



Fundación  
Arte y  
Mecenazgo

CÍRCULO ARTE Y MECENAZGO

ACQUISITIONS, DATIONS ET  
DONATIONS. L'EXEMPLE DU  
CENTRE POMPIDOU.

ALFRED PACQUEMONT

Directeur honoraire du Musée national d'art moderne,  
Centre Pompidou.

CaixaForum Barcelona et Madrid

© du texte, l'auteur  
© de la traduction, l'auteur  
© de l'édition, Fundación Arte y Mecenazgo, 2014  
Avda. Diagonal, 621, Torre 2, Planta 3, 08028 Barcelona

## *Acquisitions, dations et donations. L'exemple du Centre Pompidou.*

### Alfred Pacquement

Directeur honoraire du Musée national d'art moderne, Centre Pompidou.

J'ai été pendant treize années, de 2000 à 2013, directeur du Musée national d'art moderne au Centre Pompidou. C'est la collection de ce musée et la politique d'acquisitions que je vais évoquer, dans une période complexe pour les musées mais qui a néanmoins permis des développements assez spectaculaires.

[Image 1 : Extérieur du Centre Pompidou, Paris]

Je vais orienter mon propos vers les collections, car elles sont pour moi le socle, le fondement, du musée. Mais, bien entendu, le musée est beaucoup d'autres choses : c'est un espace de recherche, d'éducation, d'événements et de réflexion intellectuelle. C'est donc dans ce contexte qu'intervient le musée, dans des circonstances qui sont tout à fait intéressantes, en dépit de la crise qui, paradoxalement, a d'une certaine façon correspondu à une augmentation de la fréquentation et de l'activité des musées.

### Le contexte du développement des collections des musées

Le contexte du développement de la collection d'un musée (et le Centre Pompidou, comme, vous le savez, est un grand musée d'art moderne) est évidemment celui d'un marché de l'art qui a énormément évolué ces dernières années, de telle façon que le musée a beaucoup de mal à répondre à cette inflation des prix du marché. Des prix qui sont complètement surréalistes, si l'on peut dire, et qui en tout cas sont tout à fait en décalage avec les moyens dont peut disposer le musée pour ces acquisitions. Il faut donc travailler autrement, avec des systèmes d'aide qui permettent néanmoins aux œuvres d'art importantes de l'art moderne et contemporain d'accéder au musée. De plus, ce ne sont pas seulement des œuvres modernes ou historiques qui sont concernées, mais aussi des œuvres contemporaines, avec des prix complètement délirants : trente-quatre millions de dollars pour un artiste vivant... Ce sont évidemment des sommes phénoménales.

Je voudrais, pour commencer, évoquer deux histoires ou circonstances récentes qui, je crois, sont assez frappantes et assez symboliques.

La première, c'est ce qui est en train de se passer au musée de Detroit, aux Etats-Unis. Comme vous le savez, la ville a été déclarée en faillite, et il a été demandé d'évaluer la collection du musée, pour éventuellement la mettre en vente afin de compenser l'énorme dette de cette ville. C'est évidemment tout à fait contraire aux règles des musées américains qui, même s'ils vendent des œuvres, ont pour principe que les œuvres qui sont vendues doivent servir à acquérir de nouvelles œuvres. Mais ce musée se trouve dans des circonstances particulières : c'est une collection qui appartient à la ville, et qui n'appartient pas au musée en tant que tel.

[Image 2 : Extérieur du Musée de Detroit, États-Unis]

Il a été donc envisagé, et il n'est pas complètement interdit de penser que ce sera le cas (même si beaucoup de gens s'efforcent de lutter contre cette perspective) que l'on mette en vente la collection de ce musée, ou plus exactement qu'on mette en vente les œuvres qui appartiennent en propre au musée, qui ne sont pas des œuvres prêtées par des collectionneurs, et qui ont été évaluées très savamment par une grande maison de ventes publiques, à quelques neuf-cents millions de dollars. En fait ce qui est amusant, si je puis dire, c'est que ces neuf-cents millions de dollars correspondent à très peu d'œuvres de la

collection, quatre ou cinq, qui représentent à elles seules presque toute la somme. Ce qui veut dire que dans l'hypothèse, qui vient quelquefois à l'esprit de certains hommes ou femmes politiques, selon laquelle les musées au fond n'ont qu'à vendre leurs œuvres pour en acheter d'autres (ce qui est évidemment contraire à la règle en Europe), seules les œuvres qui valent beaucoup d'argent « valent » la peine d'être vendues, si j'ose dire. C'est par exemple le cas du Breughel, du musée de Detroit.

[Image 3 : Pieter Brueghel, *The Wedding Dance*, c. 1566, Musée de Detroit]

Une autre histoire récente, qui est également très frappante, c'est ce qui se passe actuellement au Portugal, et dont vous avez tous entendu parler, avec cette collection d'œuvres de Miró qui appartenait à une banque, laquelle a été nationalisée. L'État portugais a décidé de mettre en vente cette collection, un ensemble d'à peu près quatre-vingt œuvres. Dans un premier temps la vente a été programmée, puis elle a été interrompue parce que la maison de vente a eu peur qu'il y ait des contestations sur la façon dont ces œuvres avaient été cédées. Mais aux dernières nouvelles la vente va bien avoir lieu au mois de juin prochain, en tout cas c'est ce qui a été publié dans les journaux. Cela suscite une certaine émotion au Portugal. Le premier ministre a dit que cette collection devait être vendue car cela coûterait beaucoup trop cher à l'État portugais de la garder. Ce qui est quelque chose, j'avoue, que j'ai du mal à comprendre, parce qu'au contraire je crois que cela apporterait beaucoup à l'État portugais de conserver cet ensemble, qui ne comprend peut-être pas que des « chefs d'œuvres » de Miró, mais qui est quand même un ensemble très impressionnant, et qui donnerait d'un seul coup une force nouvelle aux musées portugais, s'ils conservaient ces œuvres. Donc, dans les deux cas, ce que je trouve intéressant et inquiétant c'est que l'on constate les effets pervers de la valeur commerciale des œuvres d'art, cette valeur qui a tellement augmenté comme je le montrais précédemment, qui prend le pas sur l'importance culturelle des œuvres dans l'esprit de certains. On sait que dans la presse, dans les médias, on parle surtout de valeur financière, on parle surtout des résultats des ventes publiques et des records de prix, alors que la raison d'être des œuvres d'art est bien entendu toute autre.

[Image 4 : Joan Miró, *Femmes et oiseaux*, 1968]

Dans le même temps, les musées publics disposent d'un capital d'œuvres qui ne sont pas destinées à venir sur le marché, sauf cas très particuliers, et qui donc, d'une certaine façon, ont perdu toute leur valeur autre que leur valeur culturelle, leur valeur de mémoire, leur valeur de témoignage. Ces collections, pour autant, ont non seulement cette valeur intellectuelle, mais elles ont aussi une valeur économique, elles font venir le public, elles contribuent au tourisme d'une ville, elles servent à l'éducation et elles ont toutes sortes de conséquences positives. Je pense qu'il y a un grand malentendu de la part de certaines autorités publiques, de penser que si les œuvres d'art sont dans les musées comme ça, on pourrait en avoir moins, que la question ne se pose pas en termes de « réunir », mais que c'est plutôt un « problème » à résoudre, avec des réserves à gérer, etc., alors que tout le fondement du musée est vraiment celui de sa collection.

Les collections des musées ne doivent en aucun cas rester figées; les musées ont une mission qui est celle de la conservation, mais aussi de développer leur patrimoine, d'explorer une époque (que ce soit l'époque contemporaine ou une période plus ancienne), de travailler sur un artiste, sur un courant, etc. Ils sont donc confrontés à une mission qui est presque impossible dans les circonstances actuelles, où l'art est devenu pour beaucoup un bien de consommation économique et un objet de spéculation.

### La constitution d'une collection. Le Musée national d'art moderne, Centre Pompidou.

Je voudrais vous dire quelques mots de la façon dont la collection du Musée national d'art moderne s'est constituée, et ensuite vous dire de quelle manière nous avons travaillé ces

dernières années pour continuer à la développer, dans des circonstances de crise économique, de réduction des budgets et des crédits et d'augmentation du prix des œuvres. Des circonstances qui sont évidemment, a priori, tout à fait défavorables.

