le directeur du Musée et composé des différents contributeurs internes à l'Établissement. Son contenu marque une intégration plus forte au Musée. La première partie (« Le Point Sur ») publie l'état des lieux de la recherche scientifique sur un thème. La deuxième partie (« Au Musée ») présente les chantiers et les collections du Musée : portfolio des collections, entretien des partenaires, « les chantiers de la recherche », portraits des projets menés avec le service du « Réseau », chroniques sur la programmation culturelle (pôle littéraire, les spectacles, etc.). La troisième partie (« Champs libres ») est dédiée à l'actualité et aux débats d'idées, en donnant la parole aux collectivités territoriales, aux associations et autres collectifs. L'actualité des films, des livres et des musiques est également chroniquée. Déjà hybride dans son contenu, *Hommes et Migrations* a adopté une identité graphique qui la positionne davantage comme une grande revue de Musée.

La revue a intégré le site internet du Musée où ses archives constituent des ressources en ligne. Elle continue à être diffusée sur les plateformes scientifiques de Cairn et revue.org pour toucher une audience scientifique et développe une audience plus culturelle auprès des visiteurs et partenaires du Musée.

PARTIE 4 :

L'AQUARIUM TROPICAL, LA CÉLÉBRATION DE LA BIODIVERSITÉ

1. ENJEUX : RÉPONDRE AUX ATTENTES DES VISITEURS ET DES TUTELLES

Les objectifs de l'Aquarium tropical sont multiples et se développeront à travers un prisme unique consistant à faire interagir le visiteur avec le lieu tout au long de son expérience. Cette nouvelle expérience muséologique fera du visiteur un visiteur acteur. L'ambition de l'Aquarium est de modifier l'expérience du visiteur et se décline en quatre axes majeurs.

L'enjeu phare est de sensibiliser encore davantage le visiteur aux enjeux de biodiversité et de protection des milieux aquatiques. Cela passera par une présentation plus large des écosystèmes aquatiques tropicaux par une pédagogie approfondie au sein même des expositions sur les questions de biodiversité (axe 1).

Et cette sensibilisation aura d'autant plus de sens si elle passe par la transmission de la culture scientifique nécessaire à la compréhension de ces enjeux globaux (axe 2).

Par ailleurs, dans une logique moderne et dynamique, l'Aquarium s'engage en faveur de la protection et de la conservation des espèces (axe 3).



Photo : © Cyril Zannettacci

Il prévoit d'approfondir et de communiquer aux visiteurs ses actions ponctuelles en faveur de la conservation des espèces aquatiques tout en s'inscrivant dans une démarche plus durable de protection de la biodiversité des écosystèmes aquatiques en lien avec le développement durable (axe 4).

Ces objectifs peuvent être résumés en cinq engagements articulés conjointement avec le visiteur : accroître la connaissance, témoigner, expliquer, sensibiliser, faire participer.

1.1. Présenter les écosystèmes aquatiques tropicaux

Il s'agit avant tout de communiquer autour d'une pratique éthique de la représentation des fonds aquatiques et ce via deux orientations : l'effort mis en place par l'Aquarium afin de préserver le bien-être animal, d'une part, la reconstitution des écosystèmes naturels des poissons dans l'enceinte même de l'Aquarium, d'autre part.

À cet égard l'optimisation de la mise en scène de l'Aquarium est nécessaire. Elle permettra une présentation détaillée des écosystèmes dans lequel les poissons vivent naturellement. Le visiteur pourra ainsi mieux appréhender l'environnement naturel de l'animal. La com-

munication sur la pratique éthique de l'Aquarium passe également par un rappel des actions de l'Aquarium en faveur du bien-être animal. L'Aquarium est reconnu pour son principe de présentation unique, reposant sur une multiplicité de bacs de petite taille dans lesquels les écosystèmes aquatiques sont reconstitués afin de représenter l'environnement naturel de chaque poisson. Ce principe d'exposition, adopté dès l'ouverture de l'Aquarium en 1931, lui confère une singularité tant sur le plan esthétique que pédagogique, et permet aux visiteurs de découvrir non seulement les différentes espèces de poissons tropicaux, mais également leurs



Photo : © Anne Volery

conditions de vie et d'habitat. Renforcer cette dimension est indispensable et se fera grâce à une rénovation complète des dispositifs de présentation au service d'une cohérence renforcée et d'une meilleure conservation des espèces protégées.

En outre, l'Aquarium, toujours dans cette volonté d'optimisation du bien-être animal, prévoit de réaliser des progrès continus sur une meilleure alimentation de la faune aquatique d'une part et par la mise en place de dispositifs spécifiques pour la mise en quarantaine des animaux d'autre part. En somme, il s'agira de conformer les présentations de l'Aquarium tropical aux exigences contemporaines tout en continuant de mettre des animaux dans un environnement clos, accompagné par un discours idoine.

1.2. Sensibiliser le public à la biodiversité et la protection des écosystèmes aquatiques par la culture scientifique.

Sensibiliser le public dans toutes ses composantes (familiale, scolaire, spécialiste ou non) est l'enjeu central pour l'Aquarium et constitue l'un des axes ambitieux de son développement. En effet, le travail de sensibilisation prévu passe non seulement par le renforcement des vecteurs classiques d'information du visiteur, mais également par la mise en place de canaux d'information innovants.

Pour ce qui concerne les canaux d'informations classiques, en plus de la fiche de renseignement réglementaire pour chaque espèce, les outils de médiation seront davantage tournés vers la sensibilisation du public : panneaux informatifs, visites guidées ou expositions. Mais il convient également de développer une médiation pour tous les publics via le développement d'outils innovants afin d'accroître la participation de tous, notamment grâce aux interfaces numériques.

