

ICOM FRANCE
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Cycle soirée-débat déontologie
Prêter aujourd'hui :
Nouveaux enjeux
de la circulation des collections

PARIS, PLATEFORME NUMÉRIQUE, 14 OCTOBRE 2025

Cycle soirée-débat déontologie

*Prêter aujourd'hui :
Nouveaux enjeux de la circulation
des collections*

Paris, plateforme numérique, 14 octobre 2025

Sommaire



PROPOS DE LA SOIRÉE P. 5

OUVERTURES OFFICIELLES P. 11

Annaïg Chatain, directrice des études de l'École
du Louvre

Émilie Girard, présidente d'ICOM France

TABLE-RONDE P. 19

Céline Chanas, directrice du Musée de Bretagne
et vice-présidente de la FEMS

Alain Charron, conservateur en chef, responsable des
collections du musée départemental Arles Antique

Julie Leclair, secrétaire et trésorière d'ICOM Exhibitions
et directrice du projet de rénovation du musée canadien
des Enfants au musée canadien de l'Histoire

Caitlin Southwick, fondatrice et directrice de Ki Culture

Xavier Rey, directeur du musée national
d'Art moderne – Centre Pompidou

Émilie Vanhaesebroucke, directrice exécutive
de FRAME France

Modération : Hélène Vassal, directrice du soutien
aux collections du musée du Louvre

LISTE DES PUBLICATIONS P. 57

Propos de la soirée



Le récent et vif débat autour du prêt de la tapisserie de Bayeux, suite à l'annonce du président de la République le 8 juillet dernier de proposer son exposition à Londres en 2026, nous rappelle, s'il en était besoin, l'importance symbolique de la circulation des œuvres. Favoriser la connaissance des collections et la mise en relation de publics éloignés des lieux de conservation avec certaines œuvres du patrimoine n'est pas le seul motif à la mise en mouvement des fonds.

Le colloque *Histoires de prêts : mémoires et enjeux des prêts dans les musées*, coorganisé en 2017 par l'École du Louvre, l'Institut d'histoire moderne et contemporaine, le Centre national de la recherche scientifique et l'École normale supérieure, proposait de faire le point sur l'évolution de la doctrine et des pratiques de prêts. Solliciter ou accorder un prêt ou un dépôt, c'est contribuer à l'actualisation et à l'enrichissement de la connaissance, mais c'est aussi marquer l'entérinement d'un partenariat, répondre à une commande politique, faire acte de diplomatie. Huit ans après ce colloque, il paraissait intéressant de se questionner sur ce qui a encore changé depuis : pourquoi et comment « prêter » aujourd'hui ? À quels nouveaux enjeux les musées ont-ils à faire face lorsqu'ils ont sorti les collections de leurs lieux de conservation habituels ?

Force est de constater que les prêteurs et les emprunteurs se diversifient (musées publics, privés, collectionneurs, galeristes...). La charge de travail induite par l'organisation des mouvements de collections, pesant sur des équipes souvent réduites et mobilisées par des objectifs divers, est interrogée. La pression financière qui pèse sur les musées impacte également la question des mouvements de collections : quels coûts faire supporter aux emprunteurs ? Les prêts peuvent-ils constituer une source de revenus ou, *a minima*, peuvent-ils ne pas « coûter » à l'établissement prêteur ? Comment réduire les frais de caisserie, de transport, d'assurance ? Qu'en est-il de la vocation de diffusion des collections publiques ? L'impact écologique des prêts est également interrogé voire mesuré, et prêter ou emprunter à des musées lointains pose aujourd'hui des questions que nous ignorions il y a encore quelques années. Les pratiques métiers établies sont revues à l'aune du tournant durable que prennent nos établissements : réflexion sur de nouvelles normes, prolongation des durées de prêt, révision des procédures de convoiement, mutualisation des projets...

Des groupes de travail se constituent pour réinterroger les pratiques métiers et définir de nouvelles règles. Est-on en train d'établir une nouvelle éthique de la circulation des collections ? Cette soirée-débat entend faire le point sur les problématiques rencontrées par les professionnels de musées, prêteurs et emprunteurs, et permettre d'échanger sur les réflexions en cours.

Émilie Girard,

Présidente d'ICOM France, septembre 2025

Ouvertures officielles



Annaïg Chatain, directrice des études de l'École du Louvre

Je suis heureuse de vous accueillir ce soir dans le cadre de cette nouvelle soirée-débat déontologie. Mes remerciements chaleureux vont à ICOM France, Émilie Girard sa présidente, Anne-Claude Morice sa déléguée générale, et à l'ensemble des collègues qui ont participé à nos échanges préparatoires ; aux intervenants qui vont explorer les enjeux de la circulation des collections et éclairer ce que les prêts d'œuvres, face cachée des musées dans la mesure où ils relèvent de dynamiques invisibles au grand public, disent des musées, de leurs évolutions et des tensions qui les traversent. Je ne saurais oublier Hélène Vassal qui, outre ses fonctions au musée du Louvre, est investie de longue date dans les enseignements de l'École du Louvre et modérera cette rencontre. Enfin, nous regrettons beaucoup que des empêchements techniques nous aient privés de la possibilité de vous recevoir dans les locaux de l'École, mais le souci de la qualité de la retransmission et de l'interprétation nous a conduit à privilégier une réunion à distance. Nous travaillons déjà à mettre en œuvre les solutions techniques qui nous permettront de vous rassembler très prochainement à l'École du Louvre dans le cadre de cette programmation.

En 2017, François-René Martin organisait à l'École du Louvre, avec Michela Passini et Neville Rowley, un colloque intitulé *Histoires de prêts, mémoires et enjeux des prêts dans les musées* en hommage à Philippe Duret, ancien directeur de l'École qui avait mis l'accent sur l'importance particulière de la question, notamment avec la place essentielle désormais dévolue aux expositions temporaires. Au cours de ces journées, les outils conceptuels de l'histoire contrefactuelle, de l'anthropologie et de la microhistoire avaient permis de souligner la fécondité de cet axe de recherche qui interrogeait non seulement la définition du musée, sa place dans la construction de savoirs, de valeurs ou de hiérarchie implicites, mais également son histoire, l'évolution des pratiques et des doctrines professionnelles autant que l'apparition de compétences spécialisées, scientifiques, techniques, juridiques impliquées par la circulation croissante des œuvres. Les débats avaient largement porté sur les enjeux diplomatiques associés aux prêts, ou le *soft power* des musées, questions

qui figurent aujourd'hui en bonne place dans nos enseignements. L'affiche de ce colloque, le couple Kennedy et André Malraux posant devant la Joconde à l'occasion de son prêt aux États-Unis en 1963, en était une parfaite illustration, et elle démontre, encore à elle seule aujourd'hui, la longue histoire des débats qui peuvent présider à ce type de pérégrination. Huit ans plus tard, je me réjouis que nos échanges s'inscrivent dans le prolongement de ces réflexions et, grâce à ICOM France, élargissent la focale sur le développement durable et l'écologie.

Émilie Girard, présidente d'ICOM France

Je suis ravie de vous retrouver si nombreux ce soir. C'est dire si le sujet intéresse. Bien sûr, nous nous retrouverons « en vrai » lors d'une prochaine édition, ce n'est que partie remise. Lorsque nous avons commencé à discuter avec les équipes de l'École du Louvre et sa directrice Claire Barbillon, le thème des prêts s'est très vite imposé, tant il s'inscrit au cœur de nos pratiques quotidiennes de professionnels de musée, tantôt emprunteurs tantôt prêteurs. Nombre d'entre nous, je n'en doute pas, ont en tête une histoire de prêt, heureuse, malheureuse ou cocasse. L'acte de prêt nous renvoie d'abord à ce qui fonde l'une des grandes missions du musée, favoriser la mise en relation des publics avec des collections conservées ailleurs.