Le Musée national d'art moderne, qui a une collection magnifique, s'est constitué progressivement. Je ne vais pas raconter son histoire, qui est évidemment beaucoup trop longue, mais il se trouve qu'au départ, c'est intéressant de savoir que le tout premier musée d'art contemporain a été inventé à Paris. Il s'appelait le Musée du Luxembourg, au début du XIXe siècle. Ce musée conservait des œuvres d'artistes vivants, et lorsque ces artistes étaient décédés, on se donnait dix ans de réflexion, si je puis dire, après leur mort. Après, de deux choses l'une, ou les œuvres allaient au Louvre, ou elles allaient dans les musées périphériques : elles étaient conservées, mais sans être beaucoup montrées. Ce musée s'est donc développé sur cette base, mais l'art moderne a été très négligé par les pouvoirs publics français, et ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale qu'a ouvert le Musée national d'art moderne, avec des œuvres magnifiques de Matisse, Picasso, qui a donné à l'ouverture du musée un ensemble d'œuvres tout à fait remarquable. Même chose avec la collection d'œuvres de Julio González, avec Kandinsky...

[Image 5 : Salle avec des œuvres de Matisse et Picasso, Centre Pompidou, Paris]

[Image 6 : Salle avec des sculptures de Julio González, Centre Pompidou, Paris]

[Image 7 : Salle avec des œuvres de Vassili Kandinsky, Centre Pompidou, Paris]

C'est donc un musée qui s'est largement fondé sur des grandes donations d'artistes, ou de familles d'artistes de la scène parisienne. Comme Paris était un rassemblement d'artistes très importants, cela a évidemment contribué à la qualité du musée, mais en même temps les artistes qui n'avaient pas participé à cette scène parisienne, à cette scène française, n'ont pas été collectionnés à cette époque. Ce n'est donc qu'avec la création du Centre Pompidou, à la fin des années 1970, que le Musée national d'art moderne a disposé de moyens propres et a pu développer une collection beaucoup plus importante, et recueillir de nouvelles donations.

Les donations sont la conséquence d'une politique active de la part du musée, et cette politique en France, et en Europe en général, vient d'abord des pouvoirs publics, de l'argent public, d'une volonté publique, d'une volonté politique. Ce n'est qu'à la suite de ces efforts que des collectionneurs, des artistes ou des familles d'artistes, vont vouloir contribuer à augmenter la collection. Donc tout cet ensemble comme celui de Duchamp et de Picabia par exemple, s'est constitué après l'ouverture du centre Pompidou; il s'agissait d'artistes qui étaient très mal représentés auparavant.

[Image 8 : Salle avec des œuvres de Marcel Duchamp y Francis Picabia, Centre Pompidou, Paris]

En revanche Brancusi, quant à lui, avait légué son atelier à l'État français, à condition que l'État garde l'atelier tel qu'il était à sa mort. L'atelier a donc été reconstitué devant le Centre Pompidou, pour être conservé ainsi.

[Image 9 : *Atelier Brancusi*, 1997, Centre Pompidou, Paris]

Je profite d'être à Barcelone pour vous montrer ces œuvres de Miró, que vous connaissez puisqu'elles ont été montrées il n'y a pas si longtemps à la Fondation Miró. Il s'agit d'une belle aventure qu'a menée le Centre Pompidou, puisque ce triptyque de Miró (*Les Trois Bleus*) avait été divisé: les œuvres étaient dans des collections différentes et progressivement, directeur après directeur du musée, l'ensemble a pu être rassemblé.

[Image 10 : Joan Miró, *Les Trois Bleus*, 1961, Centre Pompidou, Paris]

C'est évidemment un des trésors de la collection du musée qui, cela va de soi, comprend aussi beaucoup d'œuvres contemporaines, souvent des œuvres très ambitieuses, comme cette grande installation de Joseph Beuys.

[Image 11 : Josep Beuys, *Plight*, 1985, Centre Pompidou, Paris]

## Le budget du Centre Pompidou et d'autres formules d'acquisition

Le budget du Centre Pompidou : cela a été évidemment la chance de ce musée et de cette collection, que de disposer à partir de sa création d'un budget propre. Mais je ne vous surprendrai pas en vous disant que ce budget a énormément diminué ces dix dernières années, de façon très spectaculaire hélas. Du coup, les acquisitions qui ont pu être faites sur ce budget proprement dit l'ont été en grande partie sur l'art contemporain (comme ce très beau rhinocéros d'un artiste français qui s'appelle Xavier Veilhan), à la fois parce que l'art contemporain est évidemment plus directement accessible, et à la fois parce que je dirais que dans un musée d'art moderne et d'art contemporain il y a nécessairement une attente des artistes et du milieu de l'art pour que ces artistes contemporains soient présents dans la collection du musée..

[Image 12 : Xavier Veilhan, *Le Rhinocéros*, 1999-2000, Centre Pompidou, Paris]

C'est le devoir d'un musée comme le nôtre d'intervenir par rapport à ces artistes. Donc il s'agit de toute sorte d'œuvres évidemment, d'artistes français, d'artistes étrangers, cela va de soi. Quelques fois des œuvres très importantes et très ambitieuses, comme cette installation d'Annette Messager qui était présentée à la Documenta de Cassel.

[Image 13 : Annette Messager, *Articulés-Désarticulés*, 2001-2002, Centre Pompidou, Paris]

Et puis parfois le musée a de la chance, c'est à dire qu'il intervient au bon moment : cette très grande peinture de Peter Doig a été acquise alors que j'étais dans l'atelier de l'artiste; l'œuvre venait d'être terminée, j'ai pu proposer à l'artiste de l'acquérir à un prix qui n'était pas complètement négligeable, mais qui n'avait évidemment rien à voir avec les prix atteints aujourd'hui par ce peintre, qui est devenu inaccessible pour un musée qui a des moyens habituels.

[Image 14 : Peter Doig, *100 years ago*, 2001, Centre Pompidou, Paris]

Ou alors des œuvres venues de loin, comme cet artiste africain, El Anatsui. Là encore, une œuvre qui a été acquise vraiment pour un prix tout à fait dérisoire au moment où l'artiste exposait au Centre Pompidou, dans le cadre d'une exposition sur l'Afrique contemporaine, et qui aujourd'hui atteint des prix élevés.

[Image 14 : El Anatsui, *Sasa*, 2004, Centre Pompidou, Paris]

On rencontre donc ce genre de situation, mais peu importe : ce qui est intéressant c'est de constater que les moyens d'acquisition du musée proprement dits sont des moyens (en tout cas en ce qui concerne le Centre Pompidou, et je pense que ce n'est pas le seul musée, dans ce cas, loin de là) qui ne peuvent que de façon très limitée toucher à l'ensemble de leur mission. Donc, comment faire pour que la collection se constitue néanmoins comme elle doit se constituer, qui, en plus, est dans un grand musée national, français ou autre ? Quelles sont les formules possibles ?

### Fonds du Patrimoine

Le ministère de la Culture, en France, a mis en place ce qui s'appelle un fonds du patrimoine, c'est à dire un budget à part qui n'est pas un budget attribué à un musée en particulier, et qui peut servir à intervenir sur une œuvre ou un ensemble d'œuvres extrêmement importantes pour le patrimoine. Là non plus, je ne vais pas vous surprendre sans doute en vous disant que ce fonds du patrimoine du ministère de la Culture a malheureusement largement diminué, au cours de ces dernières années. Néanmoins, il a permis d'intervenir parfois de façon extrêmement spectaculaire, et par exemple la peinture de Dalí, *Guillaume Tell*, a été acquise grâce à ce fonds (une peinture qui vient de la collection d'André Breton), il y a un peu plus de dix ans, douze ans maintenant, au début de mon mandat de directeur. C'est d'ailleurs, dit au passage, une acquisition qui en aucun

cas n'aurait été possible plus récemment. Donc, le moment était opportun pour intervenir, mais cela n'aurait pas pu se réaliser sans ce fonds du patrimoine.

[Image 15 : Salvador Dalí, *Guillaume Tell*, 1930, Centre Pompidou, Paris]

### Les préemptions dans les ventes publiques

Une autre formule qui existe en France, et je ne sais pas si elle existe ici, c'est ce que nous appelons les préemptions dans les ventes publiques. C'est à dire que quand il y a une vente publique (en France évidemment, cela ne marche pas à l'étranger), après que les enchères se soient déroulées et que le commissaire-priseur ait adjugé en tapant avec son marteau, un représentant des musées nationaux peut (et cela m'est arrivé plusieurs fois, il est en général caché quelque part sans qu'on le voit) se lève, ou lève la main, et dit « préemption de l'État ». L'État achète donc au prix de la dernière enchère. Cela crée des situations assez coquasses, parce que souvent le dernier enchérisseur, dans les ventes aujourd'hui, se trouve au téléphone quelque part en Asie ou aux Etats-Unis, et ne comprend évidemment pas ce qui se passe. Car il était tout content d'avoir été le dernier enchérisseur, et le garçon ou la dame qui est au téléphone lui explique que pas du tout, que l'État s'est mis devant lui. Bien entendu, il faut avoir les moyens pour intervenir, ce qui n'est pas qu'un détail, mais c'est un système qui peut permettre des acquisitions remarquables, comme cela a été le cas pour le chef d'œuvre de Giorgio de Chirico qui venait de la collection d'Yves Saint-Laurent et de Pierre Bergé, dans cette fameuse grande vente Saint-Laurent/ Bergé, et là encore avec le soutien du fonds du patrimoine, et qui a pu être acquis en préemption dans cette vente publique.