C'est pourquoi de nombreuses rénovations seront menées afin de prévoir un espace dédié aux informations sur les travaux engagés pour la protection des espèces, et ce, en plus d'un programme de travail annuel dédié à la conservation de la biodiversité aquatique.

Parce que l'objectif principal de ces outils demeure l'appropriation des enjeux de la biodiversité par le public (majoritairement jeune), la construction d'un discours positif sur la biodiversité et les espèces est nécessaire. Une médiation cohérente visant à une prise de conscience de chacun doit rendre les visiteurs acteurs de la protection des espèces.

1.3. Participer à des actions de conservation d'espèces aquatiques

L'éthique est au cœur du mode d'action de l'Aquarium. En effet, c'est grâce à un travail éthique pour le bien-être des écosystèmes que la reproduction des espèces aquatiques sera assurée dans les meilleures conditions. L'Aquarium doit s'engager dans des actions de conservation regroupant bien entendu tout un travail sur la maîtrise des cycles biologiques des espèces les plus menacées, mais également en s'engageant sur un travail de fond de restauration / conservation des milieux récepteurs des espèces concernées.

Pour la bonne réalisation des travaux, un renforcement des partenariats, notamment avec le réseau de l'Union des Conservateurs d'Aquariums (et les aquariums engagés dans les démarches éthiques), avec les organismes de recherche et les ONG est nécessaire. La communication des résultats obtenus à destination du grand public doit être un outil complémentaire pour rendre positives les actions entreprises en termes de conservation, et permettre aux visiteurs de devenir acteurs de la conservation. Comment y parvenir ? En impliquant les visiteurs, qui, après leur visite peuvent devenir « grands témoins » auprès de leur entourage - camarades de classe, collègues de bureau etc., et par la transmission de points de repères et d'actions concrètes pour s'engager dans cette mission participative.

L'Aquarium constitue en lui-même un vivier de reproduction de certaines espèces comme cela est déjà le cas des raies d'eau douce. Valoriser cet atout pour entrer dans des programmes officiels de conservation à l'échelle nationale et européenne est l'une de nos ambitions. En cela l'Aquarium tropical tient à accompagner l'ensemble des aquariums français, regroupés au



Raie Pastenague à taches bleues, *Taeniura lymma* Photo : © Déodat Manchon

sein de l'Union des Conservateurs d'Aquariums (UCA) qui souhaitent fédérer les savoir-faire développés au sein des différentes structures pour atteindre un objectif global de diminution de la pression de capture dans le milieu naturel pour peupler nos aquariums.

Néanmoins, l'entrée dans ce type de programme présente un nouveau défi dans la mesure où il nécessite la mise en place d'installations dédiées à l'élevage des animaux en intégrant l'ensemble de la chaîne de production de la maintenance des géniteurs, au sevrage des jeunes alevins en passant par la production des différentes proies vivantes nécessaires à l'alimentation des larves de poissons. Il est donc impératif de restructurer les espaces afin de disposer des équipements de qualité propre à assurer le contrôle et la maîtrise des essais entrepris dans le cadre des partenariats. L'organisation de ces espaces doit être pensée pour permettre aux visiteurs de voir à certains moments privilégiés, par des systèmes vidéo *ad hoc* le travail réalisé par les aquariologistes.

1.4. Inscrire les actions de l'Aquarium dans une démarche de développement durable

L'Aquarium souhaite s'engager plus encore dans le développement durable. Diverses innovations technologiques y concourront : luminaires, régulation thermique, photopériode, etc. Par ailleurs l'enjeu est de conduire l'Aquarium vers une gestion durable de l'eau. Pour cela il convient de poursuivre la diminution de la consommation d'eau neuve issue du réseau. Plusieurs voies sont possibles : technologique en optimisant le recyclage et la purification de l'eau mais aussi méthodologique en développant si possible des techniques en lien avec l'aquaponie où les plantes jouent un rôle dans l'absorption des éléments toxiques produits par les animaux.

L'Aquarium est un intermédiaire entre les recherches scientifiques portant sur les enjeux environnementaux et le grand public. La multiplication des rapports portant sur l'évolution du climat

et de ses conséquences sur la biodiversité nous impose d'expliquer au public de manière compréhensible les conclusions des experts et de donner les clés à tous pour agir au quotidien (édition de fiches pour les plus jeunes par exemple).

L'Aquarium doit développer une communication sur ce qu'il fait en faveur du développement durable soit dans sa gestion quotidienne, soit par ses engagements avec des partenaires scientifiques ou d'autres établissements de présentation d'animaux non domestiques. L'objectif est de faire connaître au public ce que sont les missions de l'Aquarium et la façon dont il les remplit.

2. COLLECTIONS

84 aquariums accueillent une faune et une flore tropicales dont la nature et la diversité sont singulières en métropole. Avec plus de 750 espèces et plus de 15 000 animaux, environ les deux-tiers de la collection vivent en eau douce, le tiers restant en eau de mer. Les spécificités des collections de l'Aquarium sont nombreuses. Inauguré en 1931, il demeure l'un des plus attractifs en Europe et demeure aujourd'hui l'un des rares aquariums à ne pas proposer de bacs aux volumes gigantesques avec des animaux à la taille imposante (les requins notamment).

