

ICOM FRANCE  
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

**Dons, legs, donations...  
Comment intégrer  
les « libéralités »  
dans les projets  
scientifiques  
et culturels ?  
Journée professionnelle 2019**

PARIS, INSTITUT DU MONDE ARABE, 4 OCTOBRE 2019



**Dons, legs, donations...  
Comment intégrer  
les « libéralités »  
dans les projets  
scientifiques  
et culturels ?**

---

*4 octobre 2019,  
Institut du monde arabe, Paris*



# Sommaire



**AVANT-PROPOS** ..... p.7

**OUVERTURES OFFICIELLES** ..... p.13

Claude Mollard, conseiller spécial du président de l'Institut du monde arabe

Béatrice Abbo, secrétaire générale de la commission interministérielle des datations

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

**CONFÉRENCE INAUGURALE** ..... p.27

**Dois-je rester ou partir ? Du musée comme monde des objets collectés au musée comme monde donnant vie aux sujets civiques.**

Chris Dercon, président de la Réunion des musées nationaux - Grand Palais

**SESSION 1 - UNE DONATION DANS UN MUSÉE :  
QUEL IMPACT SUR LE PSC ? ..... p.43**

**Partie 1. Le « nouveau musée de l'IMA » suite à la  
donation Claude et France Lemand**

Eric Delpont, conservateur du musée de l'IMA

Claude Lemand, collectionneur-donateur et président du  
Fonds Claude et France Lemand-IMA

Modération : Claude Mollard, conseiller spécial du  
président de l'IMA

**Partie 2. La vie des donations : aspects scientifiques  
et culturels, aspects juridiques**

Hélène Lafont-Couturier, directrice du musée des  
Confluences de Lyon

Sylvie Patry, directrice de la conservation et des  
collections du musée d'Orsay

Modération : Vincent Lefèvre, sous-directeur des  
collections, service des musées de France, direction  
générale des patrimoines

**ALLOCUTION ..... p.65**

Jack Lang, ancien ministre, président de l'Institut du  
monde arabe

**CÉRÉMONIE ..... p.73**

Hugues de Varine

**SESSION 2 - CRÉER UN MUSÉE POUR ACCUEILLIR  
UNE DONATION ? ..... p.79**

Dominique Gagneux, directrice du musée d'art moderne  
de Fontevraud

Alain Lombard, directeur de la Collection Lambert  
d'Avignon

Modération : David Liot, directeur des musées et du  
patrimoine de Dijon

**PRÉSENTATION DES INTERVENANTS ..... p.93**

**INFORMATIONS PRATIQUES..... p.101**





# Avant-propos





## Avant-propos

**L'**enrichissement des collections publiques est l'une des missions fondamentales du musée. La politique mise en place dans ce domaine par chaque institution relève de procédures très codifiées, cadrées par le législateur, dont le PSC « projet scientifique et culturel » est la pierre angulaire et les équipes scientifiques les protagonistes.

Les contraintes budgétaires que rencontrent aujourd'hui les musées - tant nationaux que territoriaux - ont entraîné, entre autres conséquences, la baisse des moyens consacrés aux acquisitions voire parfois pour certains leur suppression alors que la valeur des œuvres d'art sur le marché n'a cessé d'augmenter. Les musées ont-ils dès lors encouragé d'autres modes d'acquisition ?

Les dons, sous toutes leurs formes, ont, de tout temps, enrichi les collections des musées. Assiste-t-on aujourd'hui à une modification significative des équilibres entre collections acquises et collections données ? Si oui, dans quels sens ?

De récents exemples portent cette question dans l'actualité : la donation de Marlene et Spencer Hays au musée d'Orsay, ou celle de Marc Ladreit de Lacharrière au musée du quai Branly-Jacques Chirac dont la valeur des œuvres est estimée à l'équivalent de 40 années de budget d'acquisition de l'établissement, celle de Claude & France Lemand au musée de l'Institut du monde arabe – donation qui double quasiment les collections constituées depuis la création du musée en 1982 - ou celles plus récemment effectuées en faveur de musées de région, comme la donation Cligman à Fontevraud ou la donation Antoine de Galbert au musée des Confluences.

Le recours aux donations est le plus souvent assorti de conditions fixées par les donateurs aux musées et à leurs autorités de tutelle, obligations qui varient selon l'importance (en termes de valeur ou de quantité) du don : exposition permanente des œuvres données, condition des prêts desdites œuvres pouvant aller jusqu'à l'interdiction de prêt, rédaction des cartels, demande d'attribuer à une salle de musée le nom du donateur, contrats concernant les droits de reproduction et d'exploitation ...

Si, la plupart du temps, « les donations sont [pour les musées] un signe de bonne santé, une forme de reconnaissance »<sup>1</sup>, elles peuvent avoir en même temps un impact fort sur le PSC du musée, parfois sur les mètres carrés alloués à l'espace de la collection permanente initiale ; souvent même la donation, aussi généreuse soit-elle, entraîne des charges supplémentaires pour l'institution réceptrice, impliquant la mise en œuvre de travaux d'extension du musée.

Le rapport de la Cour des comptes sur le mécénat et la philanthropie suggère que le moment est venu d'envisager sous un angle nouveau les relations public-privé afin de donner un nouveau souffle aux musées français. Cette question soulève de nombreux débats entre professionnels des musées.

La journée professionnelle d'ICOM France se propose de les aborder en invitant les responsables de musées concernés à exposer leurs points de vue et à partager leurs expériences, au travers d'exemples : bénéfiques pour les musées, conséquences sur la politique scientifique et culturelle des institutions, cas singulier d'institutions créées *ad hoc*, relations avec les donateurs, politique de la philanthropie...

<sup>1</sup> Cf. déclaration d'Hélène Lafont-Couturier (directrice du musée des Confluences) dans Roxana Azimi et Magali Lesauvage, "Donations aux musées : donnant-donnant ?", in *L'Hebdo du Quotidien de l'Art*, vendredi 8 mars 2019, n°1677, p. 8





# Ouvertures officielles







## Claude Mollard, conseiller spécial du président de l'Institut du monde arabe

**J'**ai le plaisir de vous accueillir, au nom de Jack Lang, président de l'Institut du monde arabe (IMA), pour cette journée professionnelle. Il y a un an, alors que j'évoquais devant Juliette Raoul-Duval la situation dans laquelle se trouvait l'IMA après ce qui nous était arrivé comme un cadeau du ciel du fait de France et Claude Lemand – la donation de 1 300 œuvres d'artistes modernes et contemporains du monde arabe à notre musée –, l'idée est venue de parler des donations et de leurs conséquences, puisqu'une nouvelle donation, si elle est importante, comme c'est le cas pour l'IMA, conduit à redéfinir le projet scientifique et culturel (PSC) du musée. C'est ce à quoi nous nous employons avec Eric Delpont, directeur du musée de l'IMA, et les donateurs, c'est pourquoi nous sommes réunis en ce lieu et c'est ce dont nous traiterons.

L'IMA est une fondation de droit privé *sui generis* car elle est intergouvernementale. Son conseil d'administration est composé pour moitié de représentants du gouvernement français et pour moitié de représentants des vingt-deux États membres de la Ligue arabe. Elle reçoit une dotation budgétaire importante du ministère des affaires étrangères ; cela fait d'elle une fondation particulière, dont la gestion relève de la Cour des comptes. Le personnel y travaille sous le régime du droit privé et les œuvres conservées forment une collection de droit privé au titre d'un musée de France. L'IMA est né par décision de François Mitterrand et de Jack Lang. J'étais membre du cabinet de celui qui était alors ministre de la culture, à cette époque dorée où nous doublions le budget du ministère, et le premier des grands projets fut celui-là. Le Centre Pompidou avait ouvert ses portes au public en 1977 ; lorsqu'il me fut demandé de réfléchir à ce que pouvait être le programme d'un institut du monde arabe, j'ai repris ce programme, si bien que l'IMA est en quelque sorte le Centre Pompidou du monde arabe... dix fois plus petit que l'original.

En publiant il y a deux ans avec Laurent Le Bon un ouvrage intitulé *L'Art de concevoir et gérer un musée*, je n'imaginais pas que l'IMA

recevrait ce cadeau du ciel, qui est aussi une nouvelle manière de concevoir une donation puisque France et Claude Lemand, outre qu'ils donnent, sont associés à la gestion du musée et ont créé un fonds de dotation qui lui est consacré. C'est donc un processus de donation permanente qu'ils nous ont proposé et que nous avons évidemment approuvé.

## Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

**J**e souhaite la bienvenue à tous. Vous êtes de plus en plus nombreux – nous dénombrons cette fois 420 inscrits –, à participer à nos débats ; est-ce un signe que la communauté des musées est toujours plus prompte à se mobiliser ? En un an, avec vous, nous avons débattu publiquement des risques, des restitutions, des réserves, des droits culturels, et aujourd'hui des libéralités et de leur impact sur les programmes scientifiques et culturels. ICOM France s'est mis résolument au service de tous les musées et de tous les métiers des musées. Six ouvrages ont paru dans notre nouvelle collection, et notre site internet est continuellement alimenté d'informations que, d'ailleurs, vous fournissez largement dans les rubriques « Agenda ». Avec ses 5 200 membres, le comité national français est le principal contributeur de l'ICOM international. Nos amis allemands et nous-mêmes réunis représentons entre 25 % et 30 % des adhérents à l'échelle mondiale ; cela nous donne un poids, et aussi une responsabilité. De cette responsabilité, nous avons pris la mesure cet été, et nombre d'entre vous ont suivi et accompagné notre positionnement sur la nouvelle définition du musée. Bien que ce ne soit pas le sujet qui nous réunit aujourd'hui, je vais en dire un mot, tant sont encore vives les réactions de nos collègues.

Actualiser une définition, quoi de plus banal ? Celle de l'ICOM est sobre, et simple à traduire en de multiples langues pour s'insérer dans les textes réglementaires et législatifs de nombreux pays qui n'ont pas de loi spécifique aux musées. C'est son but, et c'est aussi celui de notre code de déontologie, lui-même accessible en trente-sept langues. Cette définition est la suivante :

Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation.

Cette définition a connu plusieurs mises à jour depuis soixante-douze ans que l'ICOM existe ; sa dernière version, que je viens de citer, date de 2007. Douze ans, c'est peu, mais l'on peut considérer que c'est beaucoup quand tant d'événements ont eu lieu dans le monde,

celui des musées compris : beaucoup ont ouvert, d'autres ont fermé, certains ont été détruits par les flammes ou sous les attaques. Des enjeux mondiaux nous ont aussi submergés, dont le changement climatique ; ils influent bien sûr sur ce qui fera demain mémoire de notre temps, des arts et des sciences, des sociétés et de leur environnement au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Quoi de plus légitime que d'actualiser ensemble, entre professionnels, ce qui nous définit et nous est propre, nous lie et nous distingue d'autres acteurs culturels ?

C'est à cet exercice que s'est initialement livré l'ICOM. Pendant plusieurs mois, un groupe de travail, un rapport, une enquête ont permis que 269 définitions remontent de soixante-neuf pays. Et puis, coup de théâtre : fin juillet, une « nouvelle définition », une seule – qui n'est aucune de ces 269 contributions – est soumise à notre imminente approbation, et il faut y répondre par « oui » ou par « non », avant la date limite du 7 septembre, à Kyoto, où se tiendra l'assemblée générale triennale de l'ICOM. Je vous livre cette définition :

Les musées sont des lieux de démocratisation inclusifs et polyphoniques, dédiés au dialogue critique sur les passés et les futurs. Reconnaisant et abordant les conflits et les défis du présent, ils sont les dépositaires d'artefacts et de spécimens pour la société. Ils sauvegardent des mémoires diverses pour les générations futures et garantissent l'égalité des droits et l'égalité d'accès au patrimoine pour tous les peuples. Les musées n'ont pas de but lucratif. Ils sont participatifs et transparents, et travaillent en collaboration active avec et pour les diverses communautés afin de collecter, préserver, étudier, interpréter, exposer et améliorer les compréhensions du monde, dans le but de contribuer à la dignité humaine et à la justice sociale, à l'égalité mondiale et au bien-être planétaire.

Immédiatement, ce langage a enflammé les esprits. « Polyphonique » et « inclusif » sont d'élégants adjectifs, mais en quoi désignent-ils spécifiquement un musée plus qu'une salle de concert ou un stade ? De même, nous devons bien sûr contribuer au « bien-être planétaire », à l'aplanissement des conflits, à la justice sociale et aux droits humains dans leur ensemble, mais cela nous incombe-t-il en propre ? Et puis, quelle est l'urgence de cette réécriture ? Pourquoi ces termes – « artefact », « spécimen » – au détriment de tant de mots limpides gommés de ce texte, tels que « collections »,

« institutions », « public », « développement », « éducation » ? Pourquoi nous dessaisir de notre rôle éducatif ? « Parce que c'est dirigiste » nous dit-on, et condescendant, en bref « colonialiste »... Le mot est lâché : c'est bien ce qui est écrit dans le rapport du groupe qui a élaboré cette « nouvelle définition », dont on hâte le vote au motif que l'actuelle « ne comporte aucune référence au colonialisme, qui représente pourtant les principes qui ont présidé à la constitution des collections des musées occidentaux »<sup>1</sup>.

Nous avons vite réagi, non pour éluder ces questions sensibles mais pour les aborder de manière professionnelle. L'ICOM le peut. Avec 44 000 membres issus de musées répartis dans 135 pays, l'ICOM est peut-être la seule organisation non gouvernementale pouvant porter des sujets aussi sensibles sur un plan professionnel. Il serait dommage de ne pas s'en saisir, voire de s'en dessaisir par une politisation inappropriée.

Très vite, vous aussi avez réagi, et avec nous la Fédération des écomusées et musées de société, d'autres associations de conservateurs, des acteurs culturels, la presse et des personnalités telles qu'André Desvallées ou Hugues de Varine. ICOM France était déterminé à faire reporter l'adoption précipitée par vote d'un texte qui divise et qui se serait pourtant imposé à tous car la définition du musée figure dans les statuts du Conseil international des musées. Vos messages nous ont donné l'élan pour rassembler, dès le mois d'août, vingt-sept comités nationaux et sept comités internationaux, puis plusieurs autres au fil de la semaine à Kyoto, dans un climat si rude que certains prédisaient l'explosion de l'ICOM sur ces divergences.

L'effort a payé : plus de 70 % des membres ont demandé, derrière nous, du temps pour pouvoir travailler sereinement à l'actualisation, évidemment nécessaire, de notre définition du musée, et je pense que l'ICOM est finalement sorti de cet épisode plus soudé qu'il ne l'était précédemment. Tous ensemble, nous avons saisi ce qui nous unissait : notre conviction commune, bien sûr, que les enjeux d'avenir des musées sont de rapprocher les peuples et d'œuvrer pour la paix. Ce n'est ni nouveau, ni secondaire. J'ai retrouvé, actualité

<sup>(1)</sup> Rapport du comité permanent pour la définition du musée, perspectives et potentiels (MDPP), décembre 2018, p.10 - [www.icom-musees.fr/actualites/projet-de-nouvelle-definition-du-musee-proposee-par-icom](http://www.icom-musees.fr/actualites/projet-de-nouvelle-definition-du-musee-proposee-par-icom)

aidant, l'allocution de clôture de la triennale de Shanghai en 2010, prononcée par Jacques Chirac à l'invitation de la Chine :

Tous, nous disait-il, vous travaillez dans des contextes politiques différents. Mais tous, par vos collections et vos expositions [...], par votre travail scientifique et vos recherches, vous faites vivre le patrimoine de l'humanité. Cette tâche est parmi les plus nobles qui soient [...], parce que c'est de la compréhension de l'autre que naissent la paix entre les hommes et la paix entre les peuples.

À peine revenus de Kyoto, nous nous sommes remis à la tâche et nous débattons, vraisemblablement au premier trimestre 2020, de ce qu'est un musée. Je remercie François Mairesse, Emilie Girard et nos collègues de nombreux musées de leur participation à ces travaux.

Pour l'heure, nous sommes à l'Institut du monde arabe, qui nous accueille généreusement. Je remercie Jack Lang, Claude Mollard et Eric Delpont pour leur engagement à nos côtés, Catherine Lawless, Mario Choueiry, Reiner Engel et toute la régie, ainsi que Anne-Claude Morice, déléguée générale d'ICOM France, et Lisa Eymet. Nous avons pris, chers amis de l'IMA, la mesure de l'intérêt que vous portiez à l'ICOM – et vous, je l'espère, de l'importance que vous revêtez pour l'ICOM. Nous sommes ici parce que le Secrétariat général de l'ICOM avait prévu de tenir sa prochaine conférence triennale, en 2022, à Alexandrie. C'est la première fois qu'une ville du continent africain, du monde arabe, se portait candidate à l'accueil de cette conférence et ce fut un plébiscite, Alexandrie recueillant plus de voix que ses deux concurrentes réunies, Prague et Oslo. Immédiatement, nous avons avisé Jack Lang et Claude Mollard que l'IMA pouvait être au cœur du prochain événement mondial de l'ICOM.

Ensuite, pour des raisons indépendantes de la volonté de chacun, Alexandrie s'est désisté et la conférence se tiendra à Prague, mais ce n'est que partie remise. Ce vote a marqué un nouveau départ pour les pays du continent africain au sein de l'ICOM, et cela demeure. Ce fut aussi un tournant pour ICOM France, qui a lancé l'initiative d'un réseau des musées francophones de l'ICOM. Nous en reparlerons au long de l'année.

Avec l'IMA, nous avons choisi pour thème de réflexion « Dons,

legs, donations, comment intégrer les libéralités dans les programmes scientifiques et culturels ? ». Le sujet est d'une grande acuité dans notre communauté professionnelle et d'une grande actualité à l'IMA. Vous le constaterez dès la première session, par le dialogue entre le conservateur du musée de l'IMA, Eric Delpont, et Claude Lemand, donateur d'une collection d'art contemporain qui vient doubler les collections historiques du musée. Vous l'entendrez aussi au cours de la table ronde relative à deux grandes donations, celle d'Antoine de Galbert au musée des Confluences et celle des époux Hays au musée d'Orsay. Hélène Lafont-Couturier, directrice du musée des Confluences, et Sylvie Patry, directrice des collections du musée d'Orsay, exposeront les implications scientifiques, culturelles et juridiques de ces donations. Nous parlerons ensuite des musées monographiques dévolus à des donations particulières ; Dominique Gagneux, directrice du futur musée d'art moderne de Fontevraud, siège de la donation Martine et Léon Cligman, et Alain Lombard, qui préside aux destinées de la collection Lambert en Avignon, nous éclaireront.