Mais au-delà de l'aspect professionnel, le sujet est hautement symbolique, comme le montre le vif débat que suscita l'annonce par le président de la République en juillet dernier du prêt de la tapisserie de Bayeux pour l'exposer à Londres en 2026. Prêter ou emprunter, ce n'est évidemment pas que contribuer à l'enrichissement de la connaissance, cela peut traduire un partenariat, répondre à une commande politique ou simplement être un acte de diplomatie. Et de nouveaux enjeux apparaissent autour de la circulation des collections.

Pourquoi et comment prêter aujourd'hui ? Prêteurs et emprunteurs sont plus divers : musées publics, musées privés, collectionneurs, galeristes. La charge de travail induite par l'organisation de ces mouvements pour des équipes souvent réduites et sollicitées par ailleurs, comme la pression financière qui pèse sur les musées, posent question. Quel coût faire supporter aux emprunteurs ? Les prêts peuvent-ils constituer une source de revenus ou au moins ne pas coûter à l'établissement qui les consent ? Comment réduire les frais de caisserie, de transport, d'assurance ? Nous nous le demandons chaque jour. Puis, l'impact écologique des prêts à des musées lointains pose désormais question et des pratiques professionnelles établies sont revues à cette aune : réflexion sur de nouvelles normes, prolongation des durées de prêt, révision des procédures de convoiement, mutualisation des projets. Des groupes de travail scrutent nos manières de faire pour définir de nouvelles règles. Est-on en train d'établir une nouvelle éthique de la circulation des collections ?

Cette soirée-débat entend faire le point sur les problématiques qu'affrontent prêteurs et emprunteurs. Je remercie nos intervenants de partager leurs expériences et leurs regards sur les changements à l'œuvre.

Je remercie enfin nos interprètes, et Anne-Claude Morice, Camilla Schianchi et Léanne Caupin pour l'organisation de la soirée et leur soutien quotidien à la vie de notre association.

Table ronde

.....

Table ronde

Céline Chanas, directrice du Musée de Bretagne
et vice-présidente de la FEMS.

Alain Charron, conservateur en chef, responsable des collections
du musée départemental Arles Antique.

Julie Leclair, secrétaire et trésorière d'ICOM Exhibitions
et directrice du projet de rénovation du musée canadien
des Enfants au musée canadien de l'Histoire.

Caitlin Southwick, fondatrice et directrice de Ki Culture.

Xavier Rey, directeur du musée national d'Art moderne –
Centre Pompidou.

Émilie Vanhaesebroucke, directrice exécutive de FRAME France.

Modératrice : Hélène Vassal, directrice du soutien aux
collections du musée du Louvre.



Hélène Vassal – En introduction à cette soirée, j'ai souhaité
remettre en contexte l'histoire des prêts.

Au début des années 1990, le Groupe Bizot ou Groupement international des organisateurs de grandes expositions, constitué de directeurs de grands musées européens à la fois prêteurs et emprunteurs, érigeait le prêt en notion centrale. Leurs rencontres périodiques, incluant leurs collègues des grands musées du monde, visaient à faciliter et intensifier les échanges, s'agissant des œuvres elles-mêmes – circulation des collections, définition des conditions de prêt et de dépôt, « bonnes pratiques » de conservation, d'accrochage, de production –, des produits, notamment les expositions – manifestations communes, entente sur le calendrier des expositions d'envergure internationale, réciprocité – et des idées – partage de contenus, réflexion sur les évolutions de la notion de musée et de son éthique.

Cette approche très largement relayée alors que les expositions temporaires se multipliaient, avec toujours plus d'œuvres et plus de pays concernés, trouve son apogée avec la conférence *Museum Collections on the Move* organisée à La Haye en 2004 et le rapport *Lending to Europe: Recommendations on collection mobility for European Museums* publié en avril 2005 par un groupe d'experts indépendants désigné par le Conseil de l'Europe.

Certes, le contexte actuel est radicalement différent, avec des coupes budgétaires sévères, une crise écologique, une crise du sens et la redéfinition du musée. Mais certaines de ces réflexions restent d'une grande actualité, quand elles portent par exemple sur la part des prêts et des emprunts dans les ressources propres du musée dans une logique économique, et sur la circulation internationalisée des œuvres dans une logique diplomatique.

Retenons d'abord, dans le rapport de 2005, le caractère central donné à la réciprocité : « *The mobility of collections is ideally based on the principle of reciprocity* ». L'échange est au cœur du système de prêt ; nous y reviendrons sûrement. S'y ajoute l'attractivité de l'exposition, dans cette période de *blockbusters*. Ainsi, en 2005-2006, les expositions parisiennes *Dada*, *Africa Remix* au Centre Pompidou et *Vienne 1900* au Grand Palais font date.

Enfin, le rapport de 2005 insiste sur la réduction des coûts afin que les musées deviennent plus « compétitifs » par un meilleur équilibre entre coûts et bénéfices et dans les flux entre les pays européens, les États-Unis et le Japon, emprunteurs majeurs à cette époque.

Réciprocité, attractivité et maîtrise des coûts de production formeront la matrice des politiques de prêt des établissements culturels durant les vingt années suivantes et donneront matière à de très nombreux échanges interprofessionnels. Il en ressort les *General principles on administration of loans* émis par le groupe Bizot et les recommandations sur l'usage des *loan fees*, ainsi que la diffusion de documents de réglementation de plus en plus contraignants tels que des contrats de prêt plus élaborés, l'attention portée au cadre assurantiel, des guides du convoiement d'œuvres – le premier émana du musée d'Orsay – parfois imposés par des partenaires anglo-saxons. Tous ces sujets furent largement mis en avant par les réseaux professionnels américains tels l'American Alliance of Museums puis européens – NEMO, les *Registrars groups* anglais, l'Association française des régisseurs d'œuvres d'art, l'Association nationale des

conservateurs du patrimoine et des professionnels des musées et des autres patrimoines publics de France, ICOM France, etc.

Nous avons largement décrit la montée en puissance, dans la même période, de métiers liés à l'activité de prêt : régisseurs, chargés de production ou de projets, chargés d'études documentaires, préventeurs. Dès 2006, notre École leur assura la reconnaissance par la création d'un diplôme de master.

Au tournant des années 2010 néanmoins, l'internationalisation, caractérisée par des échanges et des flux de plus en plus intenses et des projets de plus en plus complexes, commença à susciter critiques et questions.

Ainsi l'ouverture du Louvre Abu Dhabi en 2017, fondée sur de nouvelles modalités de coopération intergouvernementale, a accentué certaines logiques d'internationalisation du musée du Louvre – transfert d'expertise, diffusion d'une « marque Louvre » intensification de la circulation d'objets et de professionnels. Dans le rapport d'activité du musée du Louvre de 2018, le Louvre Abu Dhabi est présenté comme un outil sans précédent de « rayonnement international de la France » et de « ses idéaux » ainsi que de son expertise scientifique. L'action internationale repose désormais sur des stratégies éprouvées où l'échange de prêts joue un rôle central, comme le relate parfaitement l'ouvrage *Histoire de prêts* publié en 2018.

ICOM France intitule son assemblée générale de 2015, organisée au Mucem, *Circulation des collections : risquer pour exister ?* La conclusion des débats rédigée par François Cheval, directeur du musée Nicéphore Niepce de Chalon-sur-Saône, intitulée « Maintenant ou jamais » a fait date. Selon lui, « l'ambition du musée, en retrouvant ses vertus initiales, est d'éclairer les nouveaux chemins de la connaissance. Il sera alors, avec d'autres, une alternative à la marchandise nouvelle, l'image. » Dans le même ordre d'idées, Daniel Jacobi dans *La Lettre de l'OCIM* en 2013 interroge : faut-il « s'adapter ou résister » ? « Où conduit l'accélération ? Tous les musées peuvent-ils prétendre s'insérer dans un système économique, social et culturel de ce type ? Est-il possible de résister à cette force ? L'accélération ne génère-t-elle pas aussi son contraire : la pétrification ? »

Le coup d'arrêt dû à la pandémie de Covid, la crise énergétique qui la suit, la prise de conscience écologique des musées percutent cette

accélération débridée et posent en creux la question d'une diffusion plus raisonnée des collections et d'une gestion mieux maîtrisée des flux. Comment atténuer notre impact et adapter l'activité autour des prêts, mettre en cohérence nos *concernements*, selon la formule de Bruno Latour ?