Le choix des animaux s'effectue selon un plan de collection qui respecte évidemment la réglementation édictée par le ministère de l'Écologie mais aussi les impératifs de conservation des espèces et, enfin et surtout, les règles éthiques qui recommandent de limiter les prélèvements en milieu naturel. Pour atteindre ce résultat, l'Aquarium développe depuis de nombreuses années des programmes d'élevages d'alevins, de coraux, d'algues afin de permettre le remplacement des individus et l'amélioration de son plan de collection. Dans



Synchiropus splendidus. Photo : © Déodat Manchon

les années à venir, pour faciliter ces élevages mais aussi la transmission de ce savoir aux jeunes générations, l'Aquarium prévoit de remettre en fonction sa serre sous la forme d'une ferme des coraux qui sera destinée tout autant à l'élevage qu'à l'organisation d'ateliers pédagogiques notamment destinés aux scolaires.

Depuis de nombreuses années, l'Aquarium tropical a fait le choix de renoncer à présenter certains animaux (comme des requins). Le renouveau de formes affirmées d'un militantisme de protection des animaux semble lui donner raison. Le

bien-être animal est au cœur des critiques formulées. Ainsi le plan de collection de l'Aquarium doit trouver un juste équilibre entre l'intérêt de présenter certaines espèces pour supporter le message pédagogique et l'adéquation des volumes de présentation avec la taille des animaux et leur mode de vie.



Photo : © Véronique Besnard

3. EXPOSITIONS ET OFFRES CULTURELLES

L'accueil permanent des publics dans l'enceinte de l'Aquarium est rythmé par des initiatives qui proposent des mises en perspectives ou des éclairages différents.

Pour renforcer l'expérience de visite, de nouvelles interactions avec les visiteurs au terme de leur parcours doivent être proposées telles que la mise en place par des dispositifs numériques variés (réalité virtuelle, réalité augmentée, jeux interactifs...). L'Aquarium augmentera ses ressources en ligne en complément de la visite : fiches des espèces, documents, dossiers thématiques, vidéos, ressources pour les scolaires afin de prolonger la visite.

Le développement d'ateliers participatifs pour le jeune public est une action prioritaire de ce chantier : il concerne l'enjeu du changement climatique et de la biodiversité ou des ateliers multidisciplinaires alliant les apprentissages scolaires en sciences de la nature tels que la physique et la chimie, l'histoire de la terre, les caractéristiques des voies de l'évolution des espèces, etc. Convaincus que les ateliers favorisent la transmission des messages importants, ils aident aussi au développement de comportements plus vertueux au quotidien.

En complément, une offre de médiation orale plus large sera menée : visites guidées, rencontres, débats, formations d'enseignants, événements destinés aux communautés scientifiques. C'est ainsi que les expériences sont toujours plus vivantes et interactives.

L'offre d'expositions temporaires attractives et de qualité afin de diversifier les thématiques traitées à l'Aquarium tropical est une autre grande priorité. Pour cela l'Aquarium doit s'investir dans la scénarisation des expositions temporaires sans perdre de vue la notion de visiteurs / acteurs par l'intermédiaire d'ateliers spécifiques.

Pendant de nombreuses années, l'Aquarium a accueilli des expositions conçues par des organismes de recherche ou des partenaires. Les efforts développés depuis 2016 pour produire des expositions temporaires doivent être renforcés pour que des projets, en production ou co-production qui sont l'occasion de mieux diffuser les valeurs et les axes du PSC, mais aussi de valoriser les collections non vivantes du Palais et de l'Aquarium (cartes, maquettes, etc.), deviennent la norme.

Enfin il est nécessaire d'installer l'Aquarium dans le paysage de l'éducation scientifique en participant aux grands rendez-vous annuels : Fête de la science, semaine du développement durable, journée mondiale des océans etc., tout en assurant la mise à disposition au public d'une information limpide issue des colloques et séminaires scientifiques organisés à ces occasions. L'Aquarium doit jouer son rôle de passeur à travers ces temps forts entre la recherche et les citoyens en mettant en avant le travail réalisé dans ce cadre que l'on peut qualifier de sciences participatives.

4. PARTENARIATS

Le développement dynamique de partenariats a une visée multidisciplinaire. Au niveau des organismes de recherche et de diffusion de la connaissance, l'Aquarium a pour objectif d'être un outil au service de la vulgarisation des résultats de leurs recherches. Pour cela l'Aquarium tisse des liens privilégiés avec de nombreux acteurs afin de coproduire colloques et séminaires scientifiques ou expositions temporaires en veillant toujours à ce que les informations diffusées au public soient claires et aidantes pour la compréhension des enjeux.

Pour ce qui concerne les réseaux français et européens des aquariums et centres de sciences (UCA, EUAC, SFI, AMCSTI, notamment), l'Aquarium sera amené à renforcer sa présence pour de faire rayonner ses actions, bénéficier de retours d'expériences et collaborer sur des programmes nouveaux. Localement, un partenariat avec le Parc zoologique de Paris est actif, visant à asseoir l'Est parisien comme vitrine de la protection de la biodiversité, en organisant par exemple des événements autour de grands rendez-vous réguliers.

L'Aquarium tropical se donne enfin pour objectif de devenir l'un des outils de la science participative dans son domaine, en tissant des liens physiques et digitaux avec l'ensemble des acteurs.

5. ÉDITIONS ET PUBLICATIONS

Dans le cadre de la stratégie nationale de la culture scientifique, technique et industrielle remise en mars 2017, l'Aquarium tropical a pour ambitions de :

- Proposer une offre scientifique fiable et de qualité ;
- Éclairer le débat public en apportant son expertise dans ses différentes médiations écrites, orales et numériques ;
- Accompagner la formation des jeunes citoyens par la connaissance et l'incitation au respect et à la préservation des milieux naturels ;

- Favoriser l'inclusion sociale en ciblant des publics peu habitués aux centres de culture scientifique avec une politique tarifaire attractive ;
- S'engager pour le climat : le changement climatique et le développement durable sont l'une des thématiques transversales de la diffusion de la culture scientifique, fondées sur les priorités de l'État. C'est sur cette thématique que l'Aquarium tropical souhaite s'appuyer pleinement pour mener à bien ses missions de sensibilisation du public.