C'est donc un programme riche, touchant aux rapports public-privé, aux questions d'argent, à la loi sur le mécénat, aux projets scientifiques et culturels... Chacun aura beaucoup à dire.

Des interventions-événements ponctueront ces sessions : celle de Jack Lang, ancien ministre, président de l'IMA, dont la parole dans le monde culturel est l'une des plus écoutées ; celle de la présidente d'ICOM, Suay Aksoy, qui remettra le titre de membre d'honneur à notre collègue Hugues de Varine. Chris Dercon, président de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais, prononcera la conférence inaugurale. Avant cela, Béatrice Abbo a accepté de nous présenter la procédure de dation et le fonctionnement de la commission interministérielle des dations ; je l'en remercie.





## **Beatrice Abbo, secrétaire générale de la commission interministérielle des dations**

**A**u nom de Jean de Boishue, président de la commission interministérielle des dations, empêché, je rappellerai ce qu'est cette procédure.

S'il est un domaine dans lequel le rythme d'enrichissement des collections est aléatoire, c'est bien celui des dations en paiement. Cette procédure, instaurée par la loi du 31 décembre 1968 tendant à favoriser la conservation du patrimoine artistique national et prévue à l'article 1716 bis du code général des impôts, admet le paiement de certaines impositions par la remise d'œuvres d'art. Peuvent être réglés par le biais d'une dation les droits de succession, les droits de mutation à titre gratuit entre vifs et les droits de partage ainsi que l'impôt sur la fortune immobilière. Les trois catégories d'impôt citées représentent respectivement 80 %, 15 % et 5 % de nos dossiers. Ce mode exceptionnel de paiement de l'impôt est subordonné à un agrément et à plusieurs conditions.

L'offre de dation est une démarche volontaire du contribuable – on parle d'un contribuable et non d'un donateur, puisqu'il choisit de régler l'impôt par ce biais. Le redevable des droits, dont le montant est fixé à 10 000 euros au minimum, décide de proposer un ou plusieurs objets d'art en paiement ; il doit s'agir de biens meubles exclusivement, qu'il détient depuis cinq ans au moins. Il en fixe lui-même la valeur libératoire, en s'appuyant néanmoins, la plupart du temps, sur une expertise.

Les droits doivent être exigibles : on ne peut acquitter par anticipation une dette fiscale en préparant sa succession par une dation qui serait réalisée plus tard par les héritiers. Cependant, beaucoup d'artistes contemporains se lancent dans des donations partages dont les droits peuvent être réglés par dation.

Le paiement de la dette fiscale concernée est suspendu pendant le temps d'instruction de la demande de dation jusqu'à la décision du ministère chargé du budget. Si la dation est refusée à l'issue de l'instruction, le demandeur doit s'acquitter dans les trente jours du

montant des droits dus, mais aucune pénalité de retard ou indemnité de retard n'est calculée sur le temps d'examen du dossier par l'administration. Si le montant de l'offre de dation est supérieur au montant des droits dus, l'État ne verse pas de soulte.

L'offre de dation est d'abord transmise par le ministre de l'Action et des Comptes publics à la commission interministérielle des dations. Les biens offerts sont expertisés par les conservateurs des grands départements concernés et, à la demande du bureau des agréments et rescrits de la direction générale des finances publiques (DGFIP), la commission interministérielle émet un avis sur l'intérêt artistique ou historique des œuvres proposées en paiement et sur leur valeur libératoire. Le ministre chargé du Budget prend une décision au vu de cet avis et de celui du ministre de la Culture.

La commission interministérielle est composée d'un président nommé par le Premier ministre, de deux représentants du ministre de la Culture et de deux représentants du ministre chargé du Budget. La commission, qui a un caractère consultatif, est renouvelée tous les cinq ans par décret. Elle se réunit trois ou quatre fois par an, en fonction de l'arrivée des dossiers, en général dans la salle du Conseil du service des musées de France où les œuvres concernées sont présentées. Si elles sont volumineuses, des séances extraordinaires peuvent avoir lieu dans les réserves du musée national d'Art moderne, ou au sein d'un garde-meubles.

L'activité des quarante premières années d'existence de la commission interministérielle a été retracée dans un ouvrage paru il y a dix ans. Au cours de la dernière décennie, la commission interministérielle a examiné entre quinze et vingt dossiers par an. L'ensemble des offres proposées a représenté un peu plus de 165 millions d'euros. Sur les 125 dossiers étudiés, 40 ont fait l'objet d'un refus et 72 agréments ont été prononcés pour une valeur libératoire totale de 76 millions d'euros.

À cela s'ajoutent les affectations faites début 2019 d'œuvres entrées dans les collections nationales par dation : une tapisserie de Max Ernst et Yvette Cauquil-Prince (*La grande forêt*, 1975) au Mobilier national ; une collection de 286 œuvres de Cocteau, ou le représentant, au musée national d'Art moderne (déposées dans la maison Cocteau de Milly la Forêt), tout comme un Picabia (*Voilà la femme*, 1915) également au MNAM ; un Caillebotte (*Paysage à Argenteuil*,

1889) au musée d'Orsay. Les œuvres proposées en dation sont, on le voit, très diverses. Un tiers des dossiers que nous traitons concernent le musée national d'Art moderne et la Bibliothèque nationale de France, en raison d'un grand nombre de successions d'artistes, de collectionneurs d'art contemporain, d'écrivains, de musiciens. Le reste se répartit entre tous types de collections.

L'instruction des dossiers de dation dure de quelques mois à deux ans selon la complexité de l'offre. La réactivité des musées est primordiale puisque, à quelques exceptions près, toutes les œuvres appelées à entrer dans un musée de France doivent passer au préalable devant le Conseil artistique des musées nationaux qui donnera son avis avant que se tienne la réunion de la commission interministérielle des datations.

Cette procédure budgétaire et fiscale voulue par André Malraux a permis, depuis cinquante ans, un très bel enrichissement des collections.

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie pour cet exposé juridique. La parole est maintenant à Chris Dercon, qui prononcera la conférence inaugurale. Sa nomination à la présidence de la Réunion des musées nationaux a fait quelque bruit ; il a fait l'essentiel de sa carrière à l'étranger, et il est connu pour sa pensée dérangeante, qui peut même bousculer. Mais il me l'a dit : il aime l'ICOM. Nous sommes fiers qu'il partage avec nous cette question existentielle : « Dois-je rester ou partir ? » – ou, de façon plus explicite : « Du musée comme monde des objets connectés au musée comme monde donnant vie aux objets civiques ».



# Conférence inaugurale

.....

*Dois-je rester ou partir ? Du musée  
comme monde des objets collectés au musée  
comme monde donnant vie aux sujets civiques*



## Chris Dercon, président de la Réunion des musés nationaux

**D**ois-je rester ou partir ? Vous aurez la réponse dans une demi-heure...

Il y a quelques semaines, pour défendre devant la presse et les politiciens berlinois le doublement, voire le triplement du budget consacré à la construction du nouveau musée d'art moderne dans leur ville – précisément une extension hors normes de la *Nationalgalerie* construite par Mies van der Rohe –, l'architecte suisse Jacques Herzog a utilisé, avec une grimace distanciée, le terme *schweine-teuer*, « affreusement cher ». Selon lui, l'art moderne et contemporain est devenu si cher qu'il est devenu nécessaire de construire des équipements muséaux qui lui correspondent, et soient, en architecture, l'équivalent de la nouvelle valeur financière des œuvres présentées : un musée hors catégorie pour héberger des objets hors de prix. Dans le public, très peu s'étonnèrent de l'entendre utiliser un tel argument, comme si tous acceptaient l'idée que l'architecture ne soit plus la mère de tous les arts et que l'art visuel soit devenu un orphelin de la culture. Cet argument implique en effet que ce serait les donations au nouveau musée de Berlin, les collections d'Egidio Marzona, Erich Marx et Heiner Pietzsch et la vingtaine de tableaux offerts par Gerhard Richter qui obligerait à doubler ou tripler le budget prévu initialement. C'est un peu comme si la surface et le coût d'un équipement étaient proportionnels aux frais de l'avocat au contentieux.

Pour ma part, j'ai écrit à plusieurs reprises qu'étendre les locaux d'un musée était la toute dernière option, une fois que toutes les autres – réorganisation, réorientation, redistribution – avaient été étudiées et jugées insatisfaisantes. Il y a quelques jours, je visitais le chantier du nouveau *Museum of Modern Art* de New York, qui ouvrira au public le 21 octobre prochain. Sa conservatrice en chef, Ann Temkin, me disait que ce qu'ils faisaient là différerait totalement des nombreuses extensions antérieures, à la fois sur le plan des locaux et sur celui de l'approche curatoriale, absolument nouvelle. Le nouveau MoMA veut revenir sur le choix qui avait été fait de raconter une histoire singulière de l'art moderne, et s'orienter vers la narration d'histoires nouvelles. Selon elle, la plupart des curateurs ne croient plus en une histoire unique. Ils approchent les collections

non plus comme un canon, un modèle, mais comme une conversation, un dialogue possible.

Ann Temkin estime aussi que les extensions de 1984 et de 2004 ont été réalisées pour accomplir exactement la même chose qu'auparavant. Or, dit-elle encore, désormais presque toute offre ouvre des possibilités : les conservateurs du MoMA ont dressé la liste des œuvres que le public demande à voir en permanence et elles sont beaucoup moins nombreuses qu'ils ne le pensaient. Une quinzaine d'œuvres ont valeur d'icônes ; toutes les autres peuvent être exposées dans les salles par rotation tous les six mois. Assez étonné, je lui demandai : comment, pour quoi, pour qui ? Ce à quoi elle répondit : « La polyphonie résultant des différentes perspectives tracées par les curateurs est en phase avec la polyphonie de ce que nous pensons désormais sur l'histoire de l'art ».

C'est bien vrai. J'ai pu constater, lors de cette visite, que le nouveau MoMA, conçu par l'architecte Elisabeth Diller, à laquelle on doit aussi la *highline* de New York, cette promenade « coulée verte » le long de l'Hudson, ainsi que *The Shed*, bâtiment culturel expérimental hybride, ce MoMA, donc, est devenu un « *House museum* » à caractère... polyphonique, ce terme maudit depuis quelques mois dans les rangs de l'ICOM et dans les tribunes consacrées à l'art, surtout en France.

Michael Govan, quant à lui, a décidé de ne pas étendre, et même de réduire les espaces du *Los Angeles County Museum of Arts* (LACMA) en créant des satellites en ville, même dans des quartiers socialement et économiquement difficiles. Oui, le LACMA est un musée polyphonique par excellence, et l'ouverture de ces satellites, qui permettent une présence parsemée plutôt que localisée, est sa manière d'assurer l'expansion de l'impact du LACMA. Avant de donner le feu vert à son architecte, Peter Zumthor, Michael Govan a restructuré et réorganisé son institution, ce qui aboutira à une utilisation des espaces complètement différente. Pour ce faire, il va remanier et remixer les différents départements de manière à changer et le contenant et le contenu de ce musée encyclopédique qu'est le LACMA. Le LACMA est bien l'exemple parfait d'un musée décentralisé.

Beaucoup de musées à vocation encyclopédique ou consacrés à une période, même en France, se sentent obligés d'ajouter de nouveaux



programmes d'expositions contemporaines et même des spectacles vivants pour attirer de nouvelles sources de financement, des donations, et de nouveaux publics.

Le nouveau directeur du *Metropolitan Museum of Arts* de New York, Max Hollein veut, pour sa part, redéfinir ce que doit être l'expansion du Met. Il a demandé aux conservateurs d'imaginer que le Met ne cherche plus à enrichir ses collections, en s'imposant un moratoire fictif de quarante ans. En quoi consisterait alors, leur demande-t-il, ainsi qu'à son architecte, David Chipperfield, l'expansion de ce musée qui cesserait de recevoir et d'acheter des œuvres d'art ?

Dans le passé, l'expansion du musée a toujours reflété les disruptions survenant dans le monde de l'art. Nicholas Serota, en investissant le *Turbine Hall* puis le *Tanks* de la *Tate Modern* avait très tôt senti le retour de la performance, de la danse, des arts participatifs, dans les musées. Il avait également compris qu'il ne fallait plus envisager les publics comme un obstacle mais comme une solution, en leur offrant des espaces spécifiques pour aller facilement à la rencontre de ces médias. Cela signifiait, aussi, comme au nouveau MoMA, beaucoup plus de chaises et de tables.

Les collègues que je viens de citer, de Temkin à Serota, et beaucoup d'autres, entendent aussi ce que disent les acteurs privés, qui affirment que faute de musées privés, les collections publiques seraient noyées par la masse des collections privées, qui collectionnent souvent les mêmes marchandises. Même si les musées privés sont plus anciens que les musées publics, il faut accepter le divorce en cours. Mais on ne peut divorcer que si l'on était marié. On parle ici d'un divorce entre les intérêts des collectionneurs privés et des musées publics, entre la collection et les différentes pratiques muséographiques. Le développement des musées privés consacrés à l'art contemporain pose aussi la question de la pertinence d'un soutien aussi important de l'État à des structures privées susceptibles de concurrencer des organismes publics. La surproduction d'objets baptisés « art contemporain » requiert des lieux privés, comme la surproduction de vêtements requiert des *outlets*. Chez Christie's, 67 % de l'offre concerne l'art contemporain.

On pourrait dire avec un certain cynisme que, plus le monde est inégal, plus c'est bénéfique au marché de l'art. Paradoxalement, la surchauffe des prix tient à cette surproduction. Mais c'est une

économie très fragile. Ce que Luc Boltanski et Arnaud Esquerre appellent « l'économie de l'enrichissement » – par le tourisme, l'artisanat, l'industrie du luxe, différentes formes de collections, notamment d'art plastique – repose sur l'exploitation de l'histoire mais demande de nouveaux récits autour du passé, qui doit toujours être enrichi par le contemporain.

Mais se posent des questions beaucoup plus pertinentes que de savoir pourquoi certaines choses coûtent plus cher que d'autres. Comme s'interroge Dorothea von Hantelmann, si le théâtre était l'espace rituel de l'antiquité grecque, l'église celui du Moyen-âge européen et le musée celui de la période moderne, quel est le nouvel espace rituel pour aujourd'hui et demain ? Est-ce toujours le musée, avec ses collections telles que nous les connaissons ?

Le glissement contemporain de l'art vers une expérience subjective trouve un écho dans un ordre social post-industriel modifié, dans lequel, une fois les besoins matériels satisfaits, les demandes immatérielles passent au premier plan. De ce nouveau rituel, les objets d'art ne sont plus le centre. À quoi bon les exposer si la création est désormais l'occasion d'interactions fugaces en fonction de circonstances telles que le moment du jour, le nombre de visiteurs et le profil social des participants ?

« Dois-je rester ou partir ? » En posant cette question en 2010, Dominique Gonzalez-Foerster parlait du potentiel qu'offre l'expérience de visiter un musée. Par le fait même que le temps y est indéterminé, une action autodéterminée y est possible. Dans un musée, le visiteur est libre de décider quel temps il consacre à déterminer le sens de ce qu'il y trouve. Le musée est l'un des derniers refuges publics offrant cette possibilité d'action autodéterminée. Il conviendrait de considérer celle-ci comme une activité artistique en soi, un atout de poids du musée lui-même. Dès lors, l'intéressant pour une institution n'est plus seulement de diffuser des contenus culturels mais aussi de produire de la culture. Par exemple, à la *Manchester Art Gallery*, Alistair Hudson, comme il l'avait annoncé récemment dans un colloque au Centre Pompidou le 8 avril 2019 consacré à « l'Europe des musées, les musées de l'Europe », a réduit le budget des expositions pour augmenter celui des programmes publics.

De même, Glenn Lowry, au MoMA, aimerait « revoir » le nombre d'acquisitions, afin que le nouveau MoMA devienne un site

d'exception où le public a le droit et la possibilité d'utiliser activement toutes sortes de ressources muséales. Manuel Borja-Villel, du musée Reina Sofia à Madrid, lors du même colloque au Centre Pompidou, disait : « Un musée est un espace performatif. Lire, travailler, discuter, se reposer, sont des actes performatifs que les musées tentent généralement de supprimer ». Un tel changement suppose que le public ne soit plus seulement attiré par la contemplation des œuvres mais prenne conscience qu'il se trouve face à des arguments, des prises de position qu'il peut développer, accepter, contester ou modifier.

Comment, dès lors, différencier préoccupation des œuvres d'art et préoccupation du public ? Il y a un an et demi, au Théâtre des Bouffes du Nord, dans le cadre de *Le Monde Festival*, Michel Guerrin me posait une question impossible : « Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux, la collection ou le public ? » J'ai répondu : « le public ». « Les musées sont des lieux de démocratisation inclusifs et polyphoniques dédiés au dialogue critique sur les passés et les futurs » : la nouvelle définition du musée proposée à Kyoto, au sein de la conférence internationale de l'ICOM par Jette Sandahl n'a pas été adoptée le 7 septembre dernier – c'est partie remise.

Pourtant, même si l'avenir du musée ne porte pas encore de nom, nous sommes à l'aube de sa naissance. Les quarante dernières années se sont déroulées sous le signe de l'après-guerre, l'après-communisme, le post-colonialisme, le post-modernisme et même, déjà, le post-internet. Nous devons, enfin, selon Claire Bishop vivre une période d'anticipation, dans laquelle les musées nous aident collectivement à penser l'avenir. Depuis l'essor de la première critique des institutions au début des années 1970 et l'affirmation simultanée d'un rôle de conservateur de l'art en tant qu'événement, les institutions d'art ont traversé une longue série de crises d'identité.