Ces cinq dernières années, de nombreux musées conscients de leur impact environnemental et de leur rôle culturel et politique se sont engagés sur la route de l'écoresponsabilité. Les professionnels sont conduits à faire évoluer leurs référentiels et à repenser leurs métiers mais aussi à s'interroger sur les valeurs et missions des musées, car, comme l'énonce Neil MacGregor, « pour ré-imaginer la géographie de notre monde, nous avons besoin de nouvelles cartes ». Musées de sciences, de société ou d'art en France et dans le monde ont ainsi multiplié les expositions consacrées à ces sujets entre 2017 et 2022. Colloques, guides, et référentiels ont connu une véritable inflation entre 2020 et 2025. Enfin, les expérimentations et innovations, largement relayées par ICOM France, visant à mesurer risques et impacts et à faire évoluer les techniques spécifiquement muséales – climat, régie, transport, scénographie commissariat – se développent également.

La mutation est sensible en particulier dans les règles en matière de transports d'œuvres et de prêts, non sans difficultés et quelques renoncements parfois, mais avec une certaine intelligence collective. En témoignent la multiplication des guides d'écoconception des expositions, le renforcement d'une politique responsable du transport des œuvres par l'intégration de dispositions sociales et environnementales dans les marchés, comme l'ont fait le musée du quai Branly-Jacques Chirac, le Centre Pompidou, le Louvre, et les initiatives prises par les musées de Rouen et les musées de la Ville de Paris, entre autres, pour allonger la durée des expositions, favoriser la mutualisation de moyens logistiques et réduire l'empreinte carbone du déplacement des œuvres. On se référera aux travaux de Stéphane Pompidou et Nicolas Berger, chercheurs à l'université de Bordeaux, et aux recommandations émises par le Groupe Bizot : mutualisation des convoiements et des transports d'œuvres, allongement de la durée de vie des caisses et réflexions sur leurs matériaux, réutilisation par don et location de caisses entre institutions, transports alternatifs comme le train et le fret maritime. Désormais, *Greener option first* !

En somme, la question est sans doute moins de *Ralentir ou périr ?* dans une forme de *Sieste générale !* comme on en a débattu au Mucem en mars 2024 que de favoriser une réconciliation collective que l'enjeu des prêts permet de stimuler.

L'écoresponsabilité peut devenir une valeur partagée par tous les acteurs du secteur, au point d'être l'objectif structurant des politiques patrimoniales des établissements. Nombre de filières et de métiers déjà engagés dans une mutation globale restent traversés de contradictions profondes entre conservation durable et diffusion, créativité et sobriété, innovation et ralentissement, *soft power* et quête de sens. Une prise de position forte de l'institution peut avoir valeur performative : elle oblige ensuite publiquement.

Je passe la parole à Xavier Rey, directeur du musée national d'Art moderne – Centre Pompidou, qui intervient avec Raphaële Bianchi, responsable des prêts et dépôts au musée depuis 2019 après y avoir eu la responsabilité des acquisitions.

Le Centre Pompidou présente sa récente fermeture comme une régénération. Il fait ainsi d'une contrainte une opportunité. Mais de nombreux enjeux sont associés à la circulation des collections. Plutôt que de revendiquer le mouvement permanent, le Centre a choisi de s'incarner dans le programme culturel *Constellation*. Pourquoi ?

Xavier Rey – Outre les organisateurs, je remercie Raphaële Bianchi pour sa participation et vous prie d'excuser l'absence de Jeanne Brun, directrice-adjointe du musée chargée des collections. Nous travaillons beaucoup tous les trois sur la logistique que je vais évoquer. *Constellation*, justement, commence ce soir avec le vernissage de l'exposition *Kandinsky et la musique* à la Philharmonie de Paris ; vous voudrez donc bien nous excuser de vous quitter un peu tôt.

Le programme *Constellation* vise à surmonter la difficulté que représente la fermeture de l'établissement en poursuivant une circulation ambitieuse des collections, notamment par des prêts. Je m'en tiens ici au cas du musée national d'Art moderne au sein du Centre Pompidou. Bien entendu, nous sommes directement concernés par les problématiques très bien formulées par Hélène Vassal. J'y vois la poursuite de la dialectique savoureuse qui fait le sel de nos métiers, à savoir et conserver et montrer, deux objectifs parfaitement contradictoires. Désormais, il va falloir échanger et faire circuler, tout en

veillant à maîtriser l'impact écologique et budgétaire. Nous sommes à la recherche d'un nouvel équilibre, mais il correspond un peu à ce que nous avons l'habitude de faire !

Le point de départ de la *Constellation*, c'est bien sûr le Centre Pompidou Francilien, le centre de conservation qui manquait au musée national d'Art moderne et à sa collection de 150 000 pièces au moins – en effet n'y sont pas inclus les imprimés uniques, d'une valeur patrimoniale égale aux multiples, par exemple en photographie ; ils sont conservés par la bibliothèque Kandinsky. Nous menons déjà une politique de circulation des œuvres et de prêts extraordinairement ambitieuse, malgré l'éclatement de nos collections entre le Centre Pompidou et nos réserves extérieures et l'absence d'un site consacré aux chaînes de travail sur les collections : acquisitions, conditionnement, restauration, étude, diffusion et, bien sûr, prêts. Le Centre Pompidou Francilien sera achevé à la fin de 2026 et nous y emménagerons l'ensemble des collections. Sa création a fait débat également, car il se trouve à une trentaine de minutes avec le futur métro et nos fonds du cabinet d'art graphique, du cabinet de la photographie et du cabinet d'architecture ne seront plus à disposition dans le Centre lui-même.

Le Centre Pompidou Francilien est un bâtiment de 30 000 m² dont 80 % sont consacrés à la conservation des œuvres et à tout ce qui fait la réserve moderne : nous présenterons les collections sur plus de 1 000 m² que jouxteront un espace performatif et des studios de pratique artistique. Alors, nous ne pratiquerons pas des prêts proprement dits mais de troisième génération, l'inverse de la « réserve bunker » que j'ai connue aux musées de Marseille, qui ont été les pionniers des réserves mutualisées entre musées. À Massy justement, nous préparons avec le Centre Pompidou une réserve avec vitrines. Nous pourrions présenter ce qu'est notre collection, ce qu'est un musée, ce que sont ses métiers de soutien. Nous prévoyons d'organiser des visites guidées et commentées sur les réserves elles-mêmes.

La *Constellation* prend forme à partir du Plateau Beaubourg avec un chantier culturel et le Centre Pompidou-Metz y occupe une place essentielle. Pour la programmation parisienne, j'ai cité la Philharmonie, mais pendant les cinq ans de fermeture nous serons surtout implantés dans les deux galeries que nous coproduisons avec nos collègues du GrandPalaisRmn. Au Grand Palais, on présente

actuellement l'exposition *Niki de Saint Phalle, Jean Tinguely, Pontus Hulten* et nous avons eu une très belle présentation de l'art brut. Déjà pointée la question du rapport entre ressources et emprunts. Notre programmation met davantage en avant les collections. L'exposition *Art brut*, à laquelle succédera une autre sur les trésors du cabinet d'arts graphiques, était pleinement dans le local même si le propos relevait d'un thème général. Mais, en miroir, de grandes expositions – bientôt Pekka Halonen, demain Matisse – recourront à des prêts internationaux : dans un souci d'équilibre, nous ne renonçons pas aux grandes expositions internationales si fructueuses sur le plan scientifique et public.