[Image 16 : Giorgio De Chirico, *Il Ritornante*, 1917-1918, Centre Pompidou, Paris]

Ou encore la peinture d'André Masson, *Gradiva*, qui elle aussi a fait l'objet d'une préemption dans une vente publique. Hélas, ces préemptions sont aujourd'hui de plus en plus difficiles à envisager, dans la mesure où, encore une fois, il faut avoir réuni des moyens publics ou privés pour acquérir les œuvres.

[Image 17 : André Masson, *Gradiva*, 1938-1939, Centre Pompidou, Paris]

### Trésors Nationaux

Autre formule qui existe dans notre pays, c'est ce que nous appelons les Trésors Nationaux. Les trésors nationaux, ce sont soit des œuvres qui sortent du territoire, et pour lesquelles les services de l'État vont considérer que ce sont des œuvres trop importantes pour sortir du pays, et qu'elle doivent rester en France, soit quelquefois aussi des œuvres qui ne sont pas forcément en France, mais qui peuvent avoir été considérées de la même façon par la commission qui est mise en place au ministère. Dans ce cas une loi nouvelle, qui a une dizaine d'années et est très favorable, permet à une entreprise de se substituer en quelque sorte à l'État qui n'en aurait pas les moyens directs, pour acquérir l'œuvre ou les œuvres en question pour le compte de l'Etat, et de déduire 90% de la somme dépensée de son impôt, ce qui est évidemment un avantage considérable. Alors c'est certes de l'argent public qui échappe au ministère du budget, qui n'en n'est pas forcément très heureux d'ailleurs, mais cela permet de pouvoir intervenir dans des cas exceptionnels. Lorsque la Fondation Hartung a vendu la collection des œuvres de González, il a été possible par exemple d'acquérir une sculpture grâce à cette formule.

[Image 18: Julio González, *Cabeza en profundidad*, 1930, Centre Pompidou, Paris]

Et cela peut aussi concerner des collections entières, comme cette très importante collection de photographies, la collection Bouqueret, qui a été classée « œuvre patrimoniale d'intérêt majeur », c'est à dire une autre version des trésors nationaux, et qui a pu donc faire l'objet d'un mécénat par une entreprise pour être acquise.

[Image 19 : Germaine Krull, *Tour Eiffel*, Colección Bouqueret]

Avec les ventes publiques, c'est le seul cas où le prix des œuvres (que nous avons pour principe de ne jamais dévoiler) sont rendus publics, car pour qu'une entreprise se propose

pour faire ces acquisitions, il est nécessaire qu'il y ait un appel tout à fait officiel. Et donc en ce qui concerne cette collection de photos (qui est une collection magnifique de photographies françaises d'entre les deux guerres, principalement), nous avons passé un accord avec le collectionneur, qui les avait peut être comptées un peu vite, et qui avait dit qu'il en avait 3000. Nous nous étions donc mis d'accord sur 1000 euros par photo, c'est à dire sur trois millions d'euros. Finalement nous avons recompté : il y en avait 6712, mais nous avons gardé le même prix ; nous étions donc très fiers de nous.

[Image 19 : Roger Parry, *Le peseur d'âme*, 1931, Colección Bouqueret]

[Image 20 : Germaine Krull, *Eisenstein*, 1929, Colección Bouqueret]

Ce sont donc des acquisitions qui sont absolument extraordinaires, parce que, d'un seul coup, vous modifiez la collection du musée, vous devenez un musée de référence sur un certain domaine en acquérant une collection dans son entier, et vous bénéficiez au fond du travail remarquable qui a été fait par un collectionneur. Les collectionneurs ont parfois consacré une vie entière à réunir un ensemble d'œuvres sur un domaine qui leur est cher, ou dont ils sont devenus vraiment des grands spécialistes.

[Image 21 : André Kertész, *Distorsion n° 18*, 1933, Colección Bouqueret]

[Image 22 : Dora Maar, *Assia*, 1934, Colección Bouqueret]

Pouvoir bénéficier de ce travail des collectionneurs et le garder rassemblé, ne pas le disperser, c'est évidemment le grand atout du musée pour ceux-ci, même s'il faut trouver des arrangements, contrairement à une maison de vente ou une galerie qui vont disperser l'ensemble qui a été ainsi constitué.

### Dons et donations

Mais tout ceci ne serait pas suffisant si le musée ne recevait pas des dons et des donations. Il suffit de se promener dans les musées français, ou ailleurs, pour constater que la grande majorité des œuvres dans les musées ont fait l'objet de dons. Les dons n'arrivent pas tout seuls : les dons sont le résultat de connivences, de complicités, de bonnes ententes entre les conservateurs de musée, les directeurs de musées et les donateurs. Comme je disais tout à l'heure, ce sont aussi souvent des soutiens qui arrivent après l'effort premier qui a été réalisé par l'institution elle-même, et donc (dans le système européen) par l'argent public ; les pouvoirs publics, qui ont voulu qu'un musée existe, qui ont voulu lui donner les moyens de se fonder, de poursuivre son travail. Du coup le donateur, que ce soit un collectionneur, que ce soit parfois un artiste, est évidemment encouragé par cette situation et se dit que l'œuvre, les œuvres qu'il a l'intention de donner, seront entre de bonnes mains, dans un bon contexte, puisqu'il s'agit d'une institution active.

Il y a plusieurs types de dons. La distinction entre don et donation, dans le jargon français, c'est que le don est juste un accord : en général il y a juste une lettre de quelqu'un qui écrit au directeur du musée « j'ai l'intention de donner telle ou telle œuvre ». La donation, c'est un acte devant un notaire, avec quelquefois des conditions (d'exposition, de publication, que sais-je encore).

#### *Dons subventionnés*

Il y a parfois des dons subventionnés : cela est très avantageux pour le musée parce que la limite des dons c'est que le musée, sauf exception, n'a pas choisi l'œuvre. L'œuvre a été d'abord acquise, puis on la propose au musée. Le don subventionné, c'est un don qui est la résultante d'un choix qui a été fait par le musée, qui a reçu de l'argent pour acquérir une œuvre.

#### *Dons par souscription*

Puis il y a aussi la formule du don par souscription, c'est-à-dire que l'on fait appel à la collectivité, soit de façon très publique, soit de façon très ciblée auprès de quelques mécènes, pour acquérir une œuvre. Cela a été fait récemment par le Musée du Louvre,

qui a acquis une très jolie petite peinture de Cranach en faisant une souscription publique, avec une grande publicité dans les journaux. Il y a des gens qui ont envoyé dix euros, cinquante euros, cent euros, mais au bout du compte ils ont pu acquérir le Cranach. Ce qui est assez formidable, et qui veut dire une adhésion du public à l'institution muséale.

Je vous montre quelques dons récents qu'a reçus notre musée. Évidemment, j'ai choisi quelques œuvres particulièrement importantes, pour vous montrer que malgré ces circonstances difficiles, malgré la crise, malgré les prix pharamineux des œuvres d'art dans les ventes publiques et ailleurs, il y a encore moyen, pour les musées, de rencontrer la générosité de collectionneurs et d'artistes, pour les convaincre que les œuvres sont un bien collectif, un bien de l'humanité en quelque sorte, et que certaines œuvres doivent arriver au musée d'une façon ou d'une autre.

Ce Matisse merveilleux a été donné par la veuve du petit-fils de Matisse, Marguerite, qui a choisi de le remettre récemment au musée. C'est un portrait de la fille de Matisse, qui date de 1910, et qui est sans doute l'un des plus beaux Matisse qui restait dans des collections privées.

[Image 23 : Henri Matisse, *Fille au chat noir (Marguerite)*, 1910, Centre Pompidou, Paris]

Cette danseuse espagnole de Miró a été également un merveilleux don de la fille d'André Breton.

[Image 24: Joan Miró, *Bailarina española*, 1928, Centre Pompidou, Paris]

Ce Nicolas de Staël a une histoire assez amusante car le collectionneur qui le possédait avait cette peinture chez lui ; nous avons organisé au Centre Pompidou une exposition Nicolas de Staël, et donc je lui ai demandé s'il voulait bien nous prêter cette œuvre. Il m'a répondu qu'il ne préférerait pas prêter cette œuvre, bien qu'habitant Paris, parce qu'elle était trop fragile pour bouger. J'étais quand même très déçu, car le voyage était somme toute très bref, et donc un beau jour il m'a dit finalement qu'il la prêtait, mais... qu'on pouvait la garder. Donc comme ça elle ne s'abîmerait pas au retour ! C'était une merveilleuse nouvelle.