Dans les années 1990 déjà sont apparues les demandes de changement actuelles ; elles se sont renforcées au début des années 2000, après une période de développement d'un art participatif et d'un nouvel institutionnalisme : alors, plusieurs musées ont porté à leur direction des conservateurs *freelance* ayant débuté avec des projets indépendants, temporaires, ou ayant dirigé une *Kunsthalle*, un lieu sans collection permanente. Parce qu'ils avaient acquis leur expérience dans des approches de l'art participatif, expérimental et

social, il était naturel pour eux de viser ensuite la transformation des musées. En gros, s'exprime dans le débat actuel une critique militante des institutions qui oppose à la vision traditionnelle du musée mausolée et défenseur de canons historiques, les facteurs socioéconomiques perceptibles depuis la crise économique de 2008 et la montée en puissance des technologies numériques.

Pour le moment, sur le plan politique et institutionnel, sans doute peut-on dire que nous sommes passés à une critique onirique, de science-fiction, dont l'exemple est l'œuvre de Hito Steyerl que le Centre Pompidou présentera dans quelques mois. L'œuvre de Steyerl se lit comme un manifeste sur la technologie et la société, sur l'égalité, la politique, et donc aussi sur un état des lieux dans l'art. Elle proclame : comment peut-on penser aux institutions d'art dans une ère définie par la guerre civile planétaire, les inégalités croissantes et les technologies numériques exclusives ? Dans quelle mesure, demandait déjà Raphael Sanchez dans *ArtForum* en 2012, un clic ou un glissement de doigt sur l'écran d'une tablette deviendra-t-il essentiel à la manière dont l'art connaît son propre avenir ? Il semble idiot de rechercher Picasso par couleur ; mais ce le sera moins quand la recherche de ses tableaux par couleur nous donnera le prochain Picasso. Dans une industrie culturelle hégémonique détournée dans des millions de *tweets*, peut-on encore distinguer les utilisateurs en quête d'un Picasso et les Picasso en quête d'un utilisateur ?

Dans son article « Archive without Museums » paru en 1996 dans la revue *October*, Hal Foster, se référant à une couverture du magazine *Artforum*, cite quelques exemples de cette absence – ou dois-je dire d'hyperprésence ? Sur cette couverture, que voit-on ? O.J Simpson, Courtney Love, *Broadway Boogie Woogie* de Mondrian, Georg Baselitz, un mannequin de Prada, mais aussi une vidéo de Matthew Barney, un bâtiment de Christian de Portzamparc, un montage de Gilbert & George et une publicité pour jeans de Calvin Klein. Ces illustrations qui s'infiltrèrent dans l'actualité de l'art contemporain participent de l'espace virtuel qu'occupe le musée au sens propre comme au figuré : le cinéma et l'art, l'architecture et l'art, la mode et l'art, la musique et l'art, le design et l'art, le porno et l'art... Autrefois régnait l'encyclopédie, avec ses rangées d'images sur fond blanc, classées par époque et par style. Aujourd'hui, le public prend soudain conscience de l'existence d'un projet muséographique complet sans véritable environnement du musée, une archive dans

laquelle toutes et tous s'en remettent aux dernières techniques de l'information. La modalité numérique, notamment les oppositions binaires qui constituent les bases de données, est déjà responsable du récent phénomène de cache-cache de l'art derrière son antithèse, derrière une forme de fétichisation anthropomorphe.

Dans les faits, la documentation numérique dans les musées a aujourd'hui une aussi grande audience que les expositions ; la communication, la connectivité sont obligatoires ; les musées deviennent donc un théâtre participatif dans lequel les visiteurs sont des collaborateurs volontaires ou involontaires.

S'intéresser aux musées seulement pour leurs trésors et collections, c'est parer ces institutions d'un certain prestige mais leur faire courir le risque de devenir étrangement immobiles. Il faut accepter l'idée que les musées s'engagent de plus en plus dans des activités de sensibilisation et d'éducation du public pour attirer de nouveaux visiteurs ; de plus, certains d'entre eux, allant au-delà du paradigme anodin du pluralisme libéral et du marché de l'art, se demandent si le musée peut maintenir sa neutralité, ses revendications œcuméniques. Certains se sont efforcés de transformer les pratiques de conservation dans un effort de redistribution de la valeur symbolique des biens culturels ; l'objectif d'attirer une audience diverse et plurielle s'est transformé en un engagement visant à améliorer la citoyenneté culturelle.

C'est le cas à l'IMA, par le biais d'initiatives, d'expositions et de dialogues divers, maintenant par la donation de France et Claude Lemand. Le cinéma-spectacle conçu et réalisé par Jean-Luc Godard, qui s'ouvre ce soir au Théâtre Nanterre-Amandiers est une véritable extension irréelle de l'IMA. Jean-Luc Godard dépeint dans son dernier *Livre d'image* un hommage à une Arabie heureuse, citant Alexandre Dumas dans ses souvenirs de voyage, et en se référant à Albert Cosseray. C'est sans doute les mots de Kamel Daoud qui unissent la démarche de Jean-Luc Godard et l'IMA :

Je rêve, nous dit-il, d'une éthique de la responsabilité qui ne soit pas conditionnée par le postcolonial, la jérémiade, le refus de lucidité, le confort, l'Orient ou l'Occident, une religion ou son contraire. Et il est si difficile de défendre cette position qui veut comprendre la peur de l'un et admettre le droit de vivre de l'autre. [...] Je plaide pour la responsabilité.

Ce genre de civilité nous invite à l'échange, à l'interprétation et à l'intervention. C'est l'internalisation de la civilité comme expression éthique du cosmopolitisme civique qui place de plus en plus le musée en première ligne du débat, comme en témoignent les controverses qui font rage. La civilité n'est pas toujours calme ; elle peut servir à exprimer une résistance et une opposition, mais elle protège le droit à l'interprétation représentant la structure profonde du dialogue démocratique et du débat productif dans le domaine public. Ainsi le musée agit-il activement dans la formation de la société civile tout comme il est essentiel à l'architecture de la vie urbaine.

Paradoxalement peut-être, c'est dans ce contexte que nos collections prennent une importance croissante et deviennent des instruments permettant de donner un sens au futur et même de générer par la comparaison entre l'ancien et le présent, l'identique et le différent. En servant de formation et d'auto-formation aux citoyens, le musée est le lieu où les collections participent d'un rite civilisateur. Les musées publics sont le *pharmacum* social, politico-artistique et socio-artistique, non un supplément aux collections privées.

C'est pourquoi nous devons établir de nouvelles normes pour les relations de coopération entre collectionneurs privés et musées publics. Le musée public doit choyer le collectionneur qui non seulement soutient l'art et les artistes mais renforce le futur du musée public. Il faut penser ensemble tous les futurs, poser les questions auxquelles Google ne peut pas répondre, pour aller chercher le futur que l'on veut collectivement réaliser, non plus comme une fin mais comme futur au service du présent. Voilà ce qu'est pour moi la véritable extension du musée, voilà le début d'un nouveau musée, et c'est dans ce musée-là que je veux rester, car le futur est la direction qui m'a, toujours, le plus intéressé.

Comme c'est souvent le cas, un discours comme celui-ci, que j'ai présenté par le passé sous différentes versions, ne pourrait exister sans une assemblée de références et d'inspirations que je leur dois de nommer :

Bishop, Claire. "History." *Radical Museology: or What's Contemporary in Museums of Contemporary Art*, Verlag Der Buchhandlung Walther König, 2013, pp. 20–62.

Dercon, Chris. "Chris Dercon." *Museum of the Future*, JRP, Ringier Et Les Presses Du Réel, pp. 70–78.

Dercon, Chris. "Afterword- Chris Dercon." *The Private Museum of the Future*, JRP Ringier Et Les Presses Du Réel, pp. 186–198.

Hantelmann, Dorothea von. "New Ritual Space for the 21st Century ." The Shed, 2018.

Hunt, Andrew. "Midnight at the Museum." *Art Monthly*, Oct. 2018, pp. 12–17.

Sanchez, Michael. "Pandora's Black Box: Algorithms of Taste" *Artforum International*, March 2012.

Schaffaf Jorn - Challenging Institutional Standard Time von Bismarck, Beatrice, Benjamin Meyer - Krahmer, Jörn Schaffaf, Rike Frank, and Thomas Weski, eds. *Cultures of the Curatorial: Timing on the Temporal Dimension of Exhibiting*. Leipzig, Berlin: Academy of Visual Arts, Sternberg Press, 2014.

## Discussion

**Juliette Raoul-Duval** – Je vous remercie d’être venu partager avec nous vos convictions, nourries d’une expérience culturelle diversifiée et d’une curiosité insatiable sur ce qui se passe dans les musées du monde. Je vous ai invité à prononcer cette conférence inaugurale bien avant que ne s’engage la querelle sémantique née cet été. Pour autant, nous partageons, au sein d’ICOM France, beaucoup de ce que vous avez dit, et singulièrement qu’au sein du musée, acteur majeur du lien social, collectionneurs et public ne s’opposent pas.

**Chris Dercon** – L’extrême vigilance des tribunes de l’art et la déclaration sinon de guerre du moins très émotionnelle de l’ICOM, en France et ailleurs, m’ont surpris. Étant donné ce qui se passe dans le monde, les musées ont une responsabilité considérable à l’égard du public, et je trouve que l’on ne fait pas assez.

**Claude Mollard** – Bravo pour cette intervention qui met le doigt là où ça fait mal... ou bien ! La loi de 2002 relative aux musées

de France place le public au cœur du musée. Ce texte permet une évolution ; il doit lester nos orientations. La conception d'un musée sarcophage n'a plus lieu d'être mais des questions prosaïques se posent à nous. L'équipe du musée de l'IMA est constituée de deux personnes ; lorsque le nombre d'œuvres qu'il détient double soudainement, des problèmes matériels immédiats de stockage, de gestion et de personnel nous assaillent.

**Chris Dercon** – C'est pourquoi je trouve très courageux que des personnalités à l'expérience reconnue s'interrogent sur le principe même de nouvelles acquisitions, un sujet encore tabou. Dès qu'il est question d'une donation, tout le monde devient fébrile et considère qu'il sera difficile de la refuser. Mais nous devons réfléchir ensemble à ce que représente cette expansion perpétuelle : que fera-t-on, demain, de tous ces objets ? L'avenir des musées impose de s'interroger sur le statut des acquisitions. C'est bien pourquoi des collectionneurs se félicitent qu'il y ait de plus en plus de fondations privées soutenues par l'État : sans cela, les musées publics seraient noyés par les innombrables produits de l'océan des arts visuels. L'avenir, dont on ne parle pas, devra apparaître dans la nouvelle définition du musée.

**Dominique Ferriot**, *professeur honoraire au Conservatoire national des arts et métiers* – Comment envisagez-vous les relations entre les Galeries nationales du Grand Palais et le Palais de la Découverte ?

**Chris Dercon** – Faute de temps, je ne me prononcerai pas maintenant sur la manière dont j'envisage l'avenir du Grand Palais, sujet à propos duquel j'ai donné des interviews. Je vous dirai seulement que je vois des intérêts communs entre les musées scientifiques et les musées d'art moderne, les musées encyclopédiques et les musées historiques, comme le montre l'intérêt de certains artistes contemporains pour l'anthropocène ; aussi, je ne doute pas que, dans quelques années, les expositions et les projets des Galeries nationales concerneront aussi le Palais de la Découverte.

Ce que j'ai dit vaut pour tous les musées. Il faut impérativement développer la notion d'« avenir », bien plus importante que celle d'« innovation ». Pour moi, l'avenir est ce qui vient après le futur. La question qui se pose est de savoir où l'ICOM veut être en 2030,



en 2040, et c'est pourquoi l'idée d'un moratoire fictif m'a tellement intéressé. Les politiciens réfléchissent à l'horizon de trois ans, cinq au plus. Nous, nous devons avoir le courage de réfléchir à l'avenir des musées, institutions et sites exceptionnels dans leur étrangeté.

**Claude Mollard** – À André Malraux qui lui demandait d'élaborer un musée du XXe siècle, Le Corbusier avait répondu par un projet de musée « à croissance illimitée »... Une des réponses d'avenir, c'est la mobilité des œuvres, en quelque sorte leur extra-territorialité : nous ne pensons plus le musée comme un lieu clos mais comme un centre de diffusion, de génération, ailleurs, de musées détachés, complices. Dans cette ligne, l'IMA présente des œuvres à l'IMA-Tourcoing, et nous travaillons avec la Ville de Fès à la création possible d'un musée secondaire de l'IMA, qui deviendra le principal musée fassi. On est dans une phase d'essaimage – c'est l'idée de l'avenir des musées qui me vient à l'esprit.

**Constance Krebs**, *éditrice et curatrice du site en ligne de l'Association Atelier Alain Breton* – Le site de l'Association, financé par la famille d'André Breton, a été établi à la suite de la vente, en 2003, des œuvres ayant appartenu à l'écrivain. Nous travaillons à la mise en ligne, au développement des notices, au prêt d'images et à l'édition numérique des milliers d'objets qui composaient la collection d'André Breton. Cette mise en ligne ne peut se faire sans l'intervention du public ; toutes les notices sont alors modérées par un conseil scientifique, et une communauté de chercheurs travaille à mes côtés. Cette manière de faire va dans le sens de l'implication des musées dans la cité. Giuseppe Tomasi di Lampedusa nous l'a dit : « Tout doit changer pour que rien ne change ». Nous y sommes.

**Chris Dercon** – Voilà qui nous renvoie à l'article d'Hal Foster déjà cité, qui est toujours d'actualité. Mais si l'initiative que vous signalez est remarquable, ce qui fait aujourd'hui l'exemple parfait d'archives sans les musées, ce sont malheureusement la plupart des expositions numériques, même quand elles sont soutenues pas des institutions exemplaires comme l'est le musée Van Gogh. Elles sont devenues des pages publicitaires – voyez l'exposition immersive itinérante « Meet Vincent Van Gogh » : le public peut jouer à être Van Gogh à l'asile d'Arles, ou à être l'un des mangeurs de pommes de terre qu'il a dépeints. Les expositions numériques de

cette sorte ne sont en rien des outils pédagogiques. Pour expliquer correctement les expositions en numérique immersif, il faut faire un retour dans le temps, parler du rôle de la gravure et de la photographie dans l'histoire de l'art, ce que l'on a un peu oublié. J'ai été étonné des réactions quand, lors de la création de la galerie James Simon sur l'île des musées berlinois, Hermann Parzinger a décidé de commencer par l'histoire des moulages. Il y a des collections de moulages à Versailles, à Fontainebleau, au Louvre, à la RMN, mais ces collections sont très peu mises en valeur sinon au musée des moulages de Lyon. Pourtant, on ne peut comprendre le numérique sans un retour aux moulages ; l'avenir est aussi là.

Enfin, je le redis : il faut aller à l'exposition de Jean-Luc Godard au Théâtre des Amandiers de Nanterre. Beaucoup d'initiatives sont prises, et le rôle de l'ICOM est de les relier toutes.

**Juliette Raoul-Duval** – C'est ce à quoi nous nous employons. Je vous remercie. Nous avons évoqué ensemble le lancement d'un cycle de brèves rencontres consacrées aux sujets tabous ; la discussion de ce matin donne envie de poursuivre dans cette voie.





# Session 1

---

**Une donation dans un musée :  
quel impact sur le projet  
scientifique et culturel ?**



## Partie 1 : Le « nouveau musée de l'IMA » suite à la donation Claude et France Lemand

### Discussion entre Eric Delpont et Claude Lemand, modérée par Claude Mollard

**Claude Mollard** – Nous allons ouvrir le débat avec Claude Lemand, qui, avec France Lemand, a effectué cette donation il y a environ un an. Nous célébrons d'ailleurs aujourd'hui le don de la 1 500<sup>e</sup> œuvre, qui est en fait un triptyque, et les en remercions. Eric Delpont est le conservateur du musée de l'Institut du monde arabe, secondé par Djamila Chakour : ce sont donc deux personnes seulement qui assurent la direction. Pour raconter cette histoire, je passe d'abord la parole à Claude Lemand car une donation est aussi une aventure personnelle, existentielle et nous aimerions qu'il la fasse revivre pour nous.

**Claude Lemand**, *collectionneur-donateur et président du Fonds Claude et France Lemand-IMA* – Je suis né au Liban en 1945, dans un milieu très modeste. Dans le catalogue de notre donation, vous verrez que j'ai tenu à la dédier à mes quatre grands-parents, morts lors de la grande famine qui a ravagé le Liban, la Syrie et la Palestine en 1915-1917. Mon père, illettré, a commencé à travailler à l'âge de sept ans et il est devenu chauffeur de taxi. Ma mère a eu la chance d'être envoyée au monastère de Notre-Dame de Seidnaya, au nord de Damas et d'y recevoir une bonne éducation, essentiellement en arabe mais aussi en anglais. Des six enfants que nous étions à la maison, je suis le seul à avoir fait des études après le bac. J'étais encouragé par ma mère, sans doute, mais aussi animé d'une volonté puissante de devenir professeur d'université. Ceux qui m'enseignaient étaient français. Pourquoi moi, Libanais, ne pourrais-je pas devenir professeur d'université au Liban ?

Au prix d'efforts et de motivation, j'y suis parvenu. J'ai obtenu une bourse pour préparer un doctorat en France. Puis, en septembre 1974, je suis rentré au Liban. Je n'avais alors aucune envie de rester travailler en France ou de prendre la nationalité française ; comme d'autres diplômés libanais, nous nous sentions très bien chez nous. Neuf mois plus tard, la guerre commençait. J'étais professeur d'université et j'avais peut-être trop d'illusions sur ce que sont les communautés au Liban, sur une jeunesse dont j'espérais qu'elle s'était libérée de l'esprit communautariste pour croire en son pays. Malheureusement, il n'y a pas de réelle unité nationale. Quand les temps deviennent difficiles, chacun se réfugie dans sa communauté et celles-ci, qui se vendent aux puissances régionales ou mondiales les plus offrantes, se combattent, non dans l'intérêt du pays mais en fonction d'enjeux internationaux. Personnellement, je vivais comme s'il n'y avait pas de danger. J'ai été enlevé par une milice et j'ai réussi à me libérer par la seule négociation ; une semaine plus tard, j'ai reçu des éclats d'obus de mortier. Après mon hospitalisation, j'ai quitté à jamais le Liban – c'était il y a 43 ans et six mois. D'autres, qui ont vécu une expérience semblable, y retournent pour leurs vacances ; le traumatisme était trop fort pour moi.