Pour la *Constellation* parisienne, nous préparons un très beau projet de parcours en 2027. Des collections du musée national d'Art moderne seront accueillies au sein des collections du département des objets d'art du Louvre mais aussi au musée du quai Branly-Jacques Chirac et à la Cité de l'architecture et du patrimoine. Dans un format un peu différent, des collections du Centre Pompidou au musée de l'Orangerie offriront une traversée de l'année 1927. Pour ce qui est de la programmation culturelle, la Gaité lyrique accueillera le Studio 13 et un partenariat centré sur l'innovation des prêts aura lieu avec le Centre des monuments nationaux.

Je veux déboucher sur le rapport entre national et global. La force du Centre Pompidou et de son musée est d'avoir été pionnier dans la circulation des œuvres sur le territoire, notamment lors de la première fermeture, en 1997-2000. Un de mes souvenirs de jeunesse est la grande exposition Matisse qui a enflammé le palais Saint-Pierre dans ma ville natale de Lyon. Ce fut un moment très fort que ce déplacement des plus grands chefs d'œuvre, que l'on avait peu l'habitude de présenter en région. Ensuite, le Louvre, le musée d'Orsay et tous les musées nationaux ont consenti des prêts très importants.

La *Constellation* se poursuit au Tripostal, à Lille, avec l'exposition *Pom Pom Pidou*. L'année prochaine, ce sera au LaM de Villeneuve d'Ascq, avec un projet Kandinsky, et à Lyon, où l'exposition *Le Musée sentimental* sera visible au MAC et à la biennale d'art contemporain. Ce qui a changé, c'est que nous sommes passés de la vision descendante de la décentralisation à l'ancienne, une exposition conçue à Paris et présentée en région, à une co-construction. *Le Musée sentimental* est un exemple parfait de cette nouvelle relation partenariale.

La *Constellation* s'étend, à l'international, au Grimaldi Forum à Monaco. Nous montrons ainsi notre capacité, désormais bien connue, à organiser des expositions hors les murs englobant l'ingénierie culturelle française qui existait avant la création du Louvre Abu Dhabi mais qui s'est depuis élargie et ritualisée. La prestation d'ingénierie culturelle comprend une exposition et sa médiation, souvent une scénographie puisque le musée Pompidou a sa propre équipe de scénographes et, bien sûr, tous les métiers attachés à la circulation des œuvres, régisseurs et attachés de collections, attachés de conservation, conservateurs commissaires, et même la communication.

Mais nos facultés de prêt ayant été absorbées par le déménagement des collections, l'emménagement à Massy, les contrats internationaux en cours, les partenariats locaux et notre présence à Paris, nous avons dû décréter un moratoire sur les prêts internationaux. C'est un sujet de tension au sein des équipes, car sa politique de prêt extrêmement généreuse fait la fierté du musée. Nous consentons quelques exceptions dans trois cas, pour des raisons que je dirais diplomatiques. La première est l'amertume du donateur : il nous est difficile de refuser un prêt à l'artiste qui a eu la générosité de nous donner une des pièces les plus importantes de sa carrière. Une autre difficulté se pose à nous avec les donateurs importants, qui estiment qu'en reconnaissance de cette donation nous devons la rendre disponible pour un projet de valeur. Joue enfin la qualité de l'emprunteur et ce que nous lui devons pour honorer le principe de réciprocité. Nous sommes confrontés dans ces cas à des problèmes diplomatiques épineux.

Raphaële Bianchi commentera les chiffres impressionnants qui illustrent notre politique de prêt. Elle montrera que le bureau des prêts du Centre Pompidou est aussi l'observatoire d'un ralentissement des prêts et surtout d'une crise post-Covid qui a pour conséquences l'allongement des délais d'instruction et aussi des reprogrammations et des annulations.

Raphaële Bianchi – L'ampleur de la *Constellation* suppose un important volume de prêts, dont la durée varie de trois mois à deux ans selon que ce sont des projets itinérants ou qu'ils s'accomplissent dans nos antennes. Cette combinaison de durées complique la disponibilité des œuvres, *a fortiori* dans une période où les plannings sont régulièrement rediscutés.

Le tableau projeté¹ montre les données chiffrées qui reflètent la politique de prêt du Centre Pompidou entre 2019 et 2024 ; y figurent les demandes de prêts traitées, le volume des refus et celui des annulations. On constate une augmentation significative des prêts au fil des ans. Nous examinons maintenant entre 700 et 800 demandes de prêts chaque année, ce qui représente entre 9 000 et 12 000 œuvres. On voit que les refus, assez minoritaires, sont passés de 1 500 à 2 500 ; l'augmentation de leur nombre n'a pas suivi celle des prêts examinés. Apparaissent sur le graphique les prêts effectifs – les œuvres sorties – ainsi que le volume des prêts annulés. Nous tenons à mettre ces données en avant car la *Constellation* demande un travail de dentellière pour s'assurer de la disponibilité des œuvres et de notre capacité à les mettre à disposition. Or, l'accroissement des annulations, qui est désormais de 40 %, complique encore la tâche des équipes, dont ces aspects du travail – analyse des demandes et de la faisabilité du prêt, visites sur place, arbitrages – n'apparaît pas. Malheureusement, le nombre des annulations ne cesse d'augmenter. Nous aimerons beaucoup que cette tendance, qui s'est significativement amplifiée avec la pandémie de Covid-19, s'inverse.

Un deuxième graphique² montre la part des prêts que nous avons accordés en France et à l'étranger. On voit une augmentation marquée en 2017, notamment des prêts faits en France. C'était l'année du quarantième anniversaire de l'institution, un anniversaire partagé partout dans le pays avec une politique de prêt importante. La diminution des prêts en 2020, année de déclenchement de la pandémie, n'a pas été aussi significative qu'on aurait pu l'imaginer : dès le déconfinement, au mois de juin, nous avons relancé les prêts car nous savions nos arbitrages très attendus. On constate que la part de l'international a un peu progressé par rapport à celle des prêts faits en France, glissant de 50 % à 60 %. Cela est en grande partie dû à ce que nos antennes sont principalement établies à l'étranger.

Hélène Vassal – Je vous remercie tous deux pour ces indications et ces chiffres particulièrement intéressants. Céline Chanas nous dira quelle est la politique de prêt du Musée de Bretagne.

⁽¹⁾ Voir le graphique en page 54

⁽²⁾ Voir le graphique en page 55

Céline Chanas – Le Musée de Bretagne, situé à Rennes, conserve une grande diversité de collections. Elles sont particulièrement importantes dans les champs de l’ethnologie régionale, de l’archéologie, de la photographie et des arts graphiques. Ce musée de société est fondé depuis son origine sur son lien avec le territoire et le principe de coopération est consubstantiel du projet. Cela nous pousse à une politique de prêt confiante et généreuse.

Nous prêtons actuellement au musée de Nuoro, en Sardaigne, les bustes de Trémuson, une acquisition récente majeure pour l’histoire de la Bretagne et l’archéologie en Europe. C’est un événement marquant pour un musée qui ne prête qu’exceptionnellement aux musées étrangers. Qu’une des œuvres que nous conservons ayant sans doute voyagé le plus souvent hors de nos frontières soit un lit clos breton, envoyé à Philadelphie et même à la Biennale de Venise où il faisait partie d’une installation de Raymond Hains, n’est pas représentatif de la plupart de nos prêts, qui reste le plus souvent à un cadre national, voire régional. Le prêt des bustes de Trémuson est révélateur du fait que plus les collections d’un musée de société sont connues – soit en raison de leur caractère patrimonial exceptionnel, soit en raison de leur médiatisation notamment via la mise en ligne – plus elles sont sollicitées.