[Images 25 : Nicolas de Staël, *L'Orchestre*, 1953, Centre Pompidou, Paris]

Soulages a donné très récemment une œuvre absolument majeure des tout débuts de son travail en 1948, une peinture sur verre.

[Image 26 : Pierre Soulages, *Goudron*, 1948, Centre Pompidou, Paris]

Ellsworth Kelly, cet artiste américain qui fait partie des artistes dont j'ai organisé plusieurs expositions, a voulu également nous donner une peinture récente ; comme quoi les artistes sont parfois très généreux.

[Image 27: Ellsworth Kelly, *Green Relief*, 2007, Centre Pompidou, Paris]

Cette photographie de Gursky qui représente la coupole du bâtiment d'Oscar Niemeyer du parti communiste français a été donnée par l'artiste parce qu'il avait pris cette photo dans un bâtiment emblématique parisien.

[Image 28 : Andreas Gursky, *PCF, Paris*, 2003, Centre Pompidou, Paris]

Ou encore Philippe Starck (parce que nous avons aussi bien sûr du design et de l'architecture) nous a donné un grand ensemble de ses prototypes.

[Image 29 : Prototypes de Philippe Starck, Centre Pompidou, Paris]

Tout cela pour vous dire que les donations sont présentes, sont importantes, et parfois très importantes, comme celle de Daniel Cordier, qui a donné plus de mille œuvres et objets, au fur et à mesure, à la collection du musée.

[Image 30 : Donations de Daniel Cordier, Centre Pompidou, Paris]

Il a véritablement fabriqué un musée dans le musée, qui mélange des artistes comme Dubuffet, ou Henri Michaux, avec des objets de différentes civilisations. C'est un projet très personnel que Daniel Cordier a mis en place, et il a voulu que le musée le prenne à son compte. Alors bien sûr, dans ces cas-là il y a une réflexion de la part du musée : est-ce que nous sommes capables d'accueillir cet ensemble ou pas, est-ce que nous allons trouver peut-être un accord avec un autre musée pour le montrer (c'est ce que nous avons fait en l'occurrence) ?

[Image 31 : Donations de Daniel Cordier, Centre Pompidou, Paris]

C'est évidemment un enrichissement tout à fait remarquable, de même tout récemment avec Florence et Daniel Guérin, qui ont constitué une très grande collection de dessins contemporains, qu'ils ont donnée au musée ces derniers mois, et qui d'un seul coup, un peu comme je le disais tout à l'heure pour la photographie, a pu modifier le statut de la collection de dessins contemporains du musée.

[Image 32: Marlene Dumas, *The Army is looking for the enemy*, 1985, Centre Pompidou, Paris]

### *Dons par mécénat*

Tout cela demande néanmoins d'autres efforts, d'autres soutiens à travers le mécénat, qui est absolument essentiel. Je sais qu'ici votre association défend l'idée que l'art et le mécénat doivent aller de pair. Le mécénat est parfois ciblé, c'est à dire des mécènes qui donnent des sommes d'argent pour laisser le musée acquérir des œuvres avec les moyens qui sont mis à leur disposition. Ce Bart van der Leek a été acquis l'année dernière de cette façon-là pour un prix d'ailleurs très modeste, ce qui veut dire qu'il y a encore moyen, dans cette folie du marché de l'art moderne et contemporain, de repérer des œuvres importantes de l'art moderne, qui n'atteignent pas des prix fous.

[Image 33 : Bart Van der Leek, *Compositie n° 3*, 1916, Centre Pompidou, Paris]

Ou des œuvres contemporaines aussi, qui ont pu être acquises par ce biais du soutien contemporain. Je vous montre un Anish Kapoor, et ici un Kippenberger, qui sont des œuvres qui ont été choisies par le musée, avec quelquefois beaucoup de temps pour les négocier auprès des propriétaires de ces œuvres, et aboutir à l'acquisition.

[Image 34: Anish Kapoor, *Untitled*, 2008, Centre Pompidou, Paris]

[Image 35: Martin Kippenberger, *Ohne Titel*, 1992, Centre Pompidou, Paris]

### Coacquisitions

Il nous est arrivé aussi d'acquérir des œuvres à plusieurs musées. C'est une formule intéressante, parce qu'elle permet d'abord de répartir l'effort entre plusieurs musées et puis, de répondre à l'augmentation des prix du marché de l'art, en disant à ce même marché de l'art, « puisque c'est si cher, les musées vont acquérir une seule œuvre, à plusieurs ».

Nous l'avons fait avec cette fameuse œuvre de Christian Marclay, *The Clock*, qui est une œuvre extraordinaire : un film qui dure vingt-quatre heures; donc si vous voyez cette œuvre projetée maintenant, vous verrez sur le film projetée l'heure à laquelle nous sommes. Cela dure donc comme cela, le jour, la nuit... C'est une chose tout à fait formidable, et cette œuvre nous l'avons acquise avec la Tate de Londres et le Musée d'Israël à Jérusalem. Donc nous la partageons : si l'un la montre, l'autre ne la montre pas en même temps. Pour l'acquérir, comme c'est une œuvre qui avait été très remarquée par beaucoup de collectionneurs à la Biennale de Venise, j'ai fait appel à des collectionneurs en leur disant « est-ce que vous voudriez nous aider pour acquérir cette œuvre ? », et ça a fonctionné. Avec ces soutiens d'une douzaine de collectionneurs qui ont donné les moyens nécessaires, nous avons pu acquérir cette très belle œuvre, dont vous voyez ici une image qui rassemble beaucoup

d'extraits. On y voit à chaque fois une montre avec l'heure, au moment où la scène du film se passe.

[Image 36: Christian Marclay, *The Clock*, 2010]

### Sociétés d'amis à l'étranger

Nous avons également créé des sociétés d'amis à l'étranger, hors de France : une fondation aux États-Unis (la *Centre Pompidou Fondation*), une association qui nous soutient en Amérique Latine, une Société des Amis aux Japon... Le Centre Pompidou est aussi en train de développer des projets au Moyen Orient, et c'est par ce biais-là que la collection peut augmenter.

Là, nous avons par exemple un don de la société américaine du Centre Pompidou, une sculpture de Robert Gober. Là encore, il s'agit d'œuvres que les moyens du musée ne pourraient, probablement jamais, permettre d'avoir.

[Image 37 : Robert Gober, *Untitled*, 2006-2007, Centre Pompidou, Paris]

### Dations

Les dations, en France, sont un système extrêmement efficace de soutien aux collections du musée. C'est un paiement d'impôt, ce n'est pas du mécénat. Ce n'est pas un don, mais un paiement d'impôt sur les successions, et il doit s'agir d'œuvres extrêmement importantes pour être reçues favorablement en dation. Qu'il s'agisse d'œuvres d'une collection privée, qu'il s'agisse parfois (et même assez souvent) d'ateliers d'artistes à propos desquels un choix doit être fait, mais qui permettent aux familles, si un artiste est décédé, de régler les droits de succession sans avoir à mettre sur le marché un nombre considérable d'œuvres, et à l'État, aux collections nationales, de récupérer des œuvres qui pourraient manquer à ces mêmes collections. Les dations ont permis d'acquérir des œuvres très importantes ces dernières années : ce Braque essentiel des débuts du cubisme, ou un fragment de l'atelier d'André Breton qui, comme vous savez certainement, a été dispersé dans une grande vente publique.

[Image 38 : Georges Braque, *Grand nu*, 1907-1908, Centre Pompidou, Paris]

Avant cette vente, un ensemble correspondant à un mur de l'atelier, qui était derrière le bureau d'André Breton, a pu être conservé sous forme d'une dation.

[Image 39 : Atelier d'André Breton, Centre Pompidou, Paris]

Et puis évidemment des œuvres majeures que le musée ne pourrait se permettre en aucun cas aujourd'hui d'acquérir avec ses propres moyens, loin s'en faut.

[Image 40 : Mark Rothko, *Untitled (Black, Red over Black on Red)*, 1964, Centre Pompidou, Paris]

[Image 41: Francis Bacon, *Female nude standing in doorway*, 1972, Centre Pompidou, Paris]

Et cela peut même concerner des œuvres d'artistes vivants, comme ce Martial Raysse, par exemple.

[Image 42 : Martial Raysse, *Tableau dans le style français II*, 1966, Centre Pompidou, Paris]

Ou des œuvres de design et d'architecture, comme ce prototype du Fauteuil Grand Confort de Le Corbusier et Charlotte Perriand, et dont il y a d'ailleurs une autre version à « la Caixa », en ce moment, à l'exposition Le Corbusier.