Heureusement, Paris, où je retrouvai celle qui allait devenir ma femme, m'a adopté. La guerre au Liban n'en finissait pas ; j'ai demandé la nationalité française. Je vivais de petits travaux à Aix-en-Provence quand le ministère des Affaires étrangères a jugé que je pouvais être utile au Soudan. Pendant les onze ans que nous avons passés à l'étranger, je me suis senti le représentant d'une France idéale, celle de la République et des Lumières, qui, on ne le sait pas assez ici, inspira jusque dans la première moitié du XXe siècle bien des mouvements de libération nationale. Cet idéal, je l'ai retrouvé en fréquentant Claude Aveline, écrivain né en 1901 et grand-père de mon épouse, marqué par le Front populaire, qui fut un grand résistant et combattit avec Malraux pour une culture au service du peuple. Durant nos années passées en Egypte, nous avons commencé à acheter des œuvres d'artistes locaux. Pour moi, en effet, vivre avec les œuvres est la seule manière d'entrer dans l'univers de l'artiste. Quittant la fonction publique en 1988, j'ai ouvert une galerie – je l'ai mise en sommeil depuis un an et demi que je collabore avec



l'IMA, auquel je me consacre totalement, jour après jour, avec Eric Delpont, Claude Mollard et Djamilia Chakour.

Animés par notre passion, mon épouse et moi avons continué à acheter des œuvres d'artistes arabes contemporains. Comme bien des collectionneurs, j'ai même rêvé d'avoir mon musée. Mais comment attirer le public, gérer l'établissement, et avec quel avenir après nous ? Nous avons donc décidé de donner notre collection à un musée et à 70 ans, nous avons décidé que ce serait à Paris, que nous aimons tant. Nous connaissions Jack Lang, qui venait chaque année à notre stand à la foire Art Paris. Sur ma demande, il avait pesé dans la campagne internationale pour faire libérer le grand peintre syrien Youssef Abdelké. Pour nous, il était digne de confiance, un homme de notre génération et aussi, je le dis, le plus grand ministre de la Culture que la France a connu, à l'égal de Malraux, animé non seulement d'une vision pour son pays mais d'une vision universelle. Or, je l'écris dans la préface du catalogue de la donation, je suis un immigré de cultures arabe et française universaliste. C'est donc à l'IMA que nous avons fait une donation, de 1 300 œuvres au début, 1 500 désormais ; je ne savais pas alors que le musée ne possédait que 550 œuvres d'art contemporain, une collection limitée mais de très belle qualité. Notre donation est un acte totalement désintéressé – il n'est pas question de dation ou de déduction fiscale. Les deux collections ont fusionné pour constituer une seule et l'IMA s'est engagé à refaire les espaces du musée pour y présenter la totalité des œuvres par rotation, car nous ne voulions pas qu'elles finissent dans les réserves.

**Claude Mollard** – Après cet itinéraire passionnant, Eric Delpont nous dira comment s'est faite cette fusion de deux entreprises pionnières – le musée de l'IMA n'est en effet pas très ancien, il a été créé en même temps que l'Institut. La construction de celui-ci a été décidée en 1981 et Jean Nouvel et Architecture Studio ont été choisis comme architectes en décembre de cette année. L'ouverture eut lieu en novembre 1987, mais dans la période qui précédait on avait commencé à constituer la collection.

**Eric Delpont**, *conservateur du musée de l'IMA* – Rappelons que l'idée d'un Institut du monde arabe est née sous le septennat de Valéry Giscard d'Estaing, après le premier choc pétrolier, et

a été mise en œuvre sous le septennat suivant. Dans sa conception initiale, l'IMA reposait sur deux piliers, la bibliothèque et le musée. Christiane Naffah, conservatrice de la section des Arts islamiques au Louvre, fut nommée directrice et elle élabora le premier programme. Au début des années 1980, l'art contemporain arabe était très mal connu. Elle a donc souhaité présenter le monde arabe selon trois pôles, l'art islamique – on pouvait certes se demander pourquoi privilégier cette dimension religieuse plutôt qu'une dimension culturelle et historique, antérieure à l'islam –, une section ethnographique et enfin, initiative nouvelle, la présentation de la culture en mouvement dans le monde arabe à partir de la deuxième moitié du XXe siècle.

Ce musée qui, initialement, occupait sept niveaux du bâtiment et n'en occupe plus que quatre, a été créé sans collection – alors que c'est généralement l'inverse. En ce qui concerne les arts islamiques, il était entendu que l'on présenterait des dépôts des collections du Louvre, du musée des Arts décoratifs, du musée de la Céramique de Sèvres et d'autres musées nationaux. Nous avons commencé à faire des acquisitions en art contemporain à partir de 1985, en même temps que les Lemand en quelque sorte. Dès le départ, l'ambition était de constituer une collection représentative de tous les mouvements du monde arabe, à la différence d'une collection qu'un particulier choisit en fonction de ses goûts et de ses affinités. Pour notre établissement modeste, la donation Lemand a constitué un bouleversement – pensez que nous ne sommes que deux pour porter le musée, qui a fait l'objet d'une rénovation décidée en 2008 et ayant permis sa réouverture en février 2012.

**Claude Mollard** – Comment les deux collections se complètent-elles ? D'autre part, quels engagements a pris le musée, qui est un département de l'IMA ? Quelles obligations lui sont imposées ? Enfin quel est le rôle du fonds de dotation dont il a été question ?

**Eric Delpont** – Les donateurs ont souhaité établir un acte notarié. Cela se comprend, car une institution peut modifier sa politique de présentation des œuvres. J'ai commencé à travailler à l'IMA en 1985, Jack Lang est le onzième président depuis lors et certaines nominations ont entraîné des changements de politique radicaux. Je comprends tout à fait le désir des donateurs

que la collection soit montrée en permanence. Moi-même, j'avais regretté que le réaménagement des locaux ne permette plus d'exposer en permanence la collection d'art moderne et contemporain car cela affectait la présentation au public du monde arabe contemporain même si, dans les années 1990, on a mené une politique dynamique d'expositions d'art contemporain, avec une dimension thématique ou par pays. Lorsque Claude Lemand a annoncé sa donation, nous avons parlé avec lui de ce que nous possédions et qu'il ne connaissait pas forcément puisque ces œuvres n'étaient plus montrées.

**Claude Mollard** – Les donateurs sont-ils satisfaits ?

**Claude Lemand** – Cette donation, qui nous engage, engage aussi l'IMA. Nous avons voulu qu'il y ait un accord notarié, et une signature solennelle dans le musée lui-même. Ce n'est pas une donation entre nous et le président de l'IMA, mais un accord avec le gouvernement français, l'Institut étant sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères. L'acte signé détaille les obligations de chacun. Pour notre part, nous avons créé le fonds de dotation Claude & France Lemand-IMA et nous nous sommes engagés à ce que toutes les actions que nous mènerons soient en faveur de l'IMA. Si nous restons libres de nos actes en tant que personnes privées, la Fondation ne peut agir qu'en faveur de l'Institut du monde arabe. La direction du musée a des obligations à notre égard, mais elle en tire aussi un pouvoir pour faire valoir à la direction de l'IMA qu'il faut rénover les espaces, montrer des œuvres, embaucher du personnel. Ainsi, selon la liste des besoins en personnel établie par Eric Delpont, dans l'immédiat, c'est-à-dire à échéance d'un an et demi, il faudra créer trois postes.

**Claude Mollard** – Que finance précisément le fonds de dotation ?

**Claude Lemand** – Les objectifs du fonds sont fixés par ses statuts. Dès la signature de l'acte notarial, nous avons publié deux catalogues, dont celui que nous offrons aujourd'hui à tous les participants. Avant même la création du fonds, nous avons donné à l'IMA à titre personnel 12 000 euros pour transformer l'entrée du septième niveau en hall d'exposition provisoire. Depuis la création du fonds, j'ai aussi réussi à convaincre des artistes, leurs héritiers et quelques collectionneurs de donner des œuvres au musée. Sur les deux cents œuvres qui se sont ajoutées à notre

première donation, 40 % proviennent de notre fonds et 60 % de ces autres donateurs. Nos ressources propres sont limitées. Nous espérons donc motiver des donateurs, surtout dans le monde arabe – bien que ces pays soient dans une situation difficile, qu’il s’agisse des guerres civiles et régionales, des conditions économiques et sociales difficiles ; même les très riches hésitent à dépenser. En-dehors de l’aspect financier, j’ajoute le travail de médiation fondamentale que j’accomplis depuis un an et demi en rédigeant les notices des œuvres dont je peux exposer le mode d’acquisition et l’histoire car, depuis trente-huit ans, nous avons fréquenté les artistes. Cette collection a donné un sens extraordinaire à notre vie, et nous souhaitons communiquer la passion avec laquelle nous l’avons constituée, pour qu’elle soit transmise aux visiteurs qui viendront, très nombreux je l’espère, admirer ces œuvres.

**Claude Mollard** – Dites-nous par exemple comment a été acquise l’œuvre de Myriam Haddad que nous présentons dans cette salle.

**Claude Lemand** – C’est l’acquisition n°1500 offerte par notre fonds au musée. Myriam Haddad est une jeune artiste syrienne très douée. Elle étudie à l’Ecole des beaux-arts de Damas jusqu’à ce qu’en 2012 la guerre la conduise à Paris, où elle s’inscrit également aux Beaux-arts, dont elle sort diplômée en 2017. Après sa première exposition personnelle à la galerie Art-Concept, elle a été retenue au nombre des vingt-deux « jeunes artistes en Europe » dont les œuvres ont été exposées par la Fondation Cartier au printemps dernier. Jack Lang a appelé mon attention sur son travail, j’ai visité son atelier et, après l’accord du musée de l’IMA, notre fonds a fait l’acquisition de ce triptyque auprès de sa galerie. En effet, la concertation est permanente entre le conservateur du musée de l’IMA et nous, et il s’est produit plusieurs fois que le musée se prononce contre une proposition d’acquisition.

J’indique au passage que nous avons choisi de faire cette donation au musée de l’IMA parce que c’est un musée de France, dont les collections sont inaliénables.

**Claude Mollard** – Comment un musée de 2 400 m<sup>2</sup> peut-il absorber une donation d’une ampleur telle que la collection

Lemand ? Pour le déterminer, nous n'avons pas constitué un conseil scientifique mais consulté une dizaine d'experts et d'historiens d'art, et de ces auditions a résulté une synthèse d'une centaine de pages, sorte de schéma directeur du nouveau PSC. Cependant, nous n'avons pas trouvé les ressources nécessaires à la rénovation du musée. Parce que la plupart des pays arabes sont en crise et que ceux qui ne le sont pas sont souvent attirés par d'autres investissements que des investissements dans l'art, la majorité des financements de l'IMA provient du ministère des Affaires étrangères, et du secteur privé pour des projets donnés. Aussi, en attendant de concevoir le « nouveau musée », puis de le construire, nous allons engager des travaux pour disposer d'un espace provisoire de 320 m<sup>2</sup> destiné à présenter, regroupée, la collection d'art moderne et contemporain du musée de l'IMA par des expositions renouvelées.

Nous nous lançons dans la construction d'une machine à triple rotation car, comme le disait Chris Dercon, la fixité ne se conçoit plus. La rotation concernera la partie historique de la collection du musée mais, parce qu'il s'agit d'objets fragiles, elle sera plus lente que pour la collection d'art moderne et contemporain, pour laquelle nous envisageons plusieurs expositions par an. Un lieu reste à inventer, à l'image de l'École Pro du Centre Pompidou, pour accueillir au sein du musée des formations de haut niveau financées par les fonds de la formation professionnelle des entreprises ; là, la rotation pourra être quotidienne. Ceux d'entre vous qui visiteront aujourd'hui le musée y verront des présentations d'art moderne et contemporain au milieu des collections historiques ; cela paraît quelque peu désordonné mais certains jugent que cette installation permet d'intéressants parallèles. Outre l'espace provisoire qui doit être prêt en janvier 2020, nous pourrons, grâce au fonds de dotation Claude & France Lemand-IMA, ouvrir au public le patio extérieur de 100 m<sup>2</sup> pour y exposer des sculptures et des installations. Pour autant, nous continuons à chercher comment obtenir les 5 millions d'euros qu'il nous faut pour financer les investissements nécessaires.

**Eric Delpont** – Des expositions, au sein des collections permanentes, ont déjà eu lieu depuis que la donation a été conclue. Et lors du ré-accrochage partiel fait à l'occasion du trentième anniversaire de l'ouverture de l'Institut au public, il y a deux

ans, nous avons intégré une partie de la collection d'art moderne et contemporain dans le parcours thématique du musée. Mais l'espace est ingrat – quatre niveaux avec des volumes très différents – et dans ce musée pensé pour présenter des collections d'objets, les cimaises manquent cruellement. Aussi, en l'attente du projet définitif, avons-nous proposé des aménagements avec cimaises permettant d'exposer par rotation la collection d'art moderne et contemporain, composée de son fonds historique et de la donation, en redéployant les collections historiques au premier niveau du musée. Ces aménagements seront terminés à la fin du premier trimestre 2020 ; nous en discutons encore le coût, qui n'est pas anodin.

Et pour en revenir aux propos de Chris Dercon, je souligne que, contrairement à d'autres institutions, le musée de l'IMA ne pourra jamais envisager une extension perpétuelle.

**Claude Mollard** – Cela peut se faire à l'extérieur du musée.

**Eric Delpont** – Cela conduirait à repositionner complètement le musée dans le bâtiment. Aujourd'hui, toutes les pièces de la donation sont stockées à l'extérieur, ce qui induit des charges financières. Peut-être nous faudra-t-il pour cette raison calmer le rythme des acquisitions, d'autant que nous devons nous approprier l'ensemble des œuvres qui composent la donation et que se posent de multiples questions relatives aux inventaires, aux assurances, etc. La donation est à l'origine d'un travail important, que nous effectuons. Mais Claude Lemand a parfois du mal à percevoir que le temps du musée n'est pas celui du collectionneur ou du galeriste, que le fait d'être une institution publique entraîne des obligations administratives et l'on ne peut brûler les étapes.

**Claude Lemand** – Parce que je suis d'un tempérament impatient, j'espérais en effet que l'on progresserait plus rapidement mais les choses se passent bien et ma femme et moi-même sommes très heureux. Les nouvelles acquisitions ne sont pas des acquisitions « en l'air » : elles visent toujours à compléter la collection existante. Ainsi, l'IMA a programmé une exposition d'artistes algériens en janvier 2020 ; des acquisitions ponctuelles ont lieu à cette occasion, qui visent à combler des lacunes spécifiques dans la collection des 2 100 œuvres du musée, qui possède à présent

le plus grand nombre d'œuvres d'artistes arabes modernes et contemporains de tout l'Occident.





## **Partie 2 : La vie des donations : aspects scientifiques et culturels, aspects juridiques**

### **Discussion entre Hélène Lafont-Couturier et Sylvie Patry modérée par Vincent Lefèvre**

**Vincent Lefèvre**, *sous-directeur des collections, Service des musées de France, Direction générale des patrimoines* – Cette journée consacrée aux libéralités a paradoxalement commencé par un exposé sur la procédure de dation, mode d’acquisition gratuit pour les institutions culturelles qui reçoivent les œuvres mais non pour l’État, puisque la dation vient en paiement en nature d’une dette fiscale, ce pourquoi le nom du dateur ne figure pas sur les cartels.

Les libéralités sont de trois types : le don manuel, la donation et le legs. Le don manuel n’appelle aucun formalisme juridique ; ce mode courant d’enrichissement des collections devrait être limité à des œuvres ou à des collections de faible importance, précisément parce que l’absence de formalisme juridique peut poser des problèmes. La donation suppose un acte notarié, qui permet de fixer des charges. Le legs ressemble à la donation, sinon qu’il prend ses effets lors du décès du testateur. Les libéralités ne pèsent pas sur les budgets d’acquisition des établissements mais ces cadeaux peuvent être à double tranchant ; cela conduit parfois à les refuser, ce qui n’a rien d’évident. Même si elle les accepte, l’institution concernée doit au préalable mesurer soigneusement la charge que les dons vont faire peser sur elle, en évaluer l’intérêt scientifique, apprécier s’ils s’insèrent dans son PSC ou s’ils la conduiront à l’infléchir. Car si certaines libéralités sont le fruit d’un long travail de négociation et de persuasion, elles peuvent aussi arriver de manière inattendue.

Les établissements concernés doivent aussi prendre en considération l’évaluation financière du cadeau qui leur est fait : l’acte notarié

suppose une valorisation, et les nouveaux propriétaires, État ou collectivités territoriales, sont tenus depuis 2006 d'inscrire au bilan de l'établissement considéré la valeur des acquisitions. De plus, la loi permettant de défiscaliser ces libéralités, l'évaluation doit en être faite au juste prix – les institutions publiques n'ont pas à être le vecteur d'avantages fiscaux indus pour des particuliers. Enfin, l'institution concernée doit mesurer la charge exacte des conditions posées, qui peut être lourde, et en évaluer les conséquences.

**Sylvie Patry**, *directrice de la conservation et des collections du musée d'Orsay* – Je traiterai de la donation exceptionnelle, fruit de longues relations entre l'équipe du musée et singulièrement Guy Cogeval, notre ancien président, avec Marlene et Spencer Hays. Cette donation marquera un tournant dans la vie du musée. On a parfois opposé, ce matin, mouvement et collections. Au musée d'Orsay, les collections sont en mouvement : nous venons de procéder au ré-accrochage complet du cinquième étage, où sont exposées les œuvres impressionnistes et post-impressionnistes qui font le cœur de notre collection de peinture. La donation Hays enrichit les collections et les modifie fondamentalement.