Ayant repris les éléments de notre projet scientifique culturel (PSC), je me suis rendu compte que le Musée de Bretagne n’avait pas de doctrine de prêts formalisée. Le PSC de 2015 a défini avant tout la manière dont l’institution devait s’organiser pour instruire les demandes, et ces précisions ont entraîné la création d’un poste de régisseur des collections – c’est dire le décalage de la structuration de la profession selon que l’on est dans les grands musées nationaux ou dans les musées régionaux. Le poste a donc été pourvu cette année-là, le déroulement de l’instruction des demandes de prêt est défini et une délégation de signature est mise en place. Aujourd’hui, la procédure de prêt relève du chef d’établissement sur la base de conditions générales de prêt, qui ont été approuvées par le conseil métropolitain. La délégation de signature permet au musée de rester décisionnaire sur l’opportunité d’accorder les prêts et les conditions. *In fine*, je signe les documents afférents. À ces conditions générales bien connues – le prêt est gratuit, les frais sont pris en charge par l’emprunteur – s’ajoutent les conditions particulières fixées par le musée pour chaque œuvre, objet ou emprunteur : la

durée du prêt, les modalités de transport, les enjeux de coopération ou d'attention portés au territoire. Nous sommes assez souples. Ainsi, pour le prêt fait à Nuoro, nous nous sommes appuyés sur l'organisation d'un transport spécialisé et d'un convoiement par le musée du Louvre, sachant que le Musée de Bretagne n'a pas les moyens d'envoyer un régisseur en convoiement.

En résumé, notre politique de prêt se définit par le pragmatisme. Nous souhaitons répondre aux sollicitations des musées, notamment ceux du territoire breton dont émanent 80 % des demandes, et nos prêts à l'international restent exceptionnels. Notre politique de prêt est aussi liée aux partenariats que nous nouons autour des expositions. Les images projetées montrent les affiches de quelques expositions – *J'y crois, j'y crois pas, Celtique ?, Mourir, quelle histoire !* – pour lesquelles nous avons bénéficié d'emprunts importants ; mais nous avons aussi accordé des prêts puisque ces expositions ont connu une seconde vie en circulant.

Le Musée de Bretagne reçoit entre dix et quinze demandes de prêts par an, qui représentent une centaine d'objets – des chiffres sans commune mesure avec ceux dont il a été fait état. Nous empruntons plus que nous prêtons, de 200 à 300 objets dans le cadre d'une grande exposition ; ainsi, pour l'exposition *Mourir, quelle histoire !* nous avons emprunté quelque 200 objets à 62 prêteurs. De notre côté, nous n'exigeons pas l'appellation « Musée de France » pour prêter, nous restons vigilants sur les conditions de présentation, de sécurité et sureté, nous faisons du « cas par cas ». Les collections servant dans nos projets d'exposition des enjeux de récit, nous appliquons de la même manière la réciproque quand nous sommes sollicités pour des prêts : notre regard sur les scénarii d'exposition reste donc limité, nous ne posons pas la question de la légitimité.

La mise en ligne des collections du musée, en 2017, a entraîné leur plus grande visibilité et par ricochet un fort accroissement des demandes de prêts. Dans un premier temps, 150 000 notices ont été publiées ; il y en a maintenant 391 000 environ. Pour grande partie, ce sont des photographies. L'année qui a suivi l'ouverture du portail, nous avons observé une augmentation notable des demandes de prêts par des professionnels de musée exerçant hors de la Bretagne, peu nombreuses jusqu'alors.

D'autre part, les prêts ont été suspendus en 2023 en raison du chantier des collections préalable à leur déménagement, un projet

de construction de réserves étant enclenché qui mobilisait entièrement la régie des collections. J'ai décidé, sur proposition du pôle Conservation, la suspension provisoire des prêts et cette décision a été validée par la collectivité car nous n'avions alors pas de moyens supplémentaires pour mener l'ensemble des missions. Je souhaite aujourd'hui revoir les modalités de cette suspension, d'autant plus difficilement tenable que la construction des réserves a pris du retard. Nous réfléchissons donc à rouvrir certains prêts, à certaines conditions ; en revanche, pour certaines œuvres déjà conditionnées et palettisées, c'est mission impossible.

J'en viens enfin à la modification de nos pratiques pour appliquer la politique de sobriété déployée par notre collectivité, Rennes Métropole. Nous avons d'abord travaillé sur l'éco-conception des expositions, particulièrement les expositions temporaires, et sur notre politique d'acquisition, mais l'évolution en cours entraîne aussi des répercussions sur les prêts et sur nos demandes d'emprunts. Ainsi, les fonctionnaires de Rennes Métropole ont l'interdiction de voyager en avion en Europe, sauf dérogation ; cela entraîne possiblement des répercussions directes sur les convoiements. D'autre part, dans le cadre des formations à l'éco-conception des expositions, nous avons souhaité aborder la question de manière systémique et renoncé à certains emprunts, soit que le transport aurait été trop complexe, soit parce que le prêteur était lointain. Pour *Carnavals*, notre exposition actuelle, comme nous l'avions fait pour l'exposition *Mourir, quelle histoire !*, nous avons cherché à mieux mettre en valeur notre collection propre et celles du territoire breton et à concentrer nos emprunts. Nous avons évidemment prévu un transport coordonné par groupage.

Pour la suite, dans le cadre de l'évolution du parcours permanent du musée et qu'il s'agisse de nos propres collections ou des sollicitations que nous ferions, nous nous proposons de favoriser dépôts et prêts longs. Une politique de dépôts dynamique menée auprès des musées nationaux et surtout des musées du territoire permettrait de combler les manques des collections. Mais il est toujours compliqué pour un musée régional d'avoir accès à des œuvres des musées nationaux en raison des contraintes qui s'imposent à lui et auxquelles il n'a pas toujours la capacité de se soumettre.

Hélène Vassal – Je retiens le pragmatisme de votre politique de prêt et d'emprunt, l'attention portée au territoire, les enjeux de

circulation croisée, l'effet attrayant de la mise en ligne des collections avant même les années 2020 et les changements de pratiques professionnelles en matière de prêts et d'emprunts entraînées par la nécessité écologique.

La parole est maintenant à Alain Charron.

Alain Charron – Les collections du Musée archéologique d'Arles couvrant la période qui s'étend de la préhistoire au VI^e siècle après J.-C., nous n'avons que peu de relations avec les artistes contemporains, mais nous avons d'autres préoccupations. Je vous parlerai d'une exposition que nous n'avons pas organisée mais qui le fut aux niveaux national et international, en 2013-2014. Elle était intitulée *Augusto* lors de sa présentation aux Écuries du Quirinal puis *Moi, Auguste, empereur de Rome* quand elle fut montrée au Grand Palais, à Paris, à l'occasion du bimillénaire de la mort d'Auguste. C'était une excellente mise au point sur ce règne si important dans l'histoire de Rome et tous les spécialistes de l'Antiquité se sont réjouis de la qualité de l'exposition.

Arles conservant des œuvres essentielles de ce règne, Jean-Luc Martinez, alors responsable des Antiquités grecques, étrusques et romaines au musée du Louvre, est venu nous présenter le projet et, comme nous nous y attendions, a sollicité des prêts pour ces deux lieux. Il faut savoir qu'il devient de plus en plus compliqué pour beaucoup de responsables de musées de province de se déplacer dans une autre ville française, et davantage encore si c'est à l'étranger, pour rencontrer des collègues et solliciter des prêts. Il y a quelques années, j'ai pu organiser avec l'aide du Louvre une exposition importante sur le prince Khâemouaset, l'un des fils de Ramsès II. La pièce exceptionnelle qui devait faire l'entrée de l'exposition est conservée au British Museum, où je n'ai pu me rendre pour en demander le prêt. La chance a voulu que Marcel Marée, le conservateur des Antiquités égyptiennes du British Museum, vienne en France pour un colloque auquel je me suis inscrit, et je suis parvenu à le convaincre de nous faire ce prêt en vingt minutes lors d'une pause... Ces choses ne sont pas simples.