[Image 43 : Le Corbusier y Charlotte Perriand, *Fauteuil Grand Confort*, 1928, Centro Pompidou]

### Le projet pour l'art contemporain de la Société des Amis du musée

Pour motiver les collectionneurs amis du musée d'art contemporain, j'ai mis en place avec la Société des Amis du musée, un système nouveau, récent et je crois assez original, qui a consisté à proposer à des collectionneurs de participer à un groupe de travail, pour réfléchir à des acquisitions pour la collection du musée (des acquisitions d'artistes contemporains), en partant du principe que bien souvent les collectionneurs sont les premiers à avoir l'intuition de l'intérêt d'un artiste, et que c'est donc intéressant pour un musée d'attirer vers lui ce travail très perspicace des collectionneurs, plutôt que de les laisser faire cela de leur côté. J'ai donc mis en place une formule où, moyennant une cotisation de 5.000 euros (qui d'ailleurs fait l'objet d'une déduction fiscale, comme tous les dons que l'on fait en France à des institutions publiques), les collectionneurs participent à des réunions de travail, proposent des œuvres ou des artistes pour la collection du musée, participent à des réunions chez l'artiste ou dans sa galerie pour rechercher les œuvres majeures, les œuvres adaptées à la collection du musée et, au bout du compte, ce sont des collectionneurs privés qui ont initié le projet. Alors bien sûr il y a des conservateurs qui travaillent avec eux, mais ce sont les collectionneurs qui ont le «privilege», ou l'exclusivité de proposition, et qui vont ensuite faire un exposé devant l'ensemble du groupe. C'est très amusant de voir ces amateurs, ces non-professionnels, se donner beaucoup de mal pour faire des exposés très travaillés, très recherchés, pour emporter l'adhésion de leurs amis et concurrents, en quelque sorte. Et puis les membres votent et choisissent des œuvres pour la collection du musée.

C'est une formule qui est évidemment un petit peu risquée, au sens où les collectionneurs ont la possibilité de proposer les œuvres et les artistes ; le musée a, lui, la possibilité, sinon de les refuser, en tout cas d'extraire parmi ces choix ceux qui lui paraissent les plus intéressants. Mais je dirais que cela a beaucoup motivé un groupe de collectionneurs amis du musée (il y en a à peu près une cinquantaine, ou une soixantaine), qui ont adhéré à ce système, parce qu'il a eu le mérite non pas de demander à des personnes privées de faire un chèque, simplement, mais aussi de participer à la vie du musée, à la vie de la collection.

Et cela a eu, je dois dire, un écho très favorable. Nous avons donc fait l'année dernière, à l'occasion des dix ans de cette initiative, une exposition qui s'appelait *Fruits de la passion*, où l'on a réuni un certain nombre d'œuvres qui avaient été acquises par ce biais-là, et qui sans doute (comme cet artiste brésilien, Ernesto Neto) auraient été peut-être acquises un jour par le musée, mais sans doute plus tard.

[Image 44: Ernesto Neto, *We stopped just here at the time*, 2002, Centre Pompidou, Paris]

Des œuvres qu'un ou des collectionneurs ont incité le musée à acquérir, en permettant, en plus, de réunir les moyens pour ce faire. Comme vous le voyez (et c'est le rôle du musée, je dirais, d'être très attentif à cela) ce sont des œuvres parfois monumentales (ici Kader Attia), mais adaptées à la collection du musée.

[Image 45 : Kader Attia, *Ghost*, 2007, Centre Pompidou, Paris]

C'est à dire que le collectionneur, en l'occurrence, à compris, avec l'aide des conservateurs, qu'il ne s'agit pas seulement de choisir un artiste, mais qu'il s'agit de trouver l'œuvre adéquate pour la collection du musée. Le musée a des espaces que le collectionneur n'a pas, il a des besoins différents, dans beaucoup de cas, que celui que le collectionneur a pour lui même.

[Image 46 : Hans-Peter Feldmann, *Shadow Play (Paris)*, 2011, Centre Pompidou, Paris]

[Image 47: Salle avec des oeuvres de l'exposition *Fruits de la Passion*, Centre Pompidou, Paris]

Voici quelques images de cette présentation, pour vous montrer que les choix ont été très variés: ici c'est un artiste qui s'appelle Adel Abdessemed, qui a eu une exposition

récemment au Centre Pompidou, ici un artiste argentin qui s'appelle Leandro Erlich, donc un choix très international également, ce qui est intéressant, et qui a vraiment contribué à renforcer la collection d'art contemporain du musée.

[Image 48 : Adel Abdessemed, *Habibti*, 2006, Centre Pompidou, Paris]

[Image 49 : Leandro Erlich, *The View*, 1997-2005, Centre Pompidou, Paris]

[Image 50 : Ann Veronica Janssens, *Rose*, 2007, Centre Pompidou, Paris]

Et pour compléter cette initiative, nous avons mis en place une formule pour les jeunes amis, les jeunes collectionneurs qui participent à la vie du musée, avec une toute petite cotisation comme vous voyez (deux-cent cinquante euros), et des choix qui leurs sont proposés chaque année entre plusieurs œuvres. Ils votent et ils choisissent l'œuvre ou les œuvres qui leur conviennent pour la collection du musée, et qui entrent ainsi dans la collection. Toutes ces initiatives ont vraiment permis à la collection d'art contemporain du musée de se transformer radicalement.

[Image 51 : Ulla von Brandenburg, *Spectre 1*, 2001, donation de la Société des Amis du musée, Groupe Perspectives, Centre Pompidou, Paris]

### Prix Marcel Duchamp

Et dans ce même esprit, une association de collectionneurs français ou vivant en France, et qui s'appelle ADIAF, a voulu créer, il y a une quinzaine d'années, un prix d'art contemporain qui porte le nom de Marcel Duchamp.

Un accord a été passé avec le Centre Pompidou pour que le lauréat de ce prix expose au Centre. Jusque-là ce n'est pas très original, il y a énormément de prix dans le monde de l'art contemporain, tout le monde fait des prix. Mais ce qui est original dans cette proposition c'est que c'est cette association de collectionneurs qui sélectionne les artistes nominés, qui vont être en quelque sorte mis en compétition pour le prix.

[Image 52 : Thomas Hirshhorn, *Pôle-Self*, Prix Marcel Duchamp, 2000-2001, Centre Pompidou]

[Image 53 : Mathieu Mercier, *Le Pavillon*, Prix Marcel Duchamp 2003, Centre Pompidou]

[Image 54 : Tatiana Trouvé, *4 between 3 and 2*, Prix Marcel Duchamp 2003, Centre Pompidou]

[Image 55 : Laurent Grasso, *The Horn Perspective*, Prix Marcel Duchamp 2008, Centre Pompidou]

Ces quatre artistes, chaque année, sont choisis par des collectionneurs privés, sont exposés dans la foire d'art contemporain, la FIAC, dans un contexte hors du musée, dans le marché de l'art. Le musée va intervenir uniquement en participant au jury du choix de l'artiste, en y participant au même titre que des collectionneurs privés, au même titre que des collègues d'autres musées, pour choisir le lauréat. Et donc, au fil des années, Thomas Hirschhorn, Mathieu Mercier, Tatiana Trouvé, des artistes qui se sont confirmés sur la scène de l'art contemporain, ont été retenus pour ce prix Marcel Duchamp.

[Image 56 : Mircea Cantor, *Don't judge, filter, shoot*, Prix Marcel Duchamp 2011, Centre Pompidou, Paris]

[Image 57 : Daniel Dewar y Grégory Gicquel, *Le Hall*, Prix Marcel Duchamp 2012, Centre Pompidou, Paris]

C'est une formule, là encore, où les collectionneurs se sont sentis partie prenante de l'activité du musée, avec chaque fois, pour l'artiste, une exposition au Centre Pompidou, et une annonce publique qui réunit beaucoup de monde, que ce soit au Centre Pompidou pour la remise du prix, que ce soit à la FIAC, pour l'annonce du lauréat, comme vous voyez sur cette image.

[Image 58 : Annonce du lauréat du Prix Marcel Duchamp à la FIAC, Paris]

[Image 59 : Premios Marcel Duchamp, Centre Pompidou, Paris]

Ce que je viens d'exposer, c'est pour vous dire que ces formules où les collectionneurs privés sont associés à la vie du musée ont, je crois, un certain succès. Aujourd'hui le musée dépend énormément de ces moyens privés, il ne peut pas seulement reposer sur les moyens publics. Il a besoin de ces moyens publics, mais il a aussi besoin de ces moyens privés et c'est par de telles formules, je crois, que l'on peut encore développer la collection dans un monde en crise.

## Conclusion

Pour terminer, je dirais que le musée d'art moderne et contemporain, le musée en général mais plus particulièrement le musée qui s'occupe d'art contemporain, doit répondre à un certain nombre de défis.

Le défi du marché de l'art dont je parlais au début, qui rend la situation du musée extrêmement difficile, pas seulement parce que les prix sont si élevés, mais aussi parce que le marché de l'art est de plus en plus puissant et a tendance à imposer au musée des choix, et le musée doit absolument garder son indépendance.

L'autre défi c'est bien évidemment celui de la mondialisation, celui d'un monde qui est maintenant devenu global pour la création contemporaine, comme le symbolise cette image d'un accrochage au Centre Pompidou avec des artistes d'Afrique, de Chine... Le musée doit donc constituer des réseaux, des partenariats, des modes d'observation, pour être en mesure de rendre compte de cette mondialisation en maîtrisant ses choix.

[Image 60 Salle d'exposition, Centre Pompidou, Paris]

Et le troisième défi c'est bien évidemment celui des nouvelles technologies, de la digitalisation, défi très intéressant en termes de communication et d'information, en termes d'accompagnement des visites, mais qui demande également une maîtrise très sérieuse de ces outils.

## Questions

*Vous avez parlé d'acquisitions dans le musée. Pourriez-vous nous expliquer le processus d'acquisition du Centre Pompidou ?*

Toutes les œuvres qui vont rentrer dans la collection doivent être approuvées par la commission d'acquisition du Centre Pompidou, qu'il s'agisse d'achats, de dons, de préemptions, de datations, etc. Tout doit être validé par la commission d'acquisition. Les choses se passent en deux temps. Dans un premier temps le directeur du musée réunit les conservateurs, c'est ce que nous appelons le Comité des conservateurs, et lors du Comité des conservateurs, toutes les propositions qui ont été reçues ou que les conservateurs ont envie de proposer sont discutées, débattues. Il y a des dons qui sont acceptés, des dons qui sont refusés; il y a des débats qui sont très vifs évidemment, d'autant plus que les conservateurs ont beaucoup de spécialités : nous sommes un musée pluridisciplinaire, nous avons un musée qui a la peinture, la sculpture, mais aussi l'architecture, le design, le cinéma, et la photographie évidemment. Donc chaque conservateur a envie de promouvoir son domaine de spécialisation pour qu'il ne soit pas oublié. Évidemment les conservateurs ne savent pas toujours accepter des limites budgétaires, ils ont donc beaucoup trop d'idées par rapport aux moyens, et donc en tant que directeur j'avais pour mission d'essayer de rassembler ces propositions et de constituer un ensemble qui était ensuite proposé à la Commission d'acquisition.

La Commission d'acquisition du Centre Pompidou a lieu trois fois par an à peu près et elle est composée par neuf personnes : deux membres de l'administration publique (un représentant de ce que nous appelons la Direction des musées de France et un représentant de ce que nous appelons la Direction des arts plastiques, tous les deux des experts) et le reste, essentiellement, c'est des collectionneurs ou des historiens d'art, externes au musée.

La Commission, en général, valide les propositions (parfois elle les remet en question, demande à ce qu'elles soient retravaillées, réétudiées) et les œuvres sont acquises.

Cette Commission agit au nom de l'État, puisque'en France les musées nationaux agissent au nom de l'État. Il n'y a qu'une seule collection, qui appartient à l'État. Le Louvre, Orsay, Pompidou... ce n'est qu'une collection de l'État Français, et dont les œuvres peuvent passer d'un musée à l'autre.

*Dans les différentes propositions d'acquisition que vous avez présentées, vous parliez des Trésors Nationaux, avec le 90% de déduction sur l'impôt des sociétés. Je voulais vous demander, en premier lieu, l'entreprise possède-t-elle un droit sur les œuvres ? S'engage-t-elle à les donner dans un certain délai ou bien participe-t-elle dès le début ? Et puis, quelle est la méthodologie de travail ? C'est un système qui me semble très attirant, pour associer d'autres personnes.*

D'abord je voudrais préciser que c'est une formule qui n'arrive pas tous les jours, elle reste très exceptionnelle. Elle concerne soit des œuvres qui vont sortir de France (et pour lesquelles il existe un refus, proposé par le ministre de la Culture, de les laisser sortir du territoire), soit des collections, comme je l'ai évoqué précédemment. L'œuvre doit donc être validée par un comité qui comprend des représentants du ministère de la Culture et du ministère du budget. Ce comité est très exigeant : personnellement j'ai présenté des propositions qui ont été acceptées, et d'autres qui ont été refusées. Donc ce n'est pas gagné d'avance. Ensuite, dès lors qu'il y a un accord, il y a un prix qui est déterminé, et une entreprise peut se proposer pour acquérir l'œuvre pour l'État, pas pour elle-même. Évidemment, elle pourra en tirer en certain bénéfice de communication : elle y trouvera donc aussi, outre son acte de mécénat, un avantage d'image, si je puis dire. Cela reste très difficile pour l'art moderne (et je ne parle pas de l'art contemporain) ; cela l'est un peu moins pour l'art historique, pour les grands chefs d'œuvre de l'histoire de l'art.

*Une question en relation à un livre que Nicholas Serota a publié en 1997, intitulé *Expérience ou interprétation, le dilemme des musées d'art moderne, et qui supposait un changement de perspective dans la présentation des collections d'art moderne ou d'art contemporain. Il supposait aussi l'abandon de la linéarité chronologique dans les présentations, pour chercher l'impact de cette expérience. Dans quelle perspective vous sentez-vous plus proche, entre ces deux hypothèses ?**

Le Centre Pompidou a une collection très importante en quantité et en qualité, qui lui a permis d'envisager, en effet, plusieurs hypothèses de présentation, et en quelque sorte d'alterner entre des présentations chronologiques relativement classiques (au sens où des artistes célèbres sont mis en avant quand, comme j'ai montré dans certaines images, on fait une salle autour de Matisse, on fait une salle autour de Miró ou autre, et on suit un parcours relativement classique des grands mouvements de la modernité). Nous l'avons fait, et je pense que le Centre Pompidou le refera de temps en temps, parce que la collection s'y prête, et nous avons équilibré en quelque sorte cette démarche avec des présentations tout à fait différentes. On a parlé d'expositions-collection, c'est à dire une façon de faire une exposition à partir de la collection. Nous l'avons fait par exemple en prenant le thème du cinéma : nous avons passé au filtre du cinéma l'art moderne et l'art contemporain. En travaillant sur différentes thématiques comme le montage, le déroulement, la projection, qui sont des données du cinéma, nous avons remis en place la collection autour de ces thématiques, et en avons profité bien entendu pour mettre en valeur la collection de films du musée, qui n'est pas toujours énormément montrée. Nous l'avons fait en montrant, pendant un peu plus d'un an, que des artistes femmes. Cela a très bien marché, et cela a permis au musée de travailler sur la collection, de repérer des lacunes, de convaincre certaines personnes, des artistes, des amis, des collectionneuses ou des collectionneurs, de soutenir le musée afin d'augmenter la collection. Là, actuellement, si vous allez à Paris aujourd'hui, vous verrez un musée qui est organisé sur le thème des « modernités plurielles », comme on les a appelées. C'est à dire un musée qui retravaille l'histoire de l'art du XXe siècle (en tout cas du début du XXe siècle jusqu'aux années 1970) en partant de l'idée de la mondialisation et en montrant que l'art moderne s'est développé en dehors des grands centres comme Paris ou New York. Dans cette même période, nous montrons des artistes japonais, des artistes africains, des artistes du Moyen-Orient, historiques, historiques-modernes, que le musée, pour beaucoup, conservait dans ses réserves et qu'il n'avait pas montrés depuis très longtemps, en retravaillant une histoire de l'art différente.

En dehors des expositions temporaires proprement dites, pour un musée d'art moderne, il y a une espèce de devoir de ne pas se contenter d'une histoire toute faite, il faut réécrire une histoire de l'art, encore et toujours, sans arrêt. C'est la mission du musée. Et en même temps, si le musée détient de grands ensembles de grandes figures de l'art moderne, il ne faut pas les négliger pour autant. Il faut donc trouver un équilibre, quitte à modifier régulièrement l'accrochage de la collection, comme nous le faisons dans ce musée, pour ne pas considérer que l'accrochage, dans un musée, est fait une fois pour toutes.