Depuis la création de l'Établissement public de préfiguration du musée d'Orsay, en 1978, on estime que les collections toutes techniques confondues ont doublé. La donation Hays obéit aux principes généraux régissant les acquisitions qui s'appliquent aux établissements publics, tenus de signer des actes juridiques pour chaque donation ou legs. L'opportunité d'une libéralité, comme d'un achat, est examinée par différentes instances. Dans un premier temps, les conservateurs examinent en réunion la pertinence scientifique des œuvres ; ensuite, la commission d'acquisition interne au musée se réunit ; enfin, toute acquisition proposée dont la valeur dépasse des seuils établis par technique et toute libéralité grevée d'une charge sont soumises à l'approbation du conseil artistique des musées nationaux. L'acquisition est considérée comme actée à partir du moment où le ministère de la Culture prend un arrêté en ce sens. La part des libéralités est très importante dans les collections de peintures et de pastels du musée d'Orsay : elles représentaient 60 % des acquisitions en nombre au 31 décembre 2018. En valeur, pour donner un exemple, le musée a en 2011 bénéficié de la donation Marcie-Rivière, qui représentait environ dix ans de notre budget d'acquisition ; la donation Hays quant à elle représente l'équivalent de soixante-dix ans de ce budget.

Si elle est exceptionnelle, la donation Hays s'inscrit donc dans une tradition de générosité. Les libéralités ont façonné le visage du musée d'Orsay en lui fournissant bon nombre de ses pièces iconiques. Ainsi, le legs du peintre Gustave Caillebotte, accepté en 1895, fait entrer un ensemble de peintures impressionnistes. La généreuse donation Etienne Moreau-Nelaton, en 1906, comportait notamment le *Déjeuner sur l'herbe de Manet*. La donation Chauchard, en 1909, nous a apporté, entre autres chefs d'œuvre, l'*Angélus de Millet* et une très belle collection de tableaux de l'école de Barbizon. Le legs Isaac de Camondo en 1911 fait entrer au Louvre (aujourd'hui à Orsay) des œuvres de Monet, de Toulouse-Lautrec, de Van Gogh, entre autres. Ce dernier est très bien représenté à Orsay, non par des achats mais grâce aux dons successifs exceptionnels des descendants du docteur Gachet. Le legs d'Antonin Personnaz aux Musées nationaux en 1937 a également complété la collection impressionniste qui est la plus grande au monde. La donation Philippe Meyer en 2000 a renforcé notre collection d'œuvres des Nabis et de Cézanne. Enfin, la formidable donation de Zeïneb et Jean-Pierre Marcie-Rivière en 2011 nous a permis d'augmenter significativement notre fonds de peintures des Nabis, en particulier Vuillard et Bonnard.

Puis vint la donation de Marlene et Spencer Hays, qui, par amour pour la France et Paris, se sont mis à collectionner l'art français dans les années 1990. Leur demeure de Nashville et leur appartement de New York rendent hommage à ce goût, dans leur architecture et leur décoration. À la suite de l'exposition de leur collection au musée d'Orsay en 2013, Marlene et Spencer Hays ont consenti une première donation en 2016. Elle reflète le goût des donateurs pour les Nabis, mais la collection commence avec les impressionnistes et la peinture américaine de la fin du XIXe siècle. En fait, elle offre un panorama varié et personnel de l'art de l'époque par le prisme de la vision subjective du collectionneur.

Le deuxième volet de la donation, annoncé en juillet dernier, confirme l'importance des Nabis et son ouverture sur le début du XXe siècle permet de faire le pont entre les collections d'Orsay et celles de l'Orangerie avec, notamment, deux tableaux somptueux de Matisse, mais aussi Modigliani. À côté des mouvements dont j'ai parlé figurent des œuvres symbolistes, avec Odilon Redon. Le dessin reste un volet essentiel (près de la moitié de la donation) avec un important ensemble de croquis de Bonnard ou des dessins qui

éclairent des œuvres que nous possédons, comme ce dessin préparatoire au Balcon de Manet, par exemple.

J'en viens aux aspects scientifiques, juridiques, de ces donations et à leur influence sur la vie du musée. Sur le plan scientifique, la donation Hays, en confortant le rôle du musée d'Orsay comme collection de référence mondiale en ce qui concerne les Nabis, contribue à une révision profonde de notre connaissance de la fin du XIXe siècle et du canon dit « moderniste ». Dans la succession des avant-gardes, on a longtemps fait de l'impressionnisme et du post-impressionnisme la source de toute modernité, effaçant un peu l'apport des Nabis. La donation prolonge la volonté exprimée dès les débuts d'Orsay d'enrichir le récit de la naissance de la modernité.

Spencer Hays, désormais décédé, et Marlene, sa veuve, sont des citoyens américains et, situation inédite pour le musée, leur donation s'est faite dans le cadre du droit américain transcrit ensuite en droit français. Ils ont signé un *pledge to give*, un engagement à donner, qui ressemble, avec des différences cependant, à notre donation sous réserve d'usufruit. De ce fait, les œuvres ne nous parviendront qu'au décès de Mme Hays. La donation est assortie d'une condition : les œuvres seront présentées de façon groupée dans des salles portant le nom des donateurs, et de façon permanente, sauf pour les œuvres sur papier, qui, pour des raisons de conservation, seront présentées par rotation dans un cabinet dédié.

Cela nous conduira à revoir le parcours et à réorganiser les espaces du musée lorsque la collection nous arrivera. Bien sûr, l'expansion ne peut se faire au dehors, l'espace du musée étant contraint ; mais la réorganisation sera facilitée par le transfert des services de la documentation et de la bibliothèque dans les locaux libérés par la Documentation française, quai Voltaire.

Pour conclure, j'insiste à mon tour sur le fait que, en dehors de leurs liens d'amitié avec notre pays, les donateurs ont choisi de confier leurs collections à un musée français car elles seront ainsi inaliénables, ce qui n'est pas le cas pour les musées américains.

**Vincent Lefèvre** – Une précision : le *pledge to give* ressemble à la donation sous réserve d'usufruit, à la différence près que le transfert de propriété des œuvres n'aura lieu qu'à la mort de la deuxième donatrice, ce qui l'apparente aussi à un legs.

**Sylvie Patry** – Et de ce fait, les œuvres ne sont pas encore inscrites à notre inventaire.

**Vincent Lefèvre** – Nous en venons à une donation très différente : l'ensemble de coiffes ethnographiques offertes par Antoine de Galbert au musée des Confluences de Lyon.

**Hélène Lafont-Couturier**, *directrice du musée des Confluences à Lyon* – Le musée des Confluences, depuis son ouverture en décembre 2014, a su attirer et séduire un large public et atteindre un chiffre de fréquentation qui le place au premier rang des musées français hors Paris. Dépassant les prévisions, cette fréquentation a su se maintenir depuis cinq ans en rassemblant un public d'une grande diversité si l'on prend en compte les critères de l'âge, du genre, de l'appartenance sociale, du niveau de diplômes, du bagage culturel. Ce succès populaire s'accompagne aussi d'une reconnaissance des collectionneurs, dont certains ont choisi d'en faire le bénéficiaire de leurs donations. C'est le cas d'Antoine de Galbert, pour qui :

Le musée des Confluences, par son approche interdisciplinaire, est à l'image des croisements qui ont jalonné ma vie. Remettre l'ensemble de ma collection à cette institution est à ce titre d'une grande cohérence. Cette collection de coiffes est une invitation à s'ouvrir au monde, une ambition que partage fondamentalement le musée des Confluences.

La donation est constituée de 520 coiffes du monde entier et de quinze costumes-masques. Une collection qui se distingue par l'éclectisme de leurs origines, de leurs formes et de leurs matériaux.

Antoine de Galbert, collectionneur et amateur d'art, grand voyageur à l'inlassable curiosité et qui, en créant La Maison rouge, fut aussi de 2004 à 2018, à la tête d'un lieu exceptionnel consacré à l'art contemporain. Il y a une trentaine d'années, il eût aussi l'idée de s'intéresser à la manière dont l'humanité se couvre la tête au gré de l'infinie variété des rites et des croyances. Antoine de Galbert s'est passionné pour le thème. Il a parcouru les étals et les boutiques, les maisons et les temples, il a interrogé, questionné, recherché. Il a découvert l'intelligence de la main et de la pensée à l'œuvre avec des matériaux ayant la fragilité de la plume ou la dureté du coquillage. Il s'est arrêté devant la finesse d'un tissage ou la force d'un

tressage. Il a décrit le monde au long de plus de 500 coiffes.

Afin de préserver ce qui avait été une passion et d'en conserver l'entité, Antoine de Galbert a choisi d'en faire don au musée des Confluences, enrichissant de manière tout à fait remarquable ses collections. Le musée se doit désormais d'être à la hauteur de cette collection exceptionnelle, par sa préservation et sa médiation, par ce qui prolonge sa vie et ce qu'elle va susciter de questions, de surprises et surtout de bonheurs de découverte.

Une telle donation couronne une rencontre et une forte relation de confiance pour le donateur. Mais c'est aussi un réel engagement pour l'institution et ses équipes : moyens financiers (expertises, transports, assurances, frais juridiques, restauration) et moyens humains (étude, traitement, documentation) qu'il ne faut pas sous-estimer.

En parcourant la collection, nous découvrons que partout, en Chine et au Japon, de l'Indonésie à l'Afrique, on se couvre la tête pour se protéger ou protéger le défunt dans son voyage dans l'au-delà, se protéger simplement du soleil – avec une diversité de matériaux, des végétaux aux écailles de poisson. La coiffe traduit aussi le rang social ou religieux. Elle peut marquer les âges de la vie, protéger l'enfant et la jeune fille, signaler la femme mariée ou veuve. Elle accompagne la danse, le théâtre, est ornementale.

Pour une telle collection privée, il a fallu d'abord reprendre toutes les données déjà rassemblées par Antoine de Galbert pour créer des fiches-objet et s'appuyer sur les ressources de sa bibliothèque ; faire expertiser les pièces par les conservateurs spécialisés par zone géographique du musée du quai Branly-Jacques Chirac, d'autres experts et des chercheurs sur place. Il a fallu ensuite faire un état précis de la conservation, que la diversité des matériaux rend complexe, et envisager les restaurations nécessaires. Les coiffes devant rester à Paris jusqu'à l'été 2018, un chantier-école a été mis en place avec le lycée La Source de Nogent-sur-Marne pour le dépoussiérage, et une convention a été passée avec l'Institut national du patrimoine pour la restauration, plus lourde, de treize coiffes asiatiques. Les collections ont aussi été traitées contre les parasites avant leur transfert à Lyon en juillet 2018.

Il a fallu ensuite compléter la documentation, de façon assez rapide puisque, avec Antoine de Galbert, nous avons décidé de consacrer

une exposition à cette collection en juin 2019. Et il était nécessaire, pour ce faire, d'établir la traçabilité de chaque pièce au regard de la convention CITES, ce qui représente un long travail et a conduit à ne pas présenter certaines pièces. Nous nous étions aussi engagés à établir un catalogue co-édité avec Le Seuil, ce qui a demandé une campagne photographique avec, à chaque fois, une vue générale, un détail de matières et une vue d'interprétation. Pour chacune, il a fallu aussi fabriquer un support interne adapté et un nouveau socle.

Notre parti pris a été de présenter les coiffes par usage plutôt que par région, afin de permettre un autre voyage, et aussi de présenter des histoires particulières pour que chacun soit sensible à l'œil du collectionneur – telle « coiffe » séfaraïde achetée à Istanbul se révélant finalement être... un couvre-théière !

À l'occasion de cette donation et d'autres qui ont suivi, nous nous sommes interrogés non seulement sur l'importance des collections en question pour le musée, mais aussi sur le type de reconnaissance à leur apporter. En l'espèce, les travaux n'étant pas tout à fait terminés, nous les avons réorientés pour créer un nouvel espace, qui sera ouvert au public pour les Journées du patrimoine 2020. Dans cette galerie, dite espace Emile Guimet, des vitrines seront consacrées aux donateurs en tous genres – des chasseurs de papillon et ornithologues aux collectionneurs d'art africain. Parmi eux, Antoine de Galbert, pour qui l'aventure ne s'arrête pas là car il a décidé de poursuivre cette collection de coiffes aux côtés du musée des Confluences, comme il agit, par l'intermédiaire de sa fondation, pour le musée de Grenoble.

**Vincent Lefèvre** – Antoine de Galbert a-t-il assorti sa donation de charges ?

**Hélène Lafont-Couturier** – Nous nous sommes seulement engagés dans l'acte notarié à l'exposition de plus de 300 coiffes qui a fait l'objet d'un catalogue raisonné. Et comme nous avons décidé la création d'une galerie des donateurs, il a été précisé dans l'acte qu'une vitrine, dans cette galerie, servira à la présentation des coiffes, par rotation. Il n'y a pas d'autres conditions.

**Vincent Lefèvre** – La donation Hays est faite à la condition expresse que la collection soit présentée en permanence et groupée ; des prêts temporaires sont-ils néanmoins possibles ?

**Sylvie Patry** – Oui. L'acte prévoit que l'on peut distraire des œuvres des salles qui leur sont exclusivement consacrées pour les prêter – ce qui n'est pas le cas pour d'autres donations. Mais les dépôts à long terme ne sont pas possibles.

**Hubert Lévy-Lambert**, *président des Amis du musée du monde sépharade* – Le musée du monde sépharade ouvrira l'année prochaine. Je serais heureux qu'Hélène Lafont-Couturier accepte de lui prêter le couvre-théière dont elle a parlé, et le musée de l'IMA et Claude Lemand les œuvres qui pourraient être de quelque intérêt à ce nouveau musée.

**Françoise Reynaud**, *anciennement au musée Carnavalet* – Pourra-t-on, exceptionnellement, montrer une œuvre de la donation Hays avec le fonds permanent du musée ?

**Sylvie Patry** – Je suppose que vous pensez au panneau décoratif de Vuillard de la série « Jardins publics » dont nous avons quelques autres dans nos collections. En l'état actuel des discussions, ce n'est pas possible, sinon à la faveur d'une exposition temporaire.

**Céline Chanas**, *directrice du musée de Bretagne* – Quels ont été les échanges du musée des Confluences avec la commission scientifique régionale d'acquisition ? Sur un autre plan, quel travail a été conduit avec les communautés d'origine des coiffes ?

**Hélène Lafont-Couturier** – La commission scientifique régionale se réunira au début de l'année prochaine. Le travail de documentation qui a commencé se poursuivra pendant des années car il y a un grand nombre de coiffes et notre équipe est restreinte. Des échanges ont lieu au sujet de certaines pièces de la collection, par exemple avec la section ethnographique du musée d'Addis Abeba, mais nous ne sommes pas en mesure de faire cela à grande échelle. Le musée des Confluences conservait déjà des coiffes brésiliennes, amazoniennes et africaines dans ses collections. Pour l'Amazonie, le musée a repris ses collectes sur le terrain depuis deux ans ; c'est une manière d'actualiser les connaissances et de savoir si les coiffes sont encore en usage. La jeune femme chargée de ces collections, ayant séjourné l'année dernière chez les Kayapos, est revenue avec du matériel montrant qu'ils ont remplacé les plumes par des pailles en plastique ; mais cette année, elle était avec d'autres populations qui maintiennent l'usage de



la plume. Les coiffes de la collection Galbert ont été portées ; la plus ancienne remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle. Leur usage peut perdurer, mais les sociétés évoluent ; ainsi, la coiffe de l'ethnie Miao, après avoir été portée quotidiennement, ne l'est plus que cérémoniellement. La collection est complexe ; je ne pense pas que nous puissions prétendre à l'exhaustivité car il faudra toujours réactualiser.

**Frédéric Ladonne, architecte** – La donation Hays a une forte implication sur l'utilisation des espaces du musée d'Orsay ; avez-vous discuté l'hypothèse de ne pas l'exposer intégralement ? Si de nouvelles donations arrivent, que fera-t-on ? Un moment vient, même si les donations sont très belles, où il faut s'interroger sur les limites.

**Sylvie Patry** – La donation a fait l'objet de discussions sous tous ses aspects. La question de l'espace nous préoccupe de longue date : lorsque le musée a ouvert, en 1986, nos collègues le considéraient déjà comme trop petit au regard des collections qu'il abritait alors. Le critère de la capacité d'accueil ne doit pas être omis, mais se priver de donations qui enrichissent profondément le regard que l'on porte sur la période serait aller contre nos missions. Nous nous interrogeons, mais cela ne nous empêche pas de vouloir accroître encore nos collections de façon raisonnée, pour renforcer leur sens et la délectation du public. On ne peut s'interdire de cultiver les relations avec des donateurs faute d'espace ; on peut aussi chercher des moyens de s'agrandir.

**Alfredo Vega Gardenas, directeur de l'École supérieure d'art d'Avignon** – Notre école offre une formation consacrée à la conservation des œuvres et, depuis plus d'une décennie, à celle des objets ethnographiques, qui représente un vrai défi. Les définir, déjà, pose des problèmes juridiques et éthiques, des problèmes techniques et de documentation. Mais l'exposition organisée par le musée des Confluences soulève aussi cette question : comment, modestement, faire en quelque sorte sortir des vitrines où ils sont exposés les objets dits utilitaires ? Comment porter sur eux un regard qui ne se limite pas à une perception occidentale, rationnelle – sans abandonner bien sûr toute la richesse de cet héritage occidental ? Comment, en fait, mieux conceptualiser ces collections ? Je pose la question, sans attendre, bien sûr, une réponse immédiate.

**Vincent Lefèvre** – D'autant qu'il faudrait trois heures pour vous répondre, et nous ne les avons pas ! Je remercie encore les intervenantes de cette table ronde.