Dans cette démarche, l'Aquarium envisage de mettre en place des éditions de fascicules destinés au grand public. Différentes rencontres avec le service des éditions du MNHN ont été réalisées afin de déterminer quel type de livre il conviendrait d'éditer. La première idée retenue concernera l'édition d'un abécédaire des animaux phares de l'Aquarium, à l'image de celui réalisé par le MNHN pour le Jardin des Plantes, quelques lettres pouvant en outre être consacrées à l'histoire de l'Aquarium ou à des grands thèmes en lien avec l'environnement aquatique.

6. LES ACTIONS SPÉCIFIQUES : LA RÉNOVATION EN PROFONDEUR DES INSTALLATIONS TECHNIQUES DE L'AQUARIUM

Contrairement à la plupart des Aquariums français et européens, l'Aquarium tropical n'a bénéficié d'aucune rénovation d'ampleur depuis le milieu des années 80, date à laquelle une partie seulement des bacs en béton des années 50 avait été remplacée par des bacs en plastique. Certains de ces bacs présentent des fissures et leur état, notamment pour les bacs plastiques, fait l'objet d'une surveillance constante de la part des équipes de l'Aquarium, du Palais et des prestataires. L'Aquarium ne dispose pas de quarantaine aux normes, ni de chambres froides nécessaires à la conservation de la nourriture des animaux et aux cadavres destinés à l'équarisseur.

De la même manière, les réserves d'eau en sous-sol ainsi que les installations techniques afférentes au traitement des eaux devront être remplacées. Enfin l'intégralité des sections situées à l'arrière des bacs, qui permettent l'entretien, le nourrissage et le soin des animaux devra être rénovée et ventilée.



Photo : © Anne Volery

La reprise complète des installations vieillissantes de l'Aquarium est un prérequis à la mise en œuvre d'un PSC dans lequel la conservation au sens muséal du terme, c'est-à-dire du bien-être des collections, mais également au sens zoologique du terme pour ce qui concerne la reproduction des espèces, est une absolue priorité. Au total, ces travaux indispensables représentent une enveloppe de l'ordre de 3 millions d'euros et sans ces interventions d'envergure, les ambitions et même l'activité courante de l'Aquarium devront être revues à la baisse.

PARTIE 5 :

FOCUS ET ANNEXES

I. HISTOIRE DU PALAIS

1931 : Le mythe fondateur

L'histoire du Palais de la Porte Dorée est indissociable de celle de l'Exposition coloniale internationale de 1931. Peu après les premières expositions universelles organisées au milieu du XIX^e siècle apparaît en effet la vogue des expositions coloniales. Afin de ne pas être en reste face à d'autres pays qui organisaient des expositions semblables et possédaient même déjà pour certains un musée des colonies, il est question, dès 1910, en France d'organiser une grande exposition coloniale internationale au cours de laquelle serait construit un musée permanent. Le choix du lieu se porte alors sur le bois de Vincennes, entre la porte de Picpus et le lac Daumesnil, afin de développer ce quartier populaire et peu bâti⁽⁵¹⁾.

L'Exposition coloniale internationale est inaugurée le 7 mai 1931. Organisée par une figure tutélaire des colonies, le maréchal Lyautey, elle s'étend sur 110 hectares du bois de Vincennes et accueille jusqu'en novembre 1931 plus de 8 millions de visiteurs pour 31 millions de billets vendus. Ceux-ci sont invités à faire « *le tour du monde en un jour* », au gré de leurs déambulations à travers les différents pavillons représentant une colonie ou une puissance coloniale. Chaque pavillon recrée ainsi un microcosme fantasmé, avec son architecture, sa population et ses traditions. Différents spectacles et animations de divertissement s'y déroulent aussi. Les enjeux de cette exposition sont multiples, puisqu'il s'agit de donner à voir aux Français de métropole la diversité des peuples et des cultures des empires coloniaux pour leur faire prendre conscience de leur appartenance à une « Plus Grande France » et de convaincre les individus réticents à ces « aventures coloniales » des intérêts que procurent les colonies. La mission de l'Exposition est donc politique, économique et culturelle.

À l'orée du bois, la décision est prise de construire un monument censé perdurer au-delà du temps de l'exposition, le Musée permanent des Colonies, est alors conçu comme un véritable « organisme de renseignements vivant » sur les colonies. La proposition architecturale de Jaussely et Laprade est retenue : le palais des Colonies est construit dans un style hybride, compromis entre le style métropolitain et l'architecture des colonies, mêlant colonnades néoclassiques, proportions Art déco, terrasse d'inspiration nord-africaine et bas-reliefs inspirés par les temples cambodgiens. Cet ensemble architectural est unique en son genre. À l'extérieur, la façade du Palais est ornée d'une véritable « tapisserie de pierre » sculptée par Janniot, montrant les apports des différents peuples des colonies à la richesse de la France. À l'intérieur du Palais, les murs de la salle des Fêtes sont peints d'une fresque illustrant les apports de la France aux colonies.

51. *Le Palais de la Porte Dorée*, Hélène Bocard.

Au sein du Palais, la mission pédagogique se poursuit et s'appuie sur de nombreux dioramas. Véritable « *cabinet de curiosités Art déco* »⁽⁵²⁾, le Musée se divise en deux sections principales. Au rez-de-chaussée supérieur est présentée la section rétrospective, qui retrace l'histoire de la colonisation française depuis les croisades. À l'étage, la section de synthèse se concentre sur les apports civilisateurs et économiques de la France aux colonies de 1879 à 1931.