Pour revenir à l'exposition sur Auguste, Jean-Luc Martinez nous a demandé de prêter trois pièces importantes : le bouclier votif d'Auguste, copie de celui qui, dans la curie du forum romain, marquait la naissance de l'Empire – une pièce qui a beaucoup

voyagé, notamment en Allemagne ; la statue de l'empereur qui ornait la niche centrale du mur de scène du théâtre ; l'autel d'Apollon, en l'occurrence l'Apollon de Delphes, qui décorait le mur du *pulpitum* du théâtre. Ces pièces majeures sont voisines dans le circuit de visite. L'autel d'Apollon, trop fragile, n'étant pas prêtable, nous avons proposé à la place l'autel aux cygnes, aussi important d'ailleurs, qui occupait le centre de l'*orchestra* du théâtre, et était voué à l'Apollon de Délos. Nous l'avions déjà prêté, de même que le bouclier ; cela ne posait donc *a priori* aucun problème.

En revanche, la statue d'Auguste n'avait jamais été prêtée. Pour l'ouverture du musée de l'Arles antique, en 1995, nous avons remis ensemble le torse en marbre et la toge en calcaire. Cela rendait un déplacement encore plus difficile. Avant d'accepter de prêter, nous avons fait analyser l'œuvre par un restaurateur pour savoir si elle était déplaçable sans risque. Pour le projet de l'emprunteur, le prêt était essentiel : il s'agissait de placer à l'entrée de l'exposition notre statue d'Auguste en toge, et à la sortie celle de l'Auguste de la *Prima Porta*, soit deux visions de l'empereur. Les Italiens acceptaient de prêter la seconde si nous prêtions la nôtre et, par l'intermédiaire de Jean-Luc Martinez, demandaient qu'après Rome, elle aille au Grand Palais.

Nous avons accepté avec scrupule car faire sortir autant d'œuvres en même temps, c'était faire un peu fi de nos visiteurs. De plus, prêter pour une exposition prévue pour se tenir dans deux lieux successifs signifiait que ces pièces partiraient pendant plus de dix mois au détriment de nos visiteurs là encore, d'autant que ces trois œuvres étaient dans la même zone du musée. Mais le projet était si important et d'une telle qualité qu'il nous était impossible de refuser. Nous avons pris soin de prévenir les visiteurs dès l'entrée du musée, et par nos réseaux sociaux. Mais tous n'étaient pas au courant et certains semblaient désemparés en découvrant que les pièces manquaient. C'est la seule fois où nous avons accepté de « déshabiller » les salles à ce point. Mais le Louvre a été très généreux avec nous. Avant même l'exposition sur Auguste, au moment de Marseille-Provence capitale européenne de la culture en 2013, nous avons organisé une grande exposition consacrée à *Rodin et l'Antiquité classique*. Le Louvre nous a alors prêté la Vénus d'Arles, qui revenait pour la première fois dans ses terres depuis le XVII^e siècle.

Pour accompagner la statue à Paris puis à Rome, il a fallu non seulement un conservateur mais également un restaurateur. En effet,

le remontage de la toge posait de tels problèmes qu'on ne pouvait le laisser au transporteur, il fallait un spécialiste. Ce fut d'ailleurs heureux, car nous avons découvert que le socle prévu en Italie supporterait seulement une tonne alors que notre Auguste pèse 1 200 kilos. Bien entendu, le problème a été résolu en une journée, nos collègues italiens faisant fabriquer un nouveau socle. De même, une partie précise du tour extérieur du bouclier d'Auguste est très fragile et il doit être maintenu d'une certaine manière ; il fallait donc accompagner les transporteurs dans ce travail. Nous étions deux en renfort à leurs côtés pour remonter la statue qui est en trois morceaux, puisque la tête et la draperie avaient été trouvées en 1834 alors que le torse était sorti de terre en 1750. À ce propos, il y a eu une sorte de jeu de dupes, car le torse, depuis 1822, appartenait au Louvre qui aurait pu le réclamer. Mais on n'a, très amicalement, rien évoqué de cela. Désormais, pour faire des économies et ne pas gêner nos collègues, il nous arrive de faire des installations d'œuvres par vidéo. Pour notre exposition *Trésors du fond des mers, un patri-moine en danger*, il y a trois ans, ce fut le cas avec le musée de Fécamp qui nous avait prêté un torque en or.

Un autre aspect gênant, lorsqu'on prête, c'est que, de temps en temps, il y a de la casse. Pour son énorme exposition *Konstantin der Grosse* qui présentait plus de mille objets du IV^e siècle, le musée de Trèves nous avait emprunté deux sarcophages très importants, trouvés en 1974. Malheureusement l'un des deux a été en partie cassé, alors que le transporteur avait pris toutes les précautions.

J'en viens à la durée de prêt. Pour l'exposition au Grand Palais puis à Rome, elle a été de plus de dix mois. Mais je l'ai dit, il aurait été absurde de ne pas participer. Cela fait partie du jeu scientifique que de montrer les pièces exceptionnelles dans une telle manifestation, pour mieux comprendre une époque. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'il faut toujours prêter, surtout pour des durées aussi longues. N'oublions pas nos visiteurs sur place, qui peuvent être très déçus. Nous sommes en travaux actuellement, mais nous rouvrons au public demain. Or nous avons prêté la tête dite de César à l'Institut du monde arabe pour l'exposition *Le mystère Cléopâtre*. Certains visiteurs seront déçus de ne pas la trouver à Arles. Comme beaucoup de musées de province, nous n'avons pas assez d'œuvres pour remplacer celles que nous prêtons et qui peuvent être uniques. Le Louvre ou Beaubourg peuvent se le permettre. C'est parfois possible : dans notre cas, nous avons quelques très beaux sarcophages en réserve et nous pouvons les faire

tourner. Et puis, les pièces historiques les plus importantes sont toutes situées dans la même zone du musée car elles ont été trouvées au niveau du théâtre antique – les autels, la statue d'Auguste, d'autres dont celle de Vénus. Ces pièces sont extrêmement demandées et nous sommes parfois obligés de refuser pour ne pas dépouiller complètement cette zone.

En revanche, nous prêtons sans problème des objets moins sollicités ou qui sont dans les réserves, et pour des durées beaucoup plus longues. Pour rester en Méditerranée romaine, le musée Narbo Via a demandé des prêts pour six mois, puis une prolongation de presque neuf mois entre 2024 et 2025. Parmi les objets prêtés, certains venaient des réserves mais il y avait aussi une pièce présentée au public. Nous nous sommes dit que, étant donné l'importance du projet de Narbonne, il valait la peine de se passer de cette pièce quelque temps, et cette exposition a été un succès pour nos collègues. L'importance des emprunts varie beaucoup. Cette année, sept objets seulement sont sortis, en 2019, ils étaient 331. Le Covid n'est pas en cause, car en 2021, le chiffre était de 82. En moyenne, c'est une soixantaine d'objets par an qui quittent temporairement Arles. Ce n'est déjà pas mal car beaucoup de ces pièces sont très pondéreuses.

Céline Chanas a aussi mentionné un aspect important : elle a une délégation de signature pour les prêts. Nous l'avions autrefois, nous ne l'avons plus. Pour prêter ou emprunter, nous devons suivre une procédure longue et pénible de passage en commission permanente du Conseil départemental, qui prend au moins quatre mois. Cela exclut les demandes de dernière minute. C'est un vrai problème.