# Allocution

---

**Par Jack Lang**

*Ancien ministre,  
président de l'Institut du monde arabe*



## Jack Lang, ancien ministre, président de l'Institut du monde arabe

**J**e vous remercie d'avoir choisi l'IMA pour tenir votre assemblée générale. Honneur doit être en particulier rendu à Juliette Raoul-Duval, votre présidente, d'avoir bien voulu vous convier à l'IMA dont le musée, classé « musée de France », constitue l'un des fleurons encore insuffisamment connus mais qui est appelé, je l'espère, à un brillant avenir. Je remercie aussi la présidente turque de l'ICOM, Mme Suay Aksoy, qui veut bien nous honorer de sa présence. Juliette Raoul-Duval a eu l'intelligence de vous inviter à réfléchir aux conséquences que représentent aujourd'hui, de plus en plus, les œuvres données aux musées. Certes, les musées ont toujours été constitués par des collections privées. Mais en France les collections publiques sont une tradition ancienne qui semble aujourd'hui en perte de vitesse.

L'important est donc l'évaluation des conséquences du poids croissant des donations privées en termes de finalités repensées et de moyens à trouver pour éviter de laisser dans les réserves les œuvres données. Il faut au contraire que ces œuvres soient prêtées, exposées, déposées. Vos réflexions de cette journée sur ce thème rejoignent celles que Claude Mollard approfondit autour du musée de l'IMA avec les équipes de l'IMA, son directeur, Eric Delpont, son adjointe Djamilia Chakour et nos donateurs, Claude et France Lemand, avec le concours d'experts du monde des musées : elles nous seront précieuses.

Les temps changent. Et les collections des musées, nous le savons tous, doivent de plus en plus aux donateurs privés. Trois chiffres seulement pour résumer ces temps nouveaux :

- budget annuel d'acquisition du musée de l'IMA : 70 000 euros environ ;
- valeur de la donation de Claude et France Lemand : 30 millions d'euros.
- valeur des dons effectués en un an après la donation : 1 million d'euros supplémentaires.

Les mêmes écarts se retrouvent au Louvre ou au Centre Pompidou et dans nombre de musées décentralisés. Tout cela dans un contexte général de spéculation sur la valeur marchande des œuvres.

### **L'ICOM France**

L'une des missions de l'ICOM est de favoriser ce genre de rencontres. L'ICOM est une institution internationale largement créée à l'initiative de conservateurs de musées français dans l'immédiat après-guerre, au service d'une vision scientifique des musées – donc sauvegardant les valeurs essentielles du patrimoine – et de leur ouverture démocratique – donc largement ouverte à la participation des publics, à commencer par les plus jeunes. Le musée du Louvre, faut-il le rappeler, est une œuvre de la Révolution française en 1793. Et la Révolution jacobine a eu pour bienfait de placer tous les musées de France qui ont alors fait flores à égalité de droits. Le principe de l'ouverture du patrimoine le plus riche au plus grand nombre de citoyens demeure l'un des fondements de notre action. Georges-Henri Rivière, créateur du Musée des arts et traditions populaires, fut l'un des directeurs de l'ICOM et il incarna l'ouverture du musée au champ social, aux objets du quotidien. Cet homme éminent, considéré comme le père de la muséologie, ne s'aventura jamais pour autant dans l'univers illusoire de représentations plus ou moins fictives. Si l'objet a toujours été placé au cœur du musée, le public, depuis la loi de 2002, est placé en son centre. Il doit toujours être mis en position de dialogue avec des objets issus d'autres catégories, d'autres lieux, d'autres mondes. Cette vision réaliste et universaliste doit, je crois, continuer à guider notre action.

### **La donation Claude et France Lemand**

En tous les cas ce sont ces valeurs qui nous guident à l'IMA au moment où notre musée a reçu une donation exceptionnelle de Claude et France Lemand, ce qui bouscule son organisation et nous oblige à en repenser les fins et les moyens. Lorsque la collection de notre musée, par un coup de baguette magique, voit tripler le nombre de ses œuvres modernes et contemporaines et devient l'une des plus riches des musées d'Occident consacrés aux artistes du monde arabe, il est nécessaire de s'interroger sur sa redéfinition. En réalité, nous nous sommes attelés à la conception et à la réalisation d'un véritable « Nouveau musée de l'IMA ». Et la question essentielle se ramène finalement à définir les parts respectives des

collections historiques et des collections modernes et contemporaines et à trouver les moyens de financement nécessaires à leur meilleure présentation dans des espaces contraints. L'une des clés retenue consiste à adopter des principes de rotation plus ou moins rapide des œuvres en fonction de leur nature et de leur finalité.

### **Quelle définition pour les musées aujourd'hui ?**

Pour pasticher la définition du tableau proposée par Maurice Denis, un musée est d'abord une collection d'œuvres, en un certain ordre assemblées. Ce n'est pas un centre culturel polyvalent, conduisant partout et nulle part, ni un regroupement de reproductions numériques aussi parfaites soient-elles. C'est d'abord une collection et des publics. La muséologie ne devrait-elle pas être l'art de concevoir et construire des passerelles entre la recherche scientifique fondée sur les œuvres et les apprentissages des publics ? L'éducation artistique et culturelle a toujours été pour moi une priorité. Le plan de cinq ans pour les arts à l'école que j'ai lancé en 2000 en compagnie de Catherine Tasca mériterait-il pas d'être repris et amplifié en plaçant l'artiste au cœur des classes comme nous le fimes, je crois, avec succès ? Et aussi, et peut-être surtout, en rendant obligatoire la fréquentation des musées par tous les écoliers ? Je dis bien « obligatoire ». Comme la dictée et le calcul. L'art n'est pas un supplément d'âme, un privilège d'enfants bien nés, une délicatesse d'esprits jugés supérieurs.

La rénovation des bâtiments de l'IMA comporte non seulement une réorganisation conceptuelle et spatiale du musée mais aussi l'ouverture de nouveaux espaces pédagogiques. Mais il ne faut pas céder aux sirènes du pédagogisme. Un musée ne se limite pas à un seul espace pédagogique, ce n'est pas non plus, comme on le voit ici ou ailleurs dans le monde, un centre social. Un musée est... un musée et doit le rester. Il doit bien entendu évoluer et intégrer tout ce que les technologies de la connaissance et des apprentissages apportent de neuf. Mais il ne peut mettre de côté l'expérience de la rencontre originale, intime, sensorielle, entre la personne et l'œuvre d'art. Je sais que cette question a été débattue lors du congrès international de l'ICOM au Japon en septembre dernier. Ma position est claire : un musée au sens de la loi de 2002, est un ensemble d'œuvres d'art inaliénables conservées par des professionnels et selon des règles professionnelles afin d'être accessibles au plus grand nombre. C'est le sens des Journées du patrimoine que j'ai lancées voici plus de 30 ans.

La conservation du patrimoine est l'âme du musée. Son ouverture au plus grand nombre révèle son identité et lui donne une dimension citoyenne. Le musée doit connaître, aimer et cultiver l'énergie propre de chaque œuvre d'art jusqu'à ce qu'elle devienne un ferment de développement de la conscience humaine.

### **Non au délitement des musées**

Je sais que c'est votre conviction. Je connais l'énergie qu'il a fallu à votre équipe dirigeante, et au premier chef à votre présidente, Juliette Raoul-Duval, pour éviter que l'ICOM ne s'engage sur les voies hasardeuses de l'éloignement de cette conception qui fait l'esprit même, je dirais la vocation, des personnels des musées de France et du monde entier. Il faut savoir tenir, résister même, face aux risques de délitements des valeurs qui fondent les musées dans un monde tenté parfois par des repliements identitaires et des illusions technologiques. Nous comptons sur vos idées et votre concours. Vous pouvez compter sur les nôtres, sur celui des équipes de l'IMA et au premier chef celles, réduites mais valeureuses, de son musée. Nous pouvons compter aussi sur notre couple exceptionnel de donateurs permanents. Car dans leur cœur leur donation de 1500 œuvres, en croissance permanente, est totalement désintéressée. A la demande de Malraux, Le Corbusier avait inventé « Le Musée à croissance illimités ». Je me demande parfois si Claude et France Lemand n'auraient pas inventé « la donation à croissance illimités » ! C'est en tout les cas cet état d'esprit qui fait les grandes donations. Ce n'est pas toujours celui qui guide toutes les donations, vous êtes bien placés pour le savoir. Nous sommes fiers et heureux de devoir, à leurs côtés, grâce à eux et à cause d'eux, nous pencher sur la conception et la mise en œuvre, y compris financière, du « Nouveau Musée » de l'IMA.

### **Oui au service public des musées**

C'est pourquoi le musée doit être et rester un service public éminent aussi bien pour l'Etat que pour les collectivités territoriales. Et si son statut est de droit privé, il doit respecter les principes d'inaliénabilité et de service de l'intérêt général. C'est difficile parfois dans un monde gagné par les effets de la marchandisation. Ce n'est pas toujours le cas et je connais hélas la grande misère des musées, spécialement les musées de nos territoires. Hélas les efforts budgétaires qu'avait faits le ministère de la culture dans les années 1980 et 1990 ont été victimes



de mesures d'économies. C'est d'autant plus dommage que des centaines de musées de France furent alors rénovés ou construits. Je ne comprends pas cette grave erreur. Je ne comprends pas le retrait de l'Etat, car les musées sont pour une collectivité territoriale l'un de ses meilleurs investissements non seulement pour maintenir ce que l'on appelle le lien social mais aussi pour développer son activité, notamment par le tourisme. Les élus territoriaux sont-ils toujours assez conscients que leurs musées sont des acteurs éminents de développement culturel et économique ? Je le dis sans fard : oui il faut restaurer le service public des musées. Oui il faut aussi renforcer les donations faites aux musées. Mais cela veut dire qu'il faut alors associer les donateurs à la vie de la maison commune de la création et du patrimoine que constitue tout musée en devenir. C'est ce que nous avons entrepris à l'IMA depuis un an en unissant conservateurs et donateurs dans une équipe complice et généreuse.

Merci à ICOM France, merci à l'ICOM, aux organisateurs de cette journée, à tous les nombreux participants. J'espère que vous trouverez aujourd'hui ou demain le temps de visiter les 4 étages du musée – même s'ils ne sont pas encore présentés dans leur scénographie à venir - mais aussi l'exposition des photographes libanais dans le cadre de la 3e Biennale des photographes du monde arabe, une manifestation conduite en partenariat avec la Maison européenne de la photographie et 7 autres institutions ou galeries. La semaine prochaine vous pourrez découvrir les richesses de l'oasis patrimoniale arabe d'Al-Ula, où les fouilles conduites par une équipe française révèlent des trésors jamais encore montrés au public. Pendant cette journée, et j'espère aussi samedi, je voudrais que l'IMA soit votre maison.

**Vincent Lefèvre** - Je vous remercie, Monsieur le Ministre. Je pense refléter l'esprit de la salle en disant que vos propos ont été un baume pour la communauté muséale.



# Cérémonie



Hugues de Varine



## Cérémonie de remise du titre de membre d'honneur de l'ICOM à Hugues de Varine

**Juliette Raoul-Duval** – Nous vous convions à participer à un moment émouvant : Hugues de Varine, notre compatriote – souvent cette distinction va à des hôtes étrangers – va recevoir le titre de membre d'honneur de l'ICOM des mains de la présidente Suay Aksoy, venue d'Istanbul à cette occasion.

**Suay Aksoy**, *présidente de l'ICOM* – C'est pour moi un honneur et un plaisir que d'assister à une manifestation de l'un de nos plus importants et plus actifs comité national de l'ICOM. Je l'en remercie, et je remercie Juliette Raoul-Duval et le bureau exécutif d'ICOM France de m'avoir invitée – très soulagée que ce ne soit pas pour présider une assemblée générale extraordinaire sur la définition du musée ! Je suis donc ici pour remettre à Hugues de Varine le titre de membre d'honneur de l'ICOM, au nom du comité exécutif.

Hugues de Varine fut le second directeur de l'ICOM, de 1965 à 1974, après en avoir été le directeur adjoint depuis 1962. Ce fut là une période cruciale pour notre organisation et Hugues de Varine joua un rôle essentiel dans sa transformation. C'est durant ses mandats que l'appartenance à l'ICOM fut ouverte à tous les professionnels des musées, ce qui permit, de façon démocratique, l'intégration de milliers de nouveaux membres. Alors que l'ICOM traversait une passe financière délicate en raison de la crise pétrolière et de l'inflation, il n'a pas hésité à licencier le secrétaire général, c'est-à-dire lui-même !

Ce bilan à la tête de l'ICOM suffirait à lui remettre le titre de membre d'honneur. Mais dans le monde des musées, on le connaît mieux encore comme une figure marquante de la muséologie et du développement des écomusées.

C'est à ce titre que, au cours de ses cinquante ans d'activité sur tous les continents, il a inspiré des milliers de professionnels et de bénévoles travaillant dans le développement local. Son rôle central dans l'organisation, en 1972, de la table ronde de Santiago du Chili

sur le développement des musées en Amérique latine illustre bien sa vision du monde et son attachement à la mission des musées. Et la déclaration de Santiago est encore de nos jours un document central de la muséologie en Amérique latine. Pionnier du rôle social des musées, de leur accessibilité et de leur fonction inclusive, Hugues de Varine est un des principaux acteurs de leur transformation radicale. À l'époque, le modèle dominant du musée demeurait très élitiste et centré sur la conservation et l'étude des collections. Celui de l'écomusée inverse cette hiérarchie pour placer les visiteurs au centre. Au départ, le mouvement des écomusées s'est implanté essentiellement dans le monde francophone et en Amérique latine. Hugues de Varine travailla inlassablement à faire que les musées, à travers le développement local, soient au service de tous.

Au cours de sa carrière, Hugues de Varine a publié de nombreux ouvrages sur les écomusées, le développement local et l'identité. Tous ceux qui l'ont rencontré et tous ceux qui ont entendu l'orateur qu'il est ont été frappés par son charisme et son énergie. À la tête de l'ICOM, il a visité nombre d'institutions et s'est adressé à une quantité de publics, dans ses fonctions professionnelles mais aussi pour des associations syndicales ou de développement local.

Pour toutes ces raisons, Hugues de Varine est l'une des personnalités les plus remarquables à avoir travaillé, dans l'ICOM et à l'extérieur, sur le plan international, et pendant un demi-siècle, au service des musées. Aussi la recommandation du comité exécutif de l'ICOM de faire de lui un membre d'honneur a-t-elle été adoptée à l'unanimité à notre 34<sup>e</sup> assemblée générale, à Kyoto. C'est ce que j'ai plaisir à faire maintenant.

**Hugues de Varine** – Je vous remercie, Madame la Présidente, ainsi que le comité exécutif de l'ICOM et tous ses membres de m'avoir décerné ce titre honorifique. Lorsque je travaillais à l'ICOM, il y a plus de quarante-cinq ans, je n'aurais jamais rêvé que l'avenir me réserverait cette surprise. Je ne sais même pas si je le mérite vraiment, mais je l'accepte avec grand plaisir.

Plaisir aussi de me retrouver dans un milieu que j'ai bien connu, mais qui était à l'époque bien différent. J'y ai passé de très bons moments. Puis, pendant une vingtaine d'années, je me suis occupé de développement local, ce qui m'a conduit au patrimoine et à m'occuper non des musées, de l'art, de la science, mais plutôt des

petits territoires, avec d'autres gens, des bénévoles, des militants locaux peu soucieux des disciplines académiques. C'est ainsi que j'ai acquis, si je comprends bien, un statut de « vieux sage du patrimoine et de la culture locale ».

J'ai néanmoins conservé l'habitude des contacts internationaux, et constaté qu'ils étaient plus nécessaires encore – car les grandes institutions ont leurs réseaux naturels – à des personnes investies sur le terrain et qui, parfois, ont du mal à échanger idées, méthodes, contacts, dans leur pays même.

Je remercie également le comité français de l'ICOM et sa présidente de m'accueillir aujourd'hui. Au sein de ce comité, je me suis formé et j'ai beaucoup appris grâce à des gens comme Georges Henri Rivière et Yvonne Oddon, bibliothécaire du Musée de l'Homme et fondatrice du centre de documentation muséologique Unesco-ICOM. D'autres noms me viennent à l'esprit, ceux de Pierre Quoniam, Jean Favière, Maurice Daumas et Jean Roze qui furent trésoriers à mes côtés... Je ne peux les citer tous. Je vous remercie donc de m'offrir cette journée de retrouvailles avec le passé, et je remercie François Mairesse, que je n'ai pu dissuader d'engager la démarche visant à faire de moi un membre d'honneur.





# Session 2

---

**Créer un musée  
pour accueillir une donation ?**



## **Table ronde avec Alain Lombard et Dominique Gagneux, modérée par David Liot.**

**David Liot**, *directeur des musées et du patrimoine de Dijon* –

Le riche débat qui précède nous a conduits à nous interroger sur le musée du XXI<sup>e</sup> siècle, et Jack Lang nous a rappelé que nous nous inscrivons dans une histoire. Je le constate à Dijon, où le musée récemment rénové, installé dans le Palais des Ducs de Bourgogne, est issu d'une école de dessin transformée en muséum en 1787, puis nourri par les collectionneurs, jusqu'à l'importante donation Granville d'œuvres de l'École de Paris, pour se poursuivre dans le très contemporain avec l'exposition du peintre Ian Pei-Ming, installé à Dijon.

Nous voulons évoquer les installations récentes liées à des donations d'artistes ou de collectionneurs. Benoît Decron, retenu à Rodez pour la visite du président de la République, ne pourra parler du musée ouvert en 2014 grâce à la donation de Colette et Pierre Soulages. Ce dernier, bientôt centenaire, sera aussi honoré au Louvre prochainement. Benoît Decron aurait voulu, notamment, faire valoir le succès d'un musée d'art contemporain grâce au lien entre l'artiste et la collection.

Deux présentations auront lieu d'institutions liées à des donations de collectionneurs. Alain Lombard, qui fut secrétaire général de la Villa Médicis, directeur général de l'École nationale supérieure de la Villa Arson, directeur régional des affaires culturelles en région Rhône-Alpes, administrateur général du musée d'Orsay, a accepté de venir au pied levé parler de la collection Lambert qu'il dirige à Avignon. Dominique Gagneux, après avoir été conservatrice au musée d'art moderne de la Ville de Paris et avoir organisé d'importantes expositions, a été nommée directrice du nouveau musée d'art moderne de Fontevraud, qui ouvrira en 2020 pour abriter la donation de Martine et Léon Cligman. Ce sont là deux exemples parfaits du lien entre l'art contemporain et le patrimoine, puisque l'abbaye royale de Fontevraud en 1995 et la cité d'Avignon en 2000 ont été classées au patrimoine mondial de l'Unesco.