Si l'Exposition coloniale connaît un véritable succès populaire, elle suscite également débats et contestations dans les milieux anticolonialistes. Un tract paru en mai 1931 intitulé « *Ne visitez pas l'Exposition coloniale* », signé notamment par André Breton, Paul Eluard et Louis Aragon recommande de boycotter l'Exposition coloniale, qui dissimule selon eux la violence de la colonisation derrière le faste de l'Exposition. En parallèle une contre exposition est organisée par la Ligue internationale contre l'oppression coloniale et l'impérialisme, le Parti communiste français et la Confédération générale du travail unitaire, censée révéler la véritable nature de l'expansion coloniale. Cependant, elle ne touche que peu de visiteurs, ces derniers étant plus attirés par le faste déployé pour l'Exposition internationale coloniale officielle.

1932-1960 : Des transformations successives

À l'issue de l'Exposition coloniale, le Musée permanent des Colonies ferme temporairement, le temps de réaménager ses collections et de conduire des travaux de modernisation. Il rouvre en 1933 sous le nom de Musée des Colonies et de la France extérieure.

En 1935, le Palais rouvre entièrement ses portes. Inauguré avec faste par le ministre des Colonies de l'époque, dont il est sous la tutelle, le Musée des Colonies et de la France extérieure prend le nouveau nom de Musée de la France d'Outre-mer. S'il reste la « vitrine d'un colonialisme français désuet »⁽⁵³⁾, le Musée connaît son heure de gloire dans les années 1935-1950, où il est réputé pour ses expositions et sa muséographie innovante.⁽⁵⁴⁾ Il s'organise alors autour de cinq sections : une galerie historique, qui relate l'extension de la France depuis les croisades, une section des « arts dits indigènes », dont les collections serviront de point de départ à celles du futur MNAAO, une section organisée autour du « Salon Paul et Virginie », en référence à l'ouvrage de Bernardin de Saint-Pierre, présenté comme « *le père de l'exotisme dans l'art et la littérature française* », une section censée mettre en valeur « *l'action humanitaire de la France dans les colonies* » et enfin, l'Aquarium tropical, section longtemps la plus visitée⁽⁵⁵⁾, malgré des périodes difficiles notamment pendant la Seconde Guerre mondiale.

1960 : Le tournant Malraux

Avec la fin de la Seconde Guerre mondiale et le début des décolonisations s'amorce une longue période de déclin des musées coloniaux. En 1960, la succession d'indépendances des colonies françaises remet en cause la pertinence d'un musée de la France d'outre-mer. Se pose alors la question de la présentation des collections coloniales dans un contexte

52. MAAO Mémoires, J. Eidelman, A. Monjaret et M. Roustan.

53. « Le musée colonial impossible », Robert Aldrich in *Culture coloniale en France. De la Révolution française à nos jours*, sous la direction de P. Blanchard, S. Lemaire et N. Bancel.

54. *Le Palais de la Porte Dorée*, Hélène Bocard.

55. « Du Musée des colonies au Musée national des Arts africains et océaniens », Alain Seksig in *Hommes et migrations* n° 1117 (décembre 1988).

postcolonial. Une ère nouvelle s'ouvre avec l'arrivée d'André Malraux au Ministère des Affaires culturelles. Sous son impulsion le Musée des Arts africains et océaniens est créé et succède au Musée de la France d'Outre-mer. Les collections sont réduites à un champ géographique précis - les deux continents africain et océanien - et l'aspect esthétique prend le pas sur l'aspect ethnographique. D'un « *appareil de propagande expansionniste* », il devient « *emblème de réciprocité culturelle* ».⁽⁵⁶⁾ Le Musée s'efforce par ailleurs d'effacer toute trace de son passé colonial : les œuvres de la période coloniale sont mises en réserve et la salle des Fêtes aux fresques trop explicites est fermée au public.

En 1987, certaines de ses parties (façades et toitures, grilles d'entrée, hall et galerie entresolée, les deux salons ovales dits de Lyautey et du Ministre, salle des fêtes, salles dites des Écorces peintes et des Nouvelles-Hébrides, trois escaliers avec leurs ferronneries) sont classées au titre des monuments historiques et le reste du bâtiment est inscrit cette même année. Ce mouvement de patrimonialisation marque la séparation de destins entre bâtiment et collections.

Annoncé dans le programme de Jacques Chirac de 2002, le projet d'une Cité nationale de l'histoire de l'immigration voit le jour officiellement en 2004.

Dans son discours, Jean-Pierre Raffarin, Premier Ministre, annonce que la Cité sera hébergée dans « *un lieu emblématique, central et prestigieux* », le Palais de la Porte Dorée, et dévoile, en s'appuyant sur le rapport remis par Jacques Toubon, un projet ambitieux de musée largement ouvert au grand public et aux scolaires, conçu comme un point de repère national, un réseau d'acteurs, un lieu fédérateur d'initiatives déjà existantes, une vitrine de la culture vivante de l'immigration aujourd'hui. Une nouvelle campagne de travaux est lancée en 2005 et aboutira à l'ouverture de la nouvelle Cité à partir de 2007.

À compter du 1^{er} janvier 2007 (décret n°2006-1388 du 16 novembre 2006), le GIP Cité nationale de l'histoire de l'immigration est devenu un établissement public à caractère administratif (EPA), placé sous la tutelle des ministres chargés de la Culture, de l'Intégration, de l'Éducation nationale et de la Recherche, et ayant pour mission de « *contribuer à la reconnaissance des parcours d'intégration des populations immigrées dans la société française et de faire évoluer les regards et les mentalités sur l'immigration en France* ».