Pour revenir aux groupages, il est bien moins difficile que dans le passé de mutualiser les transports. Quand nous sommes les organisateurs, nous donnons aisément des autorisations. Lorsque nous empruntons, nous constatons que les collègues exigent de moins en moins le transport d'une seule pièce, chacun ayant conscience du coût très élevé des projets et surtout des conséquences écologiques de transport individualisé. On peut le comprendre pour des pièces extrêmement précieuses, à transporter en un seul jour. Mais autrefois, des demandes étaient beaucoup plus compliquées, à la limite de l'absurde. Ainsi, quand j'ai été commissaire de l'exposition *La Gloire d'Alexandrie* au Petit Palais, pour nous envoyer deux bustes en marbre, le musée prêteur avait exigé une climatisation qui, aux dires mêmes du convoyeur, ne servait à rien. Il est

aussi arrivé qu'on nous demande de faire escorter un camion par des forces de police ou une société de sécurité, ce qui rendait l'emprunt affreusement cher. Il y a aussi des cas très particuliers. Pour notre exposition *Ingres et l'Antique* en 2006, le Louvre a accepté de prêter le tableau *Le Bain turc*. Vincent Pomarède, responsable des peintures, a dû s'occuper lui-même du transport en mettant la caisse contenant la peinture sur vérin pour éviter le moindre soubresaut qui aurait pu être préjudiciable à l'œuvre, dont la valeur d'assurance était assez élevée.

Dans le témoignage de ce que nous vivons à Arles, tous les collègues retrouveront leur quotidien – du moins, quand nous arrivons encore à monter des expositions, car le coût des projets est devenu tel que nous avons de plus en plus de difficultés à emprunter, notamment à l'étranger. Pourtant, des musées d'autres pays continuent à nous demander des pièces importantes, et nous prêtons surtout localement et à l'étranger, plus qu'aux autres musées de France.

Hélène Vassal – Tous ces retours d'expérience de nos collègues illustrent la place centrale du prêt aujourd'hui dans la stratégie de leur établissement, quels que soient leur échelle, la nature des collections, le nombre d'œuvres prêtées. Les chiffres de prêts du Centre Pompidou sont vertigineux mais ne relèvent pas d'une doctrine. Céline Chanas rappelait que le PSC de son musée ne définissait pas de doctrine et que l'on agissait de façon pragmatique. Et, tous, vous évoquiez la réciprocité, l'importance de l'échange dans la politique de prêt.

Alain Charron a souligné que des demandes de prêt trop nombreuses pour des pièces majeures posent problème pour les collections permanentes dans certains musées. En même temps, il mesure l'enjeu scientifique et l'intérêt de montrer les œuvres au plus large public. C'est l'une des contradictions du prêt.

Émilie Vanhaesebroucke, directrice exécutive du réseau FRAME, *French American Museum Exchange*, nous dira peut-être comment ces questions résonnent au sein de ce réseau et dans le cadre de ses échanges interprofessionnels.

Émilie Vanhaesebroucke – Ces échanges très riches ont évidemment un écho pour notre réseau de coopération culturelle franco-nord-américain. Il rassemble des musées partout en France

et aux États-Unis – en Amérique du Nord en fait, puisque le musée des Beaux-Arts de Montréal en fait partie. L'objectif initial était de faire circuler et donner de la visibilité à de grandes collections de musées de Beaux-arts à l'exclusion de ceux des capitales touristiques, New York et Paris.

FRAME constitue ainsi une plateforme d'observation des sujets d'actualité et des pratiques transnationales sans être « au cœur du réacteur » comme les collègues qui viennent de présenter leur expérience. Dissipons d'abord un malentendu. On considère souvent le réseau FRAME comme un outil de *soft power* dans lequel les échanges ont une dimension forcément diplomatique. C'est que l'initiative a été prise il y a 26 ans par Elizabeth Rohatyn, l'épouse de l'ambassadeur des États-Unis en France. C'est effectivement sur le modèle des échanges économiques et politiques engagés par l'ambassade que le couple avait eu la belle idée de créer des échanges transatlantiques d'œuvres et d'expositions. Ils contactèrent le ministère de la Culture et, avec Françoise Cachin, alors directrice des Musées de France, déterminèrent quels musées en région auraient les reins suffisamment solides pour participer à des échanges d'ampleur. On était alors en 1999, dans une période de montée en puissance des expositions. Le but était de travailler sur de grands chefs-d'œuvre, de grandes expositions qui pourraient être organisées localement à partir d'œuvres rarement prêtées qui traverseraient l'Atlantique pour assurer le rayonnement de la culture française aux États-Unis et de la culture américaine en France.

La première exposition organisée par le réseau FRAME en 2001 fut *Made in USA. L'art américain 1908-1947* à Bordeaux. Cette exposition a bénéficié d'un fort soutien diplomatique car elle a été inaugurée au lendemain des attentats du 11 septembre, mais c'est un concours de circonstances. À l'origine, il s'agissait de combler un manque en matière de connaissances de l'art américain de la première moitié du XX^e siècle en France en exposant des collections d'art américaines du réseau FRAME à Bordeaux, Rennes et Montpellier. Évidemment, en octobre 2001, ce fut aussi un moyen de marquer le soutien de la France aux États-Unis au lendemain des terribles attentats.

En réalité, la part des prêts diplomatiques au sein de FRAME est négligeable voire inexistante, en tout cas jusqu'à présent. C'est plutôt un réseau d'influence de ville à ville que d'État à État.

À la différence par exemple du Haut conseil culturel franco-allemand, le réseau n'est pas né de la volonté d'un président de la République ni ne sert d'organe de conseil auprès des autorités des deux pays. Et si je parle d'influence de ville à ville, c'est que plusieurs villes membres sont jumelées, Bordeaux et Los Angeles par exemple. Ainsi, en 2014, le musée des Beaux-Arts de Bordeaux a envoyé pour plusieurs mois au Los Angeles County Museum of Art – LACMA –, le chef-d'œuvre de Delacroix, *La Grèce sur les ruines de Missolonghi* et a reçu 80 photographies exceptionnelles du Fonds photographique du LACMA, avec des œuvres de Robert Frank, Walker Evans, Ed Ruscha, pour célébrer ce jumelage.

Je donnerai un autre exemple de jumelage au sein du réseau FRAME. En 2010-2012, à l'occasion de la fermeture pour travaux du musée des Beaux-arts de Dijon, les *Pleurants* du tombeau de Jean sans Peur et de Marguerite de Bavière ont fait un grand pèlerinage aux États-Unis. Ces statuettes d'albâtre sont ainsi allées, au long d'un périple de deux ans, à Saint-Louis, San Francisco, Minneapolis, Los Angeles... Ce fut une façon de donner de la visibilité à ces collections mais aussi une opération de promotion de la ville de Dijon, qui bénéficia de retombées économiques non négligeable avec, ensuite, une affluence accrue de touristes américains.

Mais, le réseau FRAME, avant d'être un outil de diplomatie culturelle, est véritablement une plateforme d'échanges professionnels.

On y a également observé à partir des années 2010 combien les projets d'exposition devenaient plus complexes à l'international. Les musées membres du réseau FRAME le sont justement parce que leurs collections sont complémentaires, mais en raison des logiques d'organisation, des calendriers, des budgets différents dans ces musées, il est parfois un peu compliqué d'organiser des expositions ensemble. Aussi avons-nous essayé de développer d'autres façons de coopérer par l'organisation d'échanges intellectuels. De plus en plus, on pratique le *brainstorming* et l'on a beaucoup développé les échanges de pratiques innovantes entre médiateurs culturels.