Dans les deux cas, des collectionneurs ont fait don des œuvres à l'État et à une région. Leur geste oblige à ne pas se cantonner à nos logiques parfois rigides et à respecter l'esprit de la donation, qui traduit leur goût. Nous avons vécu cela à Dijon avec les accrochages des œuvres de la donation Granville dans sa variété. Aussi nous intéresserons-nous au rôle des donateurs dans le rayonnement de territoires parfois sous-estimés car loin de Paris, à la cohabitation du local, du national et de l'international grâce au maillage qu'ils favorisent. Nous reviendrons aussi sur la question du musée du XXI<sup>e</sup> siècle et sa possible vocation, ce que pourrait être la mission sociale de ces lieux nouveaux mais qui ont une profondeur historique en raison de leur implantation.

**Dominique Gagneux**, *directrice du musée d'art moderne de Fontevraud* – Dire qu'un futur musée d'art moderne ouvrira – au mois de juin 2020 si tout va bien – dans l'abbaye royale de Fontevraud semble avoir tout d'un oxymore. Le musée à venir sera pourtant intégré à ce site patrimonial, devenu le Centre culturel de l'Ouest en 1975 par la volonté d'Olivier Guichard, où près de 200 000 visiteurs sont reçus chaque année et qui offre déjà un programme très fourni d'activités culturelles : petites expositions historiques, installations d'art contemporain, concerts, résidences d'artistes, notamment dans le domaine de l'écriture pour le cinéma d'animation.

L'abbaye a été fondée au XII<sup>e</sup> siècle par le moine prédicateur Robert d'Arbrissel. Moines et moniales y dormaient ensemble, selon la pratique du syneisaktisme, forme d'ascèse du monachisme ancien consistant en la cohabitation chaste visant à surmonter les tentations charnelles. Robert d'Arbrissel n'ayant pas été canonisé, on peut supposer qu'elles ne le furent pas toujours... L'ordre fontevriste, mixte, avait pour autre particularité d'être dirigé par une abbesse. Aliénor d'Aquitaine a longuement séjourné à l'abbaye à la fin de sa vie, et a contribué à son rayonnement culturel et politique. Son gisant y est conservé, comme celui de son mari, Henri II Plantagenêt, roi d'Angleterre, de son fils, Richard Cœur-de-Lion, et d'une de ses belles-filles. Cette nécropole attire de nombreux visiteurs, des Anglais en particulier. L'abbaye est sise près de la Loire, non loin de Saumur, une région à l'activité touristique très développée.

Nous souhaitons que le futur musée d'art moderne ne se pose pas

comme un ovni en ce lieu avec lequel il n'a aucun lien historique ni organique. Il prendra place dans le bâtiment dit de la Fannerie. Ce bâtiment clair et visible comprend trois grandes travées ; il a été restructuré par un architecte en chef des Monuments historiques du cabinet 2BDM, dans le respect de l'esprit des lieux, et la collection des époux Cligman devra s'y intégrer.

Qui sont les donateurs ? Léon Cligman a créé un empire dans l'industrie textile en reprenant notamment l'entreprise Devanlay, propriétaire de la marque Lacoste, qui appartenait à son beau-père, Pierre Lévy. Ce dernier, avec son épouse Denise, ont été, par leur propre donation, les fondateurs du musée d'art moderne de Troyes. Leur fille, Martine Lévy-Cligman, a donc été élevée dans un univers de collectionneurs et d'artistes – Derain était un ami de son père. La collection des époux Cligman, très variée, présente certains points communs avec celle de Pierre Lévy.

La donation a été faite en deux temps : 561 œuvres ont été données à l'État le 23 juillet 2018, et quelque 300 pièces à la Région cette année. Quand on s'attache à présenter une collection particulière, on ne cherche pas à créer un mini-Louvre, avec une vision chronologique exhaustive, mais à restituer, selon le concept développé par André Malraux de « musée imaginaire » et d'« univers de formes », l'esprit dans lequel une collection d'objets très divers, de natures et d'époques différentes, a été constituée, et à montrer le fil rouge qui les relie. Nous trouvons un premier modèle dans l'exposition *Passions privées* organisée en 1995 au Musée d'art moderne de la Ville de Paris qui a fait prendre conscience au public de ce qu'est une collection privée d'art moderne et contemporain, en montrant les œuvres comme elles le sont chez les collectionneurs. La collection Cligman a aussi pour spécificité que les œuvres n'ont pas été achetées très cher ; cet aspect pourra être souligné, pour montrer aux visiteurs qu'il est possible de constituer une collection particulière sans dépenser des fortunes.

Le regard de Derain a orienté les acquisitions de Pierre Lévy puis de Martine et Léon Cligman vers l'humanisme, non vers l'abstraction. En dépit de la diversité des époques, des genres et des techniques, les ambiances chromatiques sont proches ; les juxtapositions, les rapprochements formels viseront à susciter « l'intuition d'une prise nouvelle sur l'univers », selon les mots de Clara Malraux.

La scénographie a été confiée à Constance Guisset, chargée d'adoucir les volumes assez rugueux du bâtiment et de concevoir la modularité permettant de modifier aisément les accrochages. Il est prévu un parcours fluide évoquant des moments privés et, avec le parti pris de l'accrochage visant au dialogue d'œuvres d'origines différentes, un appareil pédagogique sera destiné à éclairer les rapports entre ces objets : ainsi, un Vlaininck et les arts extra-occidentaux, un tableau de Juan Gris et des idoles cycladiques, des dessins de Derain illustrant le *Satyricon* et des sculptures antiques, un *Echiquier* sculpté par Germaine Richier et un *New York* de Bernard Buffet – et, de manière générale, les liens invisibles qui s'établissent entre les objets. Les œuvres des années 1920 et 1930 du grand verrier Maurice Marinot seront installées dans une salle voûtée assez sombre, ancienne boulangerie dont nous avons voulu conserver l'ambiance. Les époux Cligman ont aussi acquis un remarquable ensemble de peintures de Georges Kars, une rareté dans les collections publiques.

Parce que Martine est peintre et sculptrice, nous avons aussi décidé de présenter certaines de ses œuvres dont elle a également fait donation, en reconstituant un atelier d'artiste et en y incluant certains des objets qui ont formé son œil de peintre et de collectionneuse.

Léon et Martine Cligman ont d'autre part créé un fonds de dotation destiné à perpétuer le musée en l'aidant à trouver des financements propres à pérenniser la collection dans l'esprit dans lequel elle a été constituée. Ce fonds, au conseil d'administration duquel siègent d'éminentes personnalités, dont Laurent Fabius et Jean-Jacques Aillagon, a reçu une dotation initiale de cinq millions d'euros. Il est stipulé que doivent y siéger aussi plusieurs membres de la famille Cligman. Le futur musée sera un musée régional ; un équilibre devra donc être trouvé entre les acquisitions faites par la Région et les propositions du fonds de dotation.

**Alain Lombard**, directeur de la *Collection Lambert, Avignon* – L'œuvre de Miryam Haddad ici présentée contribue à illustrer la programmation de la *Collection Lambert*, musée d'art contemporain sis à Avignon où cinq expositions ont eu lieu cet été. L'une était consacrée à Basquiat, dont Yvon Lambert a été le galeriste parisien, une autre à Vik Muniz, la troisième à un trio d'artistes suisses, et la quatrième a été consacrée à Miryam Haddad, justement, dont les œuvres avaient déjà été présentées un an plus tôt à la galerie Yvon

Lambert. La cinquième exposition de l'été était une sélection de la collection permanente dont je vais vous parler. Vous connaissez sûrement Yvon Lambert. Né en 1936, il a ouvert sa première galerie à Paris en 1966 rue de l'Échaudé avant de déménager rue du Grenier-Saint-Lazare puis, en 1986, rue Vieille-du-Temple. À sa fermeture, en décembre 2014, cette galerie était considérée comme l'une des plus importantes galeries parisiennes d'art contemporain. Parallèlement, Yvon Lambert a ouvert une galerie à New York de 2003 à 2011.

Ce grand galeriste qui est aussi un grand collectionneur a décidé à la fin des années 1990 de constituer un musée à partir de sa très importante collection personnelle, qu'il a souhaité ainsi préserver et partager. Après des tentatives inabouties d'installation à Marseille et à Montpellier, c'est finalement sur Avignon que son choix s'est porté. Avignon avait été désignée comme l'une des capitales européennes de la culture pour l'an 2000 et la maire de l'époque, Marie-Josée Roig, qui cherchait un projet culturel important à inaugurer à cette occasion, a proposé à Yvon Lambert la création d'un musée d'art contemporain consacré à sa collection.

Il se trouvait justement que deux immeubles du XVIIIe siècle étaient libres au cœur d'Avignon à la suite du déménagement de l'université. Le conseil départemental, propriétaire, les a mis à la disposition de la Ville en vue de l'ouverture d'un musée d'art contemporain où, dans un premier temps, serait déposée la collection d'Yvon Lambert. La forme juridique choisie fut une association loi de 1901, cofinancée par l'État, qui a joué un rôle important, la Ville, le conseil régional et, par moments, le conseil départemental.

L'ouverture a eu lieu en 2000 dans l'hôtel de Caumont, aménagé par Rudy Ricciotti, dans un style plus sobre que ce qu'on peut connaître de lui ailleurs. Le premier directeur, Eric Mézil, y a organisé de très belles expositions. Après cette première étape réussie, Yvon Lambert a souhaité transformer la mise en dépôt de 556 œuvres en une donation dont la valeur a été estimée à cent millions d'euros. Il y mettait comme condition l'extension du musée à l'hôtel de Montfaucon, où avait été installée l'École d'art d'Avignon. Après de longues discussions, l'acte de donation a été signé en juillet 2012 et les jeunes architectes Berger&Berger ont très bien aménagé un ensemble très fonctionnel. Durant les travaux, l'exposition « La Disparition des lucioles »,

présentée dans les locaux désaffectés de la prison Sainte-Anne, a fait date, attirant un public très important.

La réouverture du lieu, en juillet 2015, s'est faite sur une magnifique exposition consacrée à Patrice Chéreau. À cette occasion, Yvon Lambert a dit son émotion de voir se parachever, après un parcours du combattant, ce qui avait été le rêve de toute sa vie, et remercié sa fille, Eve, d'avoir consenti à la donation, renonçant ainsi à une partie de son héritage. La dation d'une autre partie de la collection a servi à régler les droits de mutation à sa fille d'une autre partie de la collection.

Parmi les courants artistiques auxquels il s'est intéressé, Yvon Lambert a privilégié l'art conceptuel minimaliste américain et le *land art*. De ce fait, la collection dispose d'un fonds inégalé en Europe, plus important même que celui du Centre Pompidou, avec des ensembles magnifiques de Sol LeWitt, Richard Long, Brice Marden, Robert Ryman et Cy Twombly qui est en quelque sorte son artiste emblématique. On y trouve en outre des œuvres de Buren, Christo, Boltanski, Barcello. À la fin de sa carrière de galeriste, Yvon Lambert a également collectionné des œuvres d'Anselm Kiefer et Douglas Gordon. Il a fermé sa galerie en décembre 2014 pour ouvrir, non loin de là, une librairie d'art contemporain et il est également éditeur.

La collection Lambert est donc un atout, et d'abord pour Avignon : selon le *Guide du routard*, les deux attractions de la ville qui méritent trois étoiles sont cette collection et le Palais des Papes. La municipalité le reconnaît, même s'il y a eu quelques tensions d'ordre financier, et cette année elle a augmenté sa subvention. C'est une chance pour l'attractivité de la région, qui cette année, a aussi augmenté sa subvention de fonctionnement, et pour l'État, sur le plan symbolique, qu'une donation de cette importance de la part d'un galeriste français ait réussi. Il souhaite d'ailleurs la pérenniser et la renforcer. Désormais, une sélection de la collection est visible de façon permanente à l'hôtel de Caumont. Une centaine d'œuvres sur les 2 000 sont présentées par rotation, et 1 500 œuvres sont en dépôt. Des expositions temporaires, en rapport avec cette collection, se succèdent. Enfin, pour faire écho à la discussion de ce matin, le musée développe de nombreuses activités pédagogiques et de médiation, de sorte que c'est une référence pour l'éducation artistique et culturelle. Son avenir est bien assuré.

**David Liot** – Quels sont vos relations avec les donateurs ? Sont-ils présents au quotidien pour suivre les choses de près ? De ce que je



sais, la présence des donateurs Granville à Dijon avait traumatisé les conservateurs, Pierre Granville voulant être le conservateur de sa propre donation.

**Alain Lombard** – Sur un plan juridique, le donateur n’a pas de pouvoir au sein de l’association, dont il est président d’honneur. Bien entendu, nul n’agirait contre sa volonté en ce qui concerne la collection. Il assiste aux vernissages, est disponible pour donner des conseils. Il est consulté sur les programmations avant les réunions du conseil d’administration, et il fait des suggestions sans se mêler à proprement parler de la direction de l’association.

**Dominique Gagneux** – Léon et Martine Cligman sont présents et étant donné leur âge, leur principal souci est de faire respecter les délais. Les pouvoirs publics en sont conscients et nous faisons tout pour qu’ils puissent voir l’achèvement de ce musée. Ils connaissent bien le sujet, par leur expérience à Troyes et l’implication de Léon Cligman dans la Fondation du patrimoine. Par ailleurs, ils savent bien que l’argent public n’est pas destiné à leur faire plaisir, mais à des fins plus générales.

**David Liot** – Peut-être pouvez-vous donner quelques indications sur les équipes, le fonctionnement, le budget, dans cette configuration originale ?

**Dominique Gagneux** – Le musée d’art moderne et contemporain s’installe à Fontevraud comme un équipement supplémentaire afin d’élargir l’offre culturelle déjà présente. Il va donc bénéficier des espaces, salles de conférences et ateliers pédagogiques existants. Nous n’avons pas à créer tout *ex nihilo* mais le budget de fonctionnement restera important.

**Alain Lombard** – L’équipe de la Collection Lambert est réduite : nous sommes seize personnes, sans compter les gardiens et agents d’accueil, souvent en contrat à durée déterminée. Nous avons un petit budget de 2,5 millions d’euros, principalement alimenté par les subventions de l’État, de la Ville et de la Région. Les recettes propres sont en effet insuffisantes et le modèle économique est donc très fragile. Le mécénat a été développé et un club d’entreprises a été créé à côté de la traditionnelle association des amis du musée. Le mécénat individuel est également important. Les recettes de billetterie dépendent d’une fréquentation que les tutelles jugent, à juste

titre je crois, encore insuffisante. Nous avons eu jusqu'à 80 000 visiteurs en une année, mais souvent moins. Les collections, l'effort public consenti et le lieu méritent mieux. Nous faisons tout pour développer la fréquentation et cet été, avec des thèmes « grand public », elle a augmenté de 46 % par rapport à l'année précédente.

**Une intervenante** – Pourquoi le choix de Fontevraud plutôt qu'un autre lieu ? Il fut un temps où les efforts de Chantal Colleu-Dumond pour y introduire l'art contemporain s'étaient heurtés à l'hostilité du conseil régional.

**Dominique Gagneux** – Il n'y a pas de lien direct en effet, même si Léon Cligman se plaît à dire que Fontevraud est à l'épicentre de son activité industrielle, qui s'étendait d'Issoudun à Cholet en passant par Tours. Un premier projet à Tours n'a pas abouti, et c'est la région des Pays de la Loire qui a pris contact avec les donateurs pour installer cette collection à Fontevraud et diversifier l'offre dans un lieu dont la résonance est beaucoup plus patrimoniale. Mais la création d'un musée demande aussi de revoir les besoins en personnel et en équipements – par exemple, il n'y avait pas d'agents de surveillance à l'abbaye.

**David Liot** – Ce sont des collections importantes, qui ne seront pas présentées en permanence. Avez-vous des réserves à proximité ?

**Alain Lombard** – Comme beaucoup d'établissements, nous avons de gros problèmes de réserves, puisqu'une partie seulement de la collection est accrochée. Pour l'instant, la ville d'Avignon a mis à notre disposition des locaux qui ne sont pas vraiment fonctionnels. Un projet d'investissement assez important, nous permettant de disposer de locaux adaptés, devrait bénéficier de l'aide de la Région.

**Dominique Gagneux** – À Fontevraud, deux étages sont consacrés aux collections permanentes et un autre aux expositions temporaires, aux accrochages thématiques et à d'autres activités, probablement des dialogues avec les œuvres des artistes en résidence à l'abbaye. À mon arrivée, en cours de projet, j'ai fait supprimer une réserve sous combles qui n'était pas adaptée, et nous avons trouvé dans Fontevraud un lieu qui convient, à la température stable, qui formera une belle réserve. Nous bénéficierons aussi des espaces de transit et tous les équipements nécessaires.

**Jean-Jacques Ezrati**, *Ezrati conseils et formations* – J’ai été un peu surpris par ce qui a été dit ce matin des exigences des donateurs au musée d’Orsay : la collection devrait rester réunie dans une salle à leur nom, et pour pouvoir réunir une des pièces de cette collection et celles de la série que possède le musée, il faudrait une exposition temporaire. Cela donne l’impression que l’État se plie aux demandes de milliardaires qui veulent pérenniser leur nom : c’est à Orsay, mais c’est ma collection. Sur le plan de l’éthique, pour l’ICOM, cela me paraît presque inacceptable. Ce n’est pas toujours le cas, mais pour le musée d’Orsay, c’est flagrant. Quelle que soit la qualité de la collection, faut-il vraiment s’agenouiller devant les donateurs ?