En 2010, la Cité nationale de l'histoire de l'immigration connaît une grave crise. Les instances de la Présidence et de la direction ne sont pas renouvelées pendant plusieurs mois. Le Palais est également occupé lors d'un mouvement de demande de régularisation de sans-papiers.

Depuis 2012 : L'Établissement public du Palais de la Porte Dorée

À partir du 1^{er} janvier 2012 (décret n° 2011-2008 du 28 décembre 2011), la Cité nationale de l'histoire de l'immigration et l'Aquarium tropical de la Porte Dorée ont été réunis dans un nouvel établissement culturel public de l'État, chargé de développer chacun les deux projets scientifiques et culturels qui le composent et de mettre en valeur l'ensemble patrimonial du Palais de la Porte Dorée. Le rapprochement des deux activités dans un Établissement

56. MAAO Mémoires, J. Eidelman, A. Monjaret et M. Roustan.

public unique, envisagé dès 2006, permet au nouvel ensemble de rassembler ses moyens transversaux, tout en préservant la particularité culturelle et scientifique de chaque entité. Après sept années d'existence, le Musée est enfin inauguré officiellement par le président de la République François Hollande le 15 décembre 2014. Il prend officiellement le nom de Musée national de l'histoire de l'immigration.

II. HISTOIRE DU MUSÉE

2004-2007 : vers la création du Musée national de l'histoire de l'immigration

Annoncé dans le programme de Jacques Chirac de 2002, le projet d'une Cité nationale de l'histoire de l'immigration est relancé dans le cadre plus large du Comité interministériel d'intégration du 10 avril 2003. À l'issue de cette réunion, « Suite au constat, selon lequel les représentations de l'immigration et des immigrés, trop souvent négatives, sont porteuses d'attitudes discriminatoires, conscientes ou non, qui constituent des freins d'autant plus forts à l'intégration qu'elles peuvent parfois également être intériorisées par les immigrés eux-mêmes et leurs descendants, la modification en profondeur des attitudes individuelles et collectives et des comportements qu'elles génèrent est apparue dès lors comme une nécessité », le Comité interministériel à l'intégration préconise de mieux faire connaître l'apport des immigrés, souvent ignoré, à la construction et à l'histoire de la France par la création de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration.

Dans ce cadre, Jacques Toubon se voit confier la présidence et la mise en place d'une mission de préfiguration d'un centre de ressources et de mémoire de l'immigration. S'appuyant sur les moyens et les compétences de l'Agence pour le développement des relations interculturelles (GIP ADRI), cette mission met en place les outils de réalisation d'une institution à vocation culturelle, sociale et pédagogique nouvelle, destinée à reconnaître et mettre en valeur la place des populations immigrées dans la construction de la France. La Cité nationale de l'histoire de l'immigration est officiellement lancée le 8 juillet 2004 par Jean-Pierre Raffarin, alors Premier ministre, devant près de 600 personnes. Les travaux débutent en 2005 et durent deux ans.

Le premier Projet scientifique et culturel

Le premier Projet scientifique et culturel, rédigé sous la direction de Luc Gruson, a été remis au conseil d'administration en 2006. Occupant une place particulière dans le champ muséal français, l'inauguration du MNHI a nécessité la création de nouvelles collections sur l'histoire de l'immigration. Il s'agit, selon les termes du premier Projet scientifique, de créer « des collections appartenant à l'État représentatives de l'histoire, des arts, et des cultures de l'immigration ».

Le comité sélectionne un large éventail de médiums et de formats, pour façonner une collection qui intègre documents, objets et œuvres de création, mêlant ainsi les dimensions historique, ethnologique et artistique. Les objectifs sont alors multiples et complémentaires :

- Solliciter le questionnement chez le visiteur sur la question de l'immigration et de l'identité à travers une place singulière accordée à l'art contemporain.
- Introduire une charge émotionnelle au-delà du récit des faits, avec une collection ethnologique présentant des objets du quotidien en lien avec le parcours migratoire des

donateurs, accompagnés du récit de chacun. Ce travail de mémoire vivante important a permis au Musée de se voir confier 471 objets entre 2007 et 2014.

- Constituer une collection historique qui acquiert son épaisseur non pas tant par la charge du temps qui passe, mais par le regard porté sur l'objet. La moitié des objets qui façonnent la collection du Musée a été acquise à sa création, l'autre ultérieurement.

En 2012, l'établissement public du Palais de la Porte Dorée fusionne avec le MNHI dans l'objectif de mettre en valeur l'ensemble de la richesse de l'institution. Deux responsables scientifiques des collections sont désormais nommés par le ministère de la Culture.

Depuis 2014 : le renouveau du Projet scientifique et culturel

En 2014 est entreprise la redéfinition d'un nouveau Projet scientifique et culturel. Elle répond à la nécessité d'évaluer les réussites et lacunes du premier projet. Ainsi, en plus de clarifier les relations existantes entre la société civile et le Musée, il instaure de nouveaux critères de dons au regard des nouvelles dynamiques migratoires extra-européennes. Un don se compose dorénavant d'un portrait du donneur, de certains de ses documents privés (passeport, photographies d'identité, etc.), et d'un témoignage en plus de l'objet. Il s'agit de retracer une biographie de l'objet pour qu'il garde le sens premier contenu dans son don.

Enfin, le second Projet scientifique et culturel vise à articuler le MNHI et le territoire français de façon effective dans la mesure où le Musée est un Musée National. Les expositions deviennent itinérantes et le Musée se vit hors les murs ; certaines œuvres sont prêtées à d'autres institutions en France comme à l'étranger : au Jeu de Paume à Paris, au FRAC Grand Large - Haut de France à Dunkerque ou au Botanique de Bruxelles.