Nous avons néanmoins réussi à monter un certain nombre d'expositions pertinentes pour montrer la complémentarité des œuvres du réseau. Une belle réussite a été de réunir *Adam et Ève*, les deux pendants de l'œuvre de Hendrick Goltzius – *Adam* se trouve au Wadsworth Atheneum Museum of Art de Hartford, *Ève* au musée des Beaux-Arts de Strasbourg. L'exposition a ouvert fin 2010 à

Strasbourg et en 2011 au Wadsworth Atheneum Museum of Art – ce musée a quitté le réseau mais peut-être provisoirement. À Hartford, l'exposition s'intitulait *From Adam and Eve to George and Martha Washington*, et s'est ouverte le 14 février 2011, jour de la Saint-Valentin. C'était évidemment un clin d'œil, mais pour nous, l'organisation de l'exposition, le fait de faire circuler ces œuvres, c'est aussi une façon d'échanger les regards américains et français sur les collections, qui ne sont pas les mêmes. Cette rencontre permet de nourrir la connaissance, la recherche en histoire de l'art et surtout d'aller à la rencontre de publics, ce qui est bien notre rôle.

Sans être encore « dans le réacteur », nous partons des besoins et des ambitions des musées. L'année prochaine, nous célébrerons le 250^e anniversaire de la Déclaration d'indépendance des États-Unis. Le musée d'Art moderne et contemporain de Saint-Étienne, qui a rassemblé une des plus grandes collections d'art moderne américain en France en dehors de Paris – il a été notamment pionnier dans la collection des œuvres de Frank Stella, Sam Gilliam, Sol LeWitt – organisera une exposition dans laquelle des œuvres du Minneapolis Institute of Art viendront compléter son fonds américain. Ensuite, la directrice, Aurélie Voltz, enverra les œuvres de Saint-Étienne à Minneapolis. Ce sera une belle façon de montrer des artistes modernes américains qui ne sont pas représentés dans des collections publiques françaises. La déclaration d'indépendance des États-Unis sera ainsi célébrée, mais c'est d'abord le propos scientifique qui domine, ce n'est pas une commande politique qui est à l'origine de l'échange entre ces collections.

Enfin, FRAME est un catalyseur de projets. Lors des rencontres que nous organisons, les collègues membres ont accès à des idées, des projets en train de se faire. C'est pour nous l'occasion d'aller solliciter d'autres collègues et de leur suggérer des échanges de prêts.

Nous ne voulons pas nous immiscer dans les politiques des musées du réseau FRAME mais nous demandons aux musées qui nous rejoignent d'adhérer au principe tacite, non contractuel, de prêts solidaires aux membres du réseau. Certaines œuvres sont parfois sur-sollicitées ou il peut y avoir une compétition entre musées pour le prêt de la même œuvre. Plusieurs fois, pour des expositions labellisées FRAME ou non, des collègues m'ont dit avoir privilégié en pareil cas le prêt à un certain musée parce qu'il était membre du réseau. Cela peut se produire aussi pour des œuvres qui ne sont pas

en compétition. On l'a vu en 2012 pour *La Flagellation du Christ* de Caravage, tableau prêté par le musée des Beaux-Arts de Rouen au musée Fabre de Montpellier alors qu'il ne circulait jamais. De même, pour l'une des premières grandes expositions consacrées à Georgia O'Keeffe en France, en 2015-2016, le musée de Grenoble a reçu des prêts en très grand nombre parce que plusieurs des musées qui les conservent sont membres du réseau. Le Dallas Museum of Arts s'est ainsi séparé de deux pièces iconiques, ce qui est assez rare. Mais la demande faite au Wadsworth Atheneum Museum n'a pas abouti parce qu'il rouvrirait et qu'il lui aurait été préjudiciable de prêter *The Lawrence Tree* à ce moment. Cela ne marche pas à tous les coups et, quoi qu'il en soit, les pratiques habituelles des comités de prêt doivent être respectées.

Le principe de solidarité peut aussi jouer hors des expositions. Ce fut le cas pour *La Nature morte aux poissons* de Frédéric Bazille, qui se trouve dans les réserves du Detroit Institute of Arts. Dans le cadre de la rétrospective Bazille, en 2017, l'œuvre avait été sollicitée par le musée Fabre, le musée d'Orsay et la National Gallery de Washington. Le prêt avait été accepté pour la National Gallery et pour le musée d'Orsay mais pas pour le musée Fabre. Frédéric Bazille étant originaire de Montpellier, c'était problématique. Là encore, la solidarité a joué : on a pu négocier un prêt sans réciprocité parce que le musée Fabre et le Detroit Institute of Arts font, tous deux, partie du réseau FRAME. Après quelques mois d'échanges, mais nous y sommes parvenus.

Nous avons aussi bien sûr subi l'impact de la pandémie de Covid-19 et nous avons dû nous adapter. Comment favoriser des échanges d'œuvres quand on ne peut ni voyager ni les faire circuler ? Comment « prêter sans prêter » ? Nous avons mis au point des expositions numériques dont l'une, conçue à l'initiative du regretté Sylvain Amic et intitulée *Ports d'exil, ports d'attache*, traitait des destinées juives pendant la seconde guerre mondiale. C'était pour nous le point de départ d'une réflexion sur la manière de présenter des documents photographiques et des archives difficilement exposables. Cette exposition, qui évolue avec le temps depuis 2020, a permis de faire ressortir des fonds photographiques inexplorés des musées de Marseille, Montréal, Strasbourg et du musée d'Aquitaine, peu connus. C'est par ailleurs une réponse possible aux enjeux d'écoresponsabilité.

Dans le même ordre d'idée, le réseau FRAME a adopté en 2023 son nouveau plan stratégique, l'équivalent en quelque sorte du PSC des musées français. Une réflexion s'imposait à nous qui organisons des échanges transatlantiques à une époque où nous nous devons d'être écoresponsables. Il nous fallait trouver comment concilier la mise en correspondance des œuvres des musées du réseau et le développement durable. L'équation est quelque peu ambitieuse mais nous avons peut-être trouvé une solution qui répond à ce qui s'est dit précédemment : un programme de prêts de long terme entre musées du réseau FRAME, s'étendant sur une durée bien plus ample que les trois à six mois habituels jusqu'à maintenant. Nombre de nos adhérents l'envisagent en France, mais nous voudrions que la procédure s'impose aussi pour les échanges transatlantiques, par exemple en réunissant des pendants que l'histoire a séparés, tel celui d'Hendrick Goltzius.

C'est aussi une manière de mettre en valeur les collections d'un musée fermé. Ainsi, le musée des Beaux-Arts de Reims, qui ne fait pas partie du réseau pour l'instant, a prêté bon nombre d'œuvres dans d'autres musées français, tout comme le musée des Beaux-Arts de Valenciennes. On peut imaginer voir des œuvres de musées français présentées dans des musées des États-Unis pendant un ou deux ans ; cela suppose des discussions entre institutions, auxquelles nous pourrions contribuer. C'est aussi un moyen de faire sortir des œuvres qui dorment dans les réserves pour les exposer dans des galeries permanentes et ainsi combler les manques, comme le suggérait Céline Chanas. Nous réfléchissons à donner une impulsion à un tel mouvement en contribuant à la restauration des œuvres pour qu'elles soient présentées convenablement dans les collections permanentes. Ce serait une réponse possible aux enjeux d'écoresponsabilité, puisqu'un tel programme serait économiquement viable, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Hélène Vassal – Je retiens de votre intervention l'intérêt du prêt comme instrument de diplomatie et de démocratisation culturelles et comme catalyseur de projets au sein des réseaux professionnels, ainsi que l'importance du propos scientifique et de l'échange de regard avec le public. J'ai aussi apprécié votre évocation de la solidarité entre institutions, facteur fédérateur.

Au sujet des prêts de long terme, je vous invite à prendre connaissance des conclusions d'une étude récente confiée à une stagiaire

en master de régie des œuvres et conservation préventive à l'École du Louvre. Analysant les expositions organisées par Paris Musées, elle a constaté qu'en moins de trois ans la durée moyenne d'une exposition est passée de quatre à six mois. Une évolution manifeste est en cours. D'autre part, *The Art Newspaper* publie aujourd'hui un article intitulé « En période