**Alain Lombard** – J’étais administrateur général du musée d’Orsay lorsque cette opération a été préparée. D’abord, contrairement à ce que vous dites, il est fréquent que le donateur exige que sa collection reste groupée dans une même salle. Il suffit de se rendre au Louvre pour voir maints exemples de collections qui restent réunies alors même que les œuvres sont un peu disparates. À Orsay, c’est aussi le cas pour la donation Meyer et d’autres. Dans le cas d’espèce, votre argument ne vaut guère car la collection Hays est très homogène : elle comporte presque uniquement des œuvres du mouvement Nabi. La présenter à côté des œuvres de ce mouvement que possédait déjà le Musée est tout à fait naturel. Et, étant donné l’importance de la collection, il était normal d’accepter certaines demandes des donateurs. Enfin, le conseil artistique des musées de France, obligatoirement saisi quand il y a des obligations, a accepté cette charge, à vrai dire relativement légère.

**Dominique Gagneux** – J’ajoute que les musées ont l’éternité devant eux et que le respect de ces exigences finit par s’effilocher... Ainsi, au musée Bonnat-Helleu à Bayonne, où les exigences de l’artiste étaient telles qu’elles ont pu pénaliser le musée, vont certainement s’effacer les unes après les autres. Les demandes de présentation intégrale et groupée d’une collection sont parfois exprimées par les donateurs mais l’expérience montre que, petit à petit, certaines œuvres finissent par rejoindre les collections permanentes.

**Cécile Chanas**, *directrice du musée de Bretagne* – On peut s’interroger sur le principe de la construction d’un musée pour accueillir une donation quand certains considèrent qu’il y a déjà trop de musées en France. De plus, le débat a fait apparaître l’importance

du financement public de ces initiatives ; se pose donc la question de l'emploi démocratique des deniers publics. Avant de s'engager dans de tels projets, demande-t-on à la population locale si c'est bien ce type de musées qu'elle appelle de ses vœux ?

**Dominique Gagneux** – Le musée d'art moderne de Fontevraud n'étant pas ouvert, je ne sais rien encore de ce que sera la réaction du public, mais l'idée qui sous-tend cette création est bien l'envie d'animer autrement le territoire. L'envie qu'a le personnel de l'abbaye de travailler avec le musée est patente : le projet est vécu comme l'occasion d'un nouvel élan, d'un nouveau dynamisme pour un site touristique qui attire déjà beaucoup le public local. Même s'il est vrai qu'il y a un déséquilibre dans le financement puisque la construction du futur musée représente une dépense de 11 millions d'euros, 4 millions sont tout de même offerts par le donateur pour les travaux, avec 1 million supplémentaire pour son fonds de dotation destiné à l'acquisition d'œuvres.

**Alain Lombard** – La question s'est posée à Avignon, car un musée d'art contemporain n'est pas nécessairement facilement perçu par la population locale. Le projet, à ses débuts en tout cas, a effectivement pu être ressenti comme « parisien », élitiste, venu d'en haut et proposé sans grande concertation à la population. Il est de la responsabilité du musée de se rapprocher de la population pour qu'elle s'approprie cette nouvelle institution. Il y a pour cela plusieurs voies possibles, la première étant l'éducation culturelle et artistique. La Collection Lambert reçoit des bataillons de jeunes Avignonnais. Nous avons conclu des conventions avec de très nombreux établissements d'enseignement et nous recevons 10 000 scolaires par an. Les adultes aussi doivent se rendre compte que le musée est fait pour eux, et pas seulement pour les festivaliers ou les Parisiens « branchés » qui viennent aux vernissages deux fois par an. C'est pourquoi nous organisons des conférences hebdomadaires dans le cadre des *Jeudis de la Collection Lambert*. Cette activité, qui fonctionne bien, répond à un besoin d'introduction à l'histoire de l'art contemporain.

Le propos de Chris Dercon est excessif, on l'a compris : un musée, c'est, bien sûr, d'abord les collections – mais les collections en liaison avec le public. Dans une ville moyenne telle qu'Avignon, la question du public d'un musée d'art contemporain est fondamentale.

Encore une fois, nous ne saurions nous contenter de la visite des seuls festivaliers et des Parisiens mordus d'art contemporain qui viennent aux vernissages mais ne font pas vivre l'institution. Jusqu'à l'année dernière, la Collection Lambert était fermée entre deux expositions ; c'était un tort, et elle est désormais ouverte toute l'année. Nous essayons de multiplier les opérations montrant que nous sommes un pôle permanent de la vie de notre ville.

**Dominique Gagneux** – Il sera intéressant de voir comment le musée d'art moderne de Fontevraud modifiera les pratiques du public. Pour l'instant, par exemple, il fait trop froid dans l'abbaye pour recevoir des classes en hiver. Sans doute verrons-nous arriver de nouveaux publics : davantage de scolaires, de familles et de visiteurs venus des villes alentours.

**David Liot** – L'œil du collectionneur, le fil rouge des collections... voilà qui ouvre bien des perspectives sur les plans scientifique et éducatif. Dites-nous pour finir quelle est votre programmation.

**Alain Lombard** – Ce sera d'abord le festival *Viva Villa !*, exposition des travaux récents des pensionnaires de la Villa Médicis, de la Casa de Velázquez et de la Villa Kujoyama. Puis s'ouvrira l'exposition de l'ADIAF. Cette association de collectionneurs français expose tous les trois ans ses acquisitions ; cette année, elle célébrera ses vingt ans d'existence en présentant les plus belles acquisitions de ses membres à la Collection Lambert.

**Dominique Gagneux** – Pour l'instant, nous nous concentrons sur l'ouverture du musée. La collection sera présentée jusqu'en 2021 ; ensuite, la programmation sera tournée vers les collections privées.

**Claude Mollard** – Jack Lang vous invite à vous rendre, mardi prochain, à l'inauguration de l'exposition archéologique et paysagère consacrée à l'oasis d'Al-Ula en Arabie Saoudite. Une équipe de recherche archéologique française y travaille depuis quinze ans ; l'exposition permet de se rendre compte pour la première fois des résultats des fouilles et de la beauté du lieu.

**Juliette Raoul-Duval** – Je remercie à nouveau l'IMA pour son accueil, et tous ceux qui ont pris part à cette discussion stimulante sur des sujets ardues et intéressants.



# Présentation des intervenants







## Eric Delpont

Eric Delpont, diplômé de l'Ecole du Louvre - art islamique et muséologie -, est en fonction à l'Institut du monde arabe depuis 1985. D'abord chargé des productions audiovisuelles (et auteur de certains programmes), pour le musée et les expositions temporaires, il est en charge à partir de 1993 de l'édition des catalogues des expositions. Parallèlement, il assure le commissariat de nombreuses expositions dont « La Médecine au temps des califes » (1996), « L'Algérie en héritage » (2003) « Le Ciel dans un tapis » (2004), « Furusiyya, l'art des chevaliers en terre d'Islam » (2007), « La Méditerranée des Phéniciens » (2007), « Arts de l'Islam, chefs-d'œuvre de la collection Khalili » (2009). Responsable de la collection d'art islamique du musée de l'Institut à partir de 2002, il pilote avec Marie Foissy, chef de projet, la refonte du musée de l'IMA (2008-2011) avant d'en devenir le directeur en 2012.

## Chris Dercon

Chris Dercon est le président de la Réunion des musées nationaux - Grand Palais depuis le 1er janvier 2019. Belge, il est historien de l'art, commissaire d'exposition et spécialiste des relations entre art ancien et art contemporain. Il mène une carrière internationale et parle quatre langues couramment. Reconnu dans le monde de l'art, Chris Dercon joue un rôle important dans la direction et le développement de nombreux musées internationaux depuis 30 ans.

Depuis les années 1990, il a successivement pris la direction des établissements culturels suivants : le Witte de With, le Centre d'art contemporain et le musée Boijmans Van Beuningen à Rotterdam, le Haus der Kunst à Munich, la Tate Modern à Londres et le Volksbühne à Berlin.

## **Dominique Gagneux**

---

Après avoir été conservatrice au musée d'Art moderne de la ville de Paris où elle a organisé de nombreuses expositions (« Baselitz sculpteur », « Poliakoff, le Rêve des formes » et, en 2016, la rétrospective consacrée à Bernard Buffet), Dominique Gagneux a été nommée en mars 2018 directrice du futur musée d'Art moderne, collection Martine et Léon Cligman, à l'abbaye de Fontevraud.

## **Hélène Lafont-Couturier**

---

Hélène Lafont-Couturier est actuellement directrice du musée des Confluences. Son premier poste de conservatrice au musée des beaux-arts de Bordeaux l'a conduit à la création du musée Goupil. Assurant l'intérim du Capc musée d'art contemporain, elle est ensuite nommée à la direction du musée d'Aquitaine. En 2005, elle conduit le projet du musée national des cultures et de l'histoire de l'immigration à Paris qui ouvre deux ans plus tard. Après avoir pris la direction des musées gallo-romains de Lyon Fourvière et de Saint-Romain en Gal, elle est nommée en 2012 à la direction du musée des Confluences, inauguré en décembre 2014.

## **Vincent Léfèvre**

---

Vincent Léfèvre, conservateur général du patrimoine, est sous-directeur des collections au Service des musées de France. Spécialisé dans l'étude du monde indien et indianisé, il a été conservateur successivement au musée Cernuschi, au musée Guimet puis à l'Agence France-Muséums. Il est également chef de la mission de coopération archéologie française au Bangladesh.

## Claude Lemand

.....

Originaire du Liban, Claude Lemand est docteur en littérature comparée de l'université d'Aix-en-Provence. Après une carrière d'enseignant-chercheur au Moyen-Orient, il s'installe à Paris en 1988 et ouvre sa première galerie consacrée aux artistes français ou européens originaires du monde arabe, qui vont devenir les piliers de sa collection personnelle. En 2018, il décide avec son épouse France Lemand, de faire don au musée de l'Institut du monde arabe de 1300 œuvres de leur collection. En attendant les travaux d'aménagement des quatre étages du musée, un choix d'œuvres de la fondation est présenté au public tous les 4 mois, sous forme d'expositions temporaires.

## David Liot

.....

David Liot, conservateur général du patrimoine, est directeur des musées de Dijon depuis 2015, après avoir été directeur du musée des beaux-arts de Reims et conservateur au centre de Recherche et de Restauration des musées de France. Il est diplômé de l'École du Louvre (1993) et de l'Institut national du patrimoine (1994).

## Alain Lombard

.....

Alain Lombard est directeur de la Collection Lambert. Administrateur général des musées d'Orsay et de l'Orangerie de 2012 à 2017, ancien élève de l'École nationale d'administration, Alain Lombard a notamment été secrétaire général de la Villa Médicis, attaché culturel à Budapest, directeur général de l'école nationale supérieure d'art et du Centre national d'art contemporain de la Villa Arson et directeur régional des affaires culturelles en région Rhône-Alpes.

## Claude Mollard

---

Secrétaire général de l'établissement constructeur puis gestionnaire du Centre Pompidou (1970-1978). Délégué général de l'Union centrale des arts décoratifs et conception du Musée de la mode avec Yvonne Deslandres (1978-1981). Délégué aux arts plastiques au ministère de la Culture (1982-1986) et premier président du CNAP : lancement des FRAC, président du Magasin de Grenoble, président du Centre national de la photographie. Agence ABCD d'ingénierie culturelle (1986-1996) pour le Centre d'art contemporain le Quartier de Quimper, la Fondation d'Oradour sur Glane. Expert culturel pour la conception scénographique de l'Historial Jeanne d'Arc à Rouen et la scénographie de l'Atelier de Léonard de Vinci au château du Clos-Lucé. Conseiller spécial du président de l'IMA depuis 2013, commissaire d'expositions (« Orient Express », « Jardins d'Orient », « Canal de Suez ») et suivi de la donation Claude Lemand.

## Sylvie Patry

---

Conservatrice générale du patrimoine, Sylvie Patry est directrice de la conservation et des collections au musée d'Orsay depuis juillet 2017. Elle a été conservatrice au Palais des Beaux-Arts de Lille, au musée Gustave Moreau, à l'Inha, au musée d'Orsay, puis a été directrice adjointe de la Fondation Barnes à Philadelphie. Elle est spécialiste de la peinture de la seconde moitié du XIXe siècle, et plus particulièrement de l'impressionnisme et du post-impressionnisme





# Informations pratiques



## Composition du conseil d'administration d'ICOM France 2019-2022 (en date d'octobre 2019)

---

### 16 MEMBRES ÉLUS

#### **Madame Odile Boubakeur**

Rmn-GP – Paris

#### **Madame Isabelle Brianso**

Université d'Avignon et des Pays de  
Vaucluse

#### **Monsieur André Delpuech**

Musée de l'Homme – Paris

#### **Madame Marie-Laure Estignard**

Musée des Arts et Métiers – Paris

#### **Madame Emilie Girard**

MuCEM – Marseille

#### **Madame Estelle Guille des Buttes**

Musée de Pont-Aven et Musée de la  
pêche - Concarneau

#### **Madame Marie Grasse**

Musée national du sport – Nice

#### **Madame Sophie Harent**

Musée national Magnin – Dijon

#### **Monsieur Frédéric Ladonne**

FL&Co

#### **Madame Florence Le Corre**

Musée du service de santé des  
armées – Paris

#### **Madame Laure Ménétrier**

Musée du vin de Champagne et  
d'archéologie régionale – Épernay

#### **Madame Véronique Milande**

Service de la conservation des œuvres  
d'art religieuses et civiles – Paris

#### **Madame Juliette Raoul-Duval**

Conseil en organisation des musées –  
Paris

#### **Monsieur Jacques Terrière**

Ville de Dinard

#### **Monsieur Laurent Thurnherr**

Maison de Robert Schuman / Musée  
départemental de la guerre de 1870  
et de l'Annexion – Scy-Chazelles /  
Gravelotte

#### **Madame Hélène Vassal**

Centre Pompidou – Paris

.....

### 14 MEMBRES DE DROIT

#### **Monsieur Charles Villeneuve de Janti**

Représentant la directrice de  
l'établissement public Paris Musées

#### **Madame Sophie Biecheler**

Représentant le président  
d'Universcience, Établissement public  
du Palais de la découverte et de la Cité  
des sciences et de l'industrie – Paris

#### **Monsieur Guillaume Desbrosse**

Président de l'AMCSTI / Association  
des musées et centres pour le  
développement de la culture  
scientifique, technique et industrielle –  
Paris



**Madame Anne-Catherine Robert  
Hauglustaine**

Représentant les trois musées nationaux  
du ministère de la Défense – Paris

**NN**

Représentant le directeur du musée des  
Arts et Métiers – Paris

**Madame Agnès Parent**

Représentant le directeur général du  
Muséum national d’Histoire naturelle –  
Paris

**Monsieur Bruno Favel**

Chef du Département des affaires  
européennes et internationales /  
Direction générale des patrimoines –  
Paris

**Madame Céline Chanas**

Présidente de la FEMS / Fédération des  
écomusées et des musées de société –  
Marseille

**Madame Anne-Solène Rolland**

Direction des musées de France /  
Direction générale des patrimoines –  
Paris

**Monsieur Yves Le Fur**

Représentant le président de  
l’Etablissement public du musée du  
Quai Branly-Jacques Chirac – Paris

**Madame Nathalie Bruhère**

Représentante de la FFCR / Fédération  
française des professionnels de la  
conservation-restauration – Paris

**Madame Dominique de Font-Réaulx**

Représentant le président directeur de  
l’Etablissement public du musée du  
Louvre – Paris

**Monsieur Michael Schischke**

Représentant le président du Centre  
national d’art et de culture Georges  
Pompidou – Paris

**Monsieur Christophe Vital**

Représentant la présidente de  
l’AGCCPF / Association générale des  
conservateurs des collections publiques  
de France – Paris

.....

**MEMBRES DU BUREAU  
EXÉCUTIF**

Présidente

**Juliette Raoul-Duval**

Vice-présidente

**Emilie Girard**

Secrétaire

**Hélène Vassal**

Secrétaire adjointe

**Florence Le Corre**

Trésorière

**Marie Grasse**

Trésorière adjointe

**Estelle Guille des Buttes**

## Conseil d'administration de l'ICOM 2019-2022

---

### **Présidente**

**Suay Aksoy**

Turquie

### **Vice-président**

**Laishun An**

Chine

### **Vice-président**

**Alberto Garlandini**

Italie

### **Trésorière**

**Emma Nardi**

Italie

### **Membres ordinaires**

**Hilda Abreu de Utermohlen**

République dominicaine

**Nicholas Crofts**

Suisse

**Vinod Daniel**

Australie

**Eric Dorfman**

Etats-Unis

**Carlos Roberto Ferreira Brandão**

Brésil

**Tayeebeh Golnaz Golsabahi**

Iran

**Carina Jaatinen**

Finlande

**Léontine Meijer-Van Mensch**

Allemagne

**Maria de Lourdes Monges Santos**

Mexico

**Terry Simioti Nyambe**

Zambie

**Carol Scott**

Royaume-Uni

### **Membre *ex officio***

**Regine Schulz**

Allemagne

Présidente du Conseil consultatif



Directeur de la publication  
**Juliette Raoul-Duval**

Synthèse  
**Joël Michel**  
**Catherine Schwartz**

Relecture - conception  
**Lisa Eymet**  
**Emilie Girard**  
**Anne-Claude Morice**

Conception graphique  
**Justin Delort**

Impression  
**ICO imprimerie - Dijon**

---

ISBN  
**978-2-9564563-7-7**

Janvier 2020



Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2019, il rassemble plus de 5300 membres institutionnels et individuels, formant une communauté large et diversifiée d'acteurs répartis sur tout le territoire et venant de toutes les disciplines : beaux-arts, sciences et techniques, histoire naturelle, écomusées ou musées de société.

Les musées sont porteurs d'une responsabilité scientifique, sociale et culturelle. Ils transmettent aux populations leur histoire et leur permettent de la partager.

Les musées rapprochent les cultures et les générations, nourrissent les émotions et le plaisir d'apprendre. Ils doivent aussi repérer, ce qui demain, fera trace de notre culture d'aujourd'hui.

ICOM France est résolument au service de ses membres pour accomplir ces missions et les accompagner dans l'exercice de leurs métiers.

#### **ICOM France**

13 rue Molière – 75001 Paris – Tel. : 01 42 61 32 02  
icomfrance@wanadoo.fr - www.icom-musees.fr