2019 – 2020 : la redéfinition des parcours physique et intellectuel

La refonte de l'exposition permanente *Repères* est actée et proposera une expérience différente au visiteur : un parcours chronologico-thématique issu des réflexions menées par Patrick Boucheron, et organisé autour de 11 « dates piliers ». Ces dates, emblématiques de l'Histoire de France ou au contraire méconnues, constitueront ces repères pour le public. La première 1789, constitue un point de départ signifiant, en éclairant l'ensemble de notre histoire contemporaine de l'immigration au prisme de l'esprit des Lumières et de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen. Cette évolution s'associe à une réorganisation de l'environnement de visite, avec davantage d'espace alloués à l'exposition *Repères*, une signalétique repensée, et une circulation rendue plus fluide, rompant avec la disposition en cul-de-sac actuelle.

III. HISTOIRE DE L'AQUARIUM

1931 : création de l'Aquarium tropical à l'occasion de l'Exposition coloniale

Ce n'est qu'en octobre 1929, soit moins de deux ans avant son ouverture, qu'il est décidé d'installer un aquarium au sous-sol du futur Palais de l'Exposition coloniale. Conçu comme le pendant du zoo du bois de Vincennes, il se donne pour mission de présenter la richesse et la diversité de la faune et de la flore aquatiques des colonies. Sa construction relève de nombreux défis techniques, puisqu'il faut aménager les bacs dans un lieu privé de soleil et en

grande partie d'air. Inauguré en 1931, l'Aquarium tropical comprend alors un aquarium marin, un aquarium d'eau douce, un terrarium et une « galerie des produits » illustrant l'exploitation économique qui peut être faite des ressources marines coloniales. Extrêmement moderne pour l'époque, l'Aquarium devient rapidement un des clous du spectacle, recevant jusqu'à 6 000 visiteurs par jour.

Une vaste campagne de communication est lancée dès 1933 pour soutenir la fréquentation de l'aquarium. De nouveaux aménagements sont également réalisés en 1934 : l'aquarium organise sa première exposition, un terrarium aux reptiles est installé à la place du planisphère lumineux, grâce à un ingénieux système de ventilation, d'arrosage et de chauffage. D'emblée, les crocodiles s'imposent comme des figures emblématiques, dans leur célèbre fosse, dont le décor est imaginé par Albert Laprade. On y retrouve également à l'époque des tortues et des oiseaux africains. Cette évolution s'inscrit d'une part dans une démarche scientifique de reproduction d'un milieu tropical fidèle, et d'autre part dans une volonté d'impressionner les visiteurs par un spectacle naturel inédit.

De fait, au début des années 1930, l'Aquarium tropical est consacré comme l'un des plus spectaculaires de son temps par sa modernité et par la beauté de son architecture ainsi que de ses décors.

1939 à 1984 : des périodes difficiles

Malgré une attention particulière portée à l'Aquarium jusqu'en 1938, la guerre eut presque raison de l'établissement. La survie de l'Aquarium est menacée par le manque d'entretien des bassins, par la mobilisation militaire du personnel, ou encore par les coupures d'électricité fréquentes et erratiques qui remettent en question la préservation des espèces.

Après la guerre, de nouveaux spécimens font leur entrée dans l'Aquarium, annonçant un nouveau souffle pour l'établissement. Les plus spectaculaires sont les crocodiles adultes du Nil, dont la présence est le fruit du travail du professeur Théodore Monod, scientifique de renom, en 1948. Le dernier crocodile de ce groupe survivra jusqu'en 2008.

En 1960, l'avenir de l'Aquarium est remis en question notamment en raison de son rattachement historique au ministère des Affaires culturelles, qui le relègue au rang de lieu secondaire. Toutefois, son succès auprès des visiteurs le maintient en activité.

Après les événements de mai 1968, le biais colonialiste adopté dans la présentation de la visite est remis en cause. Une vision plus neutre de la présentation des espèces est instaurée. Jusqu'en 1984, l'Aquarium attire de moins en moins de visiteurs, au point de poser la question de sa fermeture.

1984 : une nouvelle jeunesse

En 1985, la direction de l'Aquarium est confiée à Michel Hignette, alors conservateur de l'Aquarium de l'Institut océanographique de Monaco qui lance une rénovation ambitieuse des lieux. Des travaux importants sont initiés sans pour autant entraîner la fermeture (ne serait-ce que temporaire) de l'établissement.

Dans un premier temps, l'objectif de cette rénovation est de moderniser l'espace pour améliorer les conditions de vie des animaux sans pour autant toucher à l'aspect historique des

lieux. À titre d'exemple, un effort généralisé est entrepris pour améliorer la qualité de l'eau tandis que certains bassins sont agrandis. De nouveaux filtres, testés sur site, permettent l'exposition inédite d'invertébrés au sein d'un aquarium d'eau de mer artificielle (crevettes, coraux...).

Dans un second temps, un travail de pédagogie est mené afin d'attirer davantage de groupes scolaires. Cette orientation, appliquée à l'ensemble de la visite, permet à l'Aquarium de trouver une résonance nouvelle auprès d'un public avide de découverte et de savoir. L'ensemble du parcours et des initiatives d'amélioration menées se donnent depuis comme objectif de développer cette dimension pédagogique de l'Aquarium.

L'Aquarium tropical aujourd'hui

L'Aquarium accueille aujourd'hui plus de 15 000 animaux appartenant à environ 750 espèces dans 84 bacs d'eaux douces et marines.