*Cette initiative d'impliquer des collectionneurs dans l'acquisition des œuvres m'a paru très intéressante, dans cette catégorie où ils payent ces montants. Je comprends donc qu'elles passent par le comité d'acquisition, une fois qu'elles ont été proposées par les collectionneurs, mais comment contrôlez-vous ces collectionneurs ? Comme il s'agit de particuliers, ils ne possèdent pas forcément ce discours autour duquel s'articulent les collections du musée : comment leur donnez-vous des indications, pour qu'ils ne proposent pas des choses qui ne correspondent pas du tout à ce que fait le musée ?*

Comme vous imaginez, on a réfléchi à la question et on a essayé de trouver une solution. En fait c'est assez simple : les collectionneurs de ce comité font des propositions, qui font l'objet d'un débat, et avec les quelques conservateurs qui font partie du comité, du groupe, et moi-même, nous choisissons dans ces propositions celles qui nous paraissent les plus

intéressantes pour le musée. Donc, par principe, tout ce qui a été présélectionné intéresse le musée. Après, tout ne va pas être acquis, parce qu'il y aura des choix à faire, il y aura des œuvres qui seront retenues, des œuvres qui ne seront pas retenues... Il y a d'ailleurs des collectionneurs qui ont proposé des œuvres et qui sont très tristes, voire très mécontents, si les autres n'ont pas voté pour eux... On a trouvé une solution à cette situation, qui est de dire, à ceux qui ont proposé une œuvre qui n'a pas été retenue, que s'ils donnaient encore un peu d'argent, on pouvait l'acheter. Vous savez, il faut réinventer. Pour répondre à votre question, la sélection a fait l'objet d'une présélection, validée par le musée. Mais le musée n'a pas « initié », c'est à dire qu'il y a des artistes auquel le musée n'aurait peut-être pas pensé. Cela ne veut pas dire que le musée ne les connaît pas, mais le musée ne les aurait peut-être pas mis dans sa liste de priorités. Un collectionneur les a proposés, on les a retenus, on va peut-être les acquérir par ce biais-là.

*Comment pouvez-vous freiner ces grands investisseurs qui prennent partie pour une certaine catégorie d'artistes, que l'on voit ensuite dans les musées, quand ce sont vraiment eux-mêmes qui ont fait flamber les cotisations de ces artistes ? Vous avez dû je pense vous trouver dans cette situation, n'est-ce pas ? Comment peut-on faire pour freiner le fait que ces personnes, ensuite, arrivent à placer ces artistes dans les musées ?*

Je ne sais pas si j'ai compris tout à fait votre question ; si vous voulez dire par là comment est-ce que le musée se protège de cette spéculation, il s'en protège simplement parce qu'il n'a pas les moyens de participer. Le musée (et beaucoup de musées font la même chose, j'ai visité le MACBA tout à l'heure, qui est dans la même ligne) va aller dans des territoires qui intéressent moins, très peu ou parfois pas du tout, le marché de l'art. Par exemple, une chose qui est très importante pour un musée aujourd'hui (qui l'a toujours été mais que le musée valorise peut-être plus aujourd'hui qu'hier), c'est tout l'ensemble de ce que l'on peut appeler les archives, les documents. Pour comprendre un artiste, pour comprendre un contexte ou une situation, la mise en valeur des documents et des archives est une chose extrêmement importante. Or, la spéculation touche autre chose, en principe. Donc, si vous voulez, le musée est confronté à cette situation, il faut qu'il arrive à la contourner autant qu'il le peut, ou alors prendre patience. Le musée, il a l'éternité devant lui, à la différence d'un collectionneur privé. Le musée peut attendre. Donc ce n'est pas très grave, même si c'est dommage, qu'un artiste qui aujourd'hui vaut beaucoup d'argent, ne puisse pas être acquis par le musée. Je suis convaincu que cet artiste, et cette œuvre, tôt ou tard, finiront au musée.

*Pourriez-vous nous dire, plus ou moins, combien d'amis de moins de quarante ans donnent deux-cent cinquante euros au musée, pour acquérir des œuvres ?*

À peu près deux-cents.

*Vous avez parlé longuement des datations, des dons, de la philanthropie. Que pensez-vous de la méthode, qui est sans doute la plus utilisée en Espagne, du dépôt ?*

Personnellement j'y suis très opposé, et nous n'avons pas du tout pratiqué le dépôt. En France, c'est très rare. J'y suis opposé d'abord parce qu'en général le musée possède un patrimoine qu'il peut présenter au public, et que s'il veut présenter d'autres œuvres il peut aller puiser dans ses propres collections. J'y suis opposé aussi parce qu'on connaît tous des exemples où un dépôt, qui a été fait à un musée, a été repris par le collectionneur ou la famille du collectionneur, pour le mettre en vente, ou en tout cas, faire perdre au musée l'avantage qu'il avait eu en recevant ce dépôt. Il peut y avoir des cas particuliers avec un rapport de confiance avec le collectionneur, et où le musée espère que les œuvres finiront dans sa collection, mais personnellement je suis très méfiant sur les dépôts.

*¿Avez-vous le droit, comme les musées américains, de vous séparer des œuvres, de les vendre, quelques années après, si vous trouvez qu'il n'ya a plus d'intérêt de les conserver ?*

Juridiquement c'est possible ; il y a une commission qui peut décider de se séparer d'œuvres de collections nationales, ou d'œuvres de collections publiques. C'est arrivé dans des cas très particuliers, par exemple (et cela n'a rien à voir avec l'art contemporain) quand les autorités de Nouvelle Zelande ont réclamé le retour des *têtes maories* ; l'on s'est réuni et nous avons décidé que les *têtes* devaient quitter les collections des musées publiques. Juridiquement, donc, est possible, mais pratiquement est impossible, c'est-à-dire, les conservateurs, dont je suis, font tout pour l'empêcher, pour diverses raisons : d'abord parce que l'on trouve que nos musées sont pas mal sans avoir jamais rien vendu, et que si on avait vendu des œuvres, on aurait probablement fait de grosses erreurs. Je vous avoue que, moi, en tant que directeur du musée, si on m'avait dit qu'il fallait chaque année que je choisisse des œuvres à être vendues, j'aurais été très triste, et très embarrassé.

Et d'autre part, tout ce que je viens d'évoquer, les dons, les datations, les acquisitions, etc., tout ça disparaît le jour où l'on peut vendre des œuvres. Dans un système de l'argent public comme le nôtre, tout s'effondre si on commence à vendre.

Cela ne veut pas dire que les musées américains n'ont pas fait de belles opérations en vendant des œuvres (ils ont acheté *Les demoiselles d'Avignon* en vendant d'autres œuvres) mais ils ont aussi fait de grosses bêtises : j'ai eu l'expérience, très cocasse, quand nous avons fait l'exposition *Kandinsky* au Centre Pompidou, il y a quelques années. Nous l'avons faite avec le Guggenheim de New York et le musée de Lenbachhaus à Munich, parce que ce sont les trois musées qui ont les plus beaux ensembles de Kandinsky, et s'est présentée à Munich, à New York et à Paris. Et à New York, le Guggenheim a emprunté à la Fondation Beyeler un grand chef d'œuvre de Kandinsky qui appartenait à la collection et qu'ils avaient vendu.

*¿Quel serait votre conseil pour le Gouvernement Espagnol, qui actuellement prépare une loi de mécénat inspirée à la loi Française ?*

Je n'ai pas de consignes à faire au Gouvernement Espagnol, mais je pense qu'on peut comprendre que sur le plan économique, mais aussi psychologique, ce soit difficile pour un gouvernement aujourd'hui d'augmenter de manière considérable les moyens d'acquisition (c'est ce qui se passe en France et je crois aussi en Espagne), mais on peut à la rigueur comprendre que l'État ne dise pas aux musées « vous avez 20, 30, 40 millions d'euros chaque année pour acheter de nouvelles œuvres ». Mais, au moins, qu'il y ait cette possibilité, qui soit donnée pour la fiscalité (il y a des pays où c'est la lotterie, pays où c'est la dation, comme en France, etc.). Il faut essayer de faire comprendre à l'État qu'il s'agit d'un investissement rentable, au sens où, s'il ya du monde dans les musées, s'il ya des touristes, c'est parce que les musées ont de belles collections, parce qu'il y a des œuvres magnifiques qui sont rassemblées. Il faut arriver à faire passer ce message, même si en général c'est assez difficile.

En France, cette loi sur le mécénat dont on bénéficie aujourd'hui a été créée il y a une dizaine d'années seulement. On a eu la chance d'avoir un Ministre de la Culture qui avait été Président du Centre Pompidou, Jean-Jacques Aillagon, qui connaissait bien tous les problèmes qu'on rencontre et donc a forcé un peu le gouvernement pour mettre en place cette loi.

*Il a été fascinant découvrir la diversité de possibilités d'incorporation d'œuvres du Centre Pompidou. ¿Quels sont les risques dans l'interaction entre les collectionneurs privés et les musées ? Aujourd'hui il y a des artistes qui entrent très jeunes dans les collections des musées et sous une pression, plus ou moins directe, du marché et des collections privées; c'est une question étiqque avec laquelle on se débat dans tous les musées où l'on a un*

*groupe de collectionneurs qui, de façon genereuse, se réunit avec nous pour étudier les possibilités d'enrichir les collections.*

Sí, je crois qu'on est dans un moment où les enjeux ont évolué. Nous avons connu une époque où l'art contemporain n'intéressait à peu près personne, mais aujourd'hui c'est devenu un domaine très suivi par toute une catégorie de personnes ayant des moyens, et il faut être très prudent, très vigilant. Au fond, le travail d'un musée c'est un travail d'analyse, de choix, d'audace et de prudence à la fois, donc il faut se donner des outils (j'ai parlé de la Commission d'Acquisition, qui en quelque sorte protège au musée), et il faut être très vigilant par rapport aux propositions qui peuvent être reçues et qui sont parfois des propositions à double tranchant.

Il ya aussi des collectionneurs qui creent leur propre musée; c'est encore un autre phénomène, qui se développe, et qui pose un certain nombre de problèmes, surtout quand à eux seuls ont plus de moyens qu'un État entier. C'est une situation complexe. La réponse, elle est dans le travail de réflexion, le travail intellectuel, dans l'analyse, dans la vigilance et dans les instruments qui permettent de donner un cadre, mais c'est plus facile à dire qu'à mettre en place.

*Vous avez parlé de vous même en tant que directeur et conservateur du musée. Quel est le rôle des conservateurs en France?*

En général, le directeur d'un musée est un conservateur. Les conservateurs sont ceux qui animent dans tous ces aspects la vie du musée, ils sont les garants de la politique artistique et culturelle des musées.

Aujourd'hui ce n'est pas si simple, parce qu'il y a beaucoup de personnes qui travaillent dans les musées (des spécialistes de l'administration, de la communication, de la recherche de mécénat, de partenariat, etc.). Et les conservateurs sont quelque fois un peu mal menés, étant considerés comme des gens qui n'ont pas les pieds sur terre pour savoir gérer. Mais s'il n'y a pas de conservateurs (qui sont des historiens de l'art, qui sont des experts, qui font ce travail d'analyse, etc.) le musée n'a pas de sens. Les conservateurs sont essentiels à la vie des musées et en fait ce sont eux qui doivent opérer les choix. En plus, ils sont chargés de conserver, de présenter une collection. En général, une collection contient beaucoup plus d'œuvres que celles qu'on peut montrer dans une salle. La disposition des collections dans une salle est un choix culturel très important, elle peut prendre la forme d'un manifeste, d'une exposition entière, et donc c'est très important que ce soit fait par des historiens de l'art ou par des experts. On peut inviter ponctuellement à des artistes ou d'autres personnalités à travailler dans ce sujet, mais c'est le conservateur qui est le garant du musée.

Au Centre Pompidou il y en a 28 à peu près.

*C'est très intéressant les initiatives du musée pour faciliter la participation des collectionneurs dans les activités artistiques du musée. A-t-elle supposée des avantages (à part de l'acquisition des œuvres) la collaboration de ces collectionneurs (notamment la Société des Amis du musée)? Vous saurez qu'en Espagne, l'Association des Amis du Museo Reina Sofia est une entité séparée du musée. J'ai cru comprendre que dans le cas du Centre Pompidou la Société des Amis fait partie du musée.*

*Et une deuxième question: quel a été l'impact de l'initiative pour les jeunes de moins de 40 ans, ce qui a été appelé "Groupe Perspectives"? Dans quelle mesure a stimulé la présence des jeunes dans cette initiative ?*

La Société des Amis du musée est une entité totalement séparée (et c'est sa force, d'ailleurs) même s'il y a évidemment beaucoup de contact. Elle n'est pas incluse dans l'administration du musée, elle est indépendante.

Ce qui me paraît important d'une Société des Amis c'est que, à part qu'elle dégage des moyens supplémentaires par ses cotisants, par les événements qu'elle organise (par exemple, depuis une dizaine d'années, chaque année il y a un grand dîner dans les salles du musée, qui donne des moyens pour la Société des Amis), c'est qu'elle agisse comme un premier cercle de soutien du milieu de l'art, dont les conservateurs et le directeur ont besoin. Il va être considéré comme des ambassadeurs, des personnes associées au musée, qui l'aiment, qui le défendent, qui soutiennent ses démarches à l'extérieur (évidemment il y a aussi des personnes qui critiquent l'institution publique), d'où l'importance de son indépendance.

Et par rapport au groupe des jeunes, il s'agit de préparer l'avenir, de faire en sorte que des jeunes gens d'entre 30 et 35 ans (qui sont dans la vie active, qui ont un métier, qui commencent à avoir des moyens et peut-être à collectionner), soient associés à la vie de l'institution. On leur propose des privilèges (visiter le musée quand il est fermé, voir une exposition avec le conservateur qui l'a organisée, des horaires différents, etc), et du coup, peut-être qu'un certain nombre vont rester dans le cercle dont je parlais. Une Société des Amis du musée doit mêler les générations, d'où l'idée de ce groupe.

*Une question légèrement chauviniste : dans votre musée (et en France) il y a une présence très grande de l'art espagnol, de notre pays, de la première moitié du XXe siècle. Après, on ne rencontre pas la même présence. Que pensez-vous de la présence de l'art espagnol de la seconde moitié du XXe siècle et jusqu'à aujourd'hui ? Pas seulement en ce qui concerne le Centre Pompidou, mais en France en général ?*

Oui, je pense que cette présence est certainement insuffisante; il y a des artistes qui mériteraient d'être mieux ou plus représentés. Il y a peut-être une connaissance qui n'est pas toujours suffisante de la scène espagnole. Après cela, c'est toujours délicat de parler d'une scène nationale, parce qu'on ne regarde pas les artistes par rapport à une nationalité: il n'y a plus « d'écoles » aujourd'hui, donc je crois qu'il faut regarder les individualités une à une. Mais il y a sans doute mieux à faire, et plus d'artistes qu'il faudrait montrer. De toute façon, je n'ai pas préparé une réponse à votre question, mais je crois que si l'on examinait d'un peu plus près les collections publiques, le travail des musées, des FRAC (qui sont en France très actifs sur l'art contemporain), des musées qui sont peut-être géographiquement plus proches de l'Espagne que d'autres, je pense qu'on constaterait quand-même que beaucoup d'artistes sont et ont été montrés. Mais c'est toujours insuffisant.

[CaixaForum Barcelona et Madrid, 3 et 4 de mars 2014]

## ALFRED PACQUEMENT



Conservateur général honoraire du patrimoine. Directeur honoraire du Musée national d'art moderne, Centre Pompidou.

Après des études d'histoire de l'art à l'université de Paris, Alfred Pacquement entre comme chargé de mission au Centre national d'art contemporain. Il y réalise ses premières expositions, et est également à la même époque commissaire de la VIII<sup>e</sup> Biennale de Paris (1971) et de l'exposition 60-72 Douze ans d'art contemporain en France (1972).

Il rejoint l'équipe du Centre Georges Pompidou où il devient conservateur au Musée national d'art moderne, responsable de l'art contemporain (de 1974 à 1987). Il sera ensuite directeur de la Galerie nationale du Jeu de Paume (1990-1993), puis délégué aux arts plastiques au Ministère de la culture et de la communication (1993-1996), et en 1996 directeur de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts. En septembre 2000, il est nommé directeur du Musée national d'art moderne au Centre Georges Pompidou et joue un rôle crucial dans la politique de la collection et des expositions du Centre.

Après être resté plus de 13 ans à ce poste, il a pris sa retraite en décembre 2013. Il est désormais commissaire indépendant et consultant culturel.

Commissaire de très nombreuses expositions en France et à l'étranger, Alfred Pacquement est également critique et historien de l'art. Il a été commissaire de « Promenade » de Richard Serra dans le cadre de Monumenta (2008), de la rétrospective de Pierre Soulages (2009) et de Morellet (2011) au Centre Pompidou. Il a également été commissaire du pavillon français de la Biennale de Venise en 1982 (Simon Hantaï/Toni Grand) et en 2003 (Jean-Marc Bustamante). En 2013, il a été co-commissaire de la rétrospective du peintre Simon Hantaï au Centre Pompidou et commissaire de l'exposition Penone au Château de Versailles.

Il a publié des ouvrages sur Frank Stella, Richard Serra, Henri Michaux, Claude Viallat, ainsi que de nombreuses préfaces de catalogues et des essais sur l'art français contemporain.

Il est membre du CIMAM (Comité international pour les musées et collections d'art moderne) dont il a été le Président de 2004 à 2007. Il est aussi membre du Comité International de l'Hermitage à Saint-Petersbourg; du Musée Mori à Tokyo et de la Fondation Beyeler à Basel. Entre 2002 et 2004 fait partie du Conseil Consultatif de la Collection d'art contemporain de "la Caixa".



Conférence publiée à:  
[www.fundacionarteymecenazgo.org](http://www.fundacionarteymecenazgo.org)

Fundación Arte y Mecenazgo  
Avda. Diagonal, 621, 08028 Barcelona  
[aym@arteymecenazgo.org](mailto:aym@arteymecenazgo.org)



Fundación  
Arte y  
Mecenazgo



---

Obra Social "la Caixa"