Le point de vue adopté dans la présentation des espèces participe à la sensibilisation des visiteurs quant à la richesse, la beauté mais aussi la fragilité des milieux naturels et à leur nécessaire protection.

En 2018, l'Aquarium se modernise et s'équipe de nouveaux dispositifs de médiation digitaux afin d'améliorer le confort de visite et d'enrichir la scénographie historique du lieu, qui reste aujourd'hui l'un des seuls aquariums à présenter chaque espèce dans son écosystème naturel d'origine.

BIBLIOGRAPHIE

- Augé, M., 1992, *Non lieux. Introduction à une anthropologie de la sur-modernité*, Paris, Le Seuil.
- Bertrand R., Boucheron P. (dir), 2019, *Faire musée d'une histoire commune. Rapport de préfiguration de la nouvelle exposition permanente du MNHI*, Paris, Le Seuil/MNHI.
- Chiffres clés 2019, Statistiques de la culture et de la communication, Paris, ministère de la Culture et Presses de la fondation des Sciences Politiques.
- Cicchelli, V., Octobre, S. 2017, *L'amateur cosmopolite. Goûts et imaginaires culturels juvéniles à l'ère de la globalisation*, Paris, MC, DEPS.
- Cour des comptes, 2019, Observations définitives sur les comptes et la gestion de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée. Exercices 2012 – 2018.
- Cour des comptes, 2019, Référé concernant l'enjeu immobilier au sein de l'Établissement public du Palais de la Porte Dorée. www.ccomptes.fr/fr/publications/enjeu-immobilier-au-sein-de-letablissement-du-palais-de-la-porte-doree
- Debray, R. (dir.), 1999, *L'abus monumental, Actes des entretiens du patrimoine*, Paris, Les Éditions du patrimoine /Fayard.
- Donnat, O., 2008, Pour en finir (vraiment) avec la démocratisation de la culture, in Jean-Pierre Saez (dir.), *Culture et société, un lien à reconstruire*, Paris, Editions de l'Attribut.
- Donnat, O., 2009, *Les pratiques culturelles des français à l'ère du numérique*, Paris, La Découverte.
- Dubet, F., 2002, *Le déclin de l'institution*, Paris, Le Seuil.
- Grenier, C., 2013, *La fin des musées ?*, Paris, Les Éditions de Regard.
- Gruson, L., 2017, *Le Musée national de l'histoire de l'immigration ; genèse d'un musée*, Paris, La Découverte
- Guy, J-M., 2016, « Les représentations de la culture dans la population française », Paris, in *Culture Études 2016-1*, MCC-DEPS.
- Héran, F., 2017, *Avec l'immigration. Mesurer, débattre, agir*, Paris, La Découverte.
- Hodeir, C., « Le Musée des arts africains à l'Exposition coloniale : un musée permanent pour une exposition éphémère », in Viatte G. (dir.), 2002, *Le palais des Colonies*, Paris, RMN.
- Koolhaas, R., 2002, « junk-space » in *OCTOBER*, Vol. 100 (Spring 2002), MIT Press, <http://links.jstor.org/sici?sici=0162-2870%28200221%29100%3C175%3AJ%3E2.0.CO%3B2-M>

- Laprade, A., 1927, « Présentation des esquisses au comité technique », in Viatte G. (dir), 2002, *Le palais des Colonies*, Paris, RMN.
- Lextrait, F., 2001, « Les Nouveaux territoires de l'art », rapport remis au ministre de la Culture, Paris, www.persee.fr/doc/pumus_1766-2923_2004_num_4_1_1206
- Mouhoud, E. M., 2017, *L'immigration en France, Mythes et réalités*, Paris, Fayard.
- Patrimostat, 2018, www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Connaissance-des-patrimoines/Connaissance-des-publics/Publics-et-patrimoines/PatrimoStat/Patrimostats-2018.-Frequentation-des-patrimoines.
- Poulot, D., 2008, *Une histoire des musées de France*, Paris, La Découverte.
- Sarr, F., Savoy, B., 2018, *Restituer le patrimoine africain ; Vers une nouvelle éthique relationnelle*, rapport remis au Président de la République, Emmanuel Macron le 23 novembre 2018.
- Sayad, A., 1999, *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Paris, Le Seuil.
- Stora, B. (dir), 2017, *La recherche sur l'immigration et les migrations. Un état des lieux*. https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Actus/92/8/2017_03_22_Rapport_Migrations_740928.pdf
- Taffin, D., 1999, *Du musée colonial au musée des cultures du monde*, Paris, Maison-Neuve et Larose/MNAAO.
- Vergès, F., 2019, *Corps noirs, vies muettes. Quand le modèle noir masque l'histoire de la fabrication du blanc*, association Décoloniser les arts.



PALAIS DE LA PORTE DORÉE

INFORMATIONS PRATIQUES

ACCÈS

PALAIS DE LA PORTE DORÉE

Musée national de l'histoire de l'immigration - Aquarium tropical

293, avenue Daumesnil - 75012 Paris

Métro 8 - Tramway 3^a - Bus 46 et 201 - Porte Dorée

Établissement accessible aux personnes à mobilité réduite
par le 293, avenue Daumesnil, 75012 Paris.



www.palais-portedoree.fr

HORAIRES

Du mardi au vendredi, de 10h à 17h30.

Le samedi et le dimanche, de 10h à 19h.

Fermeture des caisses 45 minutes avant la fermeture.

Fermé le lundi et les 25 décembre, 1^{er} janvier, 1^{er} mai.

Ouvert le 14 juillet et le 11 novembre.

CONTACT

T. +33 (0)1 53 59 58 60 - E. info@palais-portedoree.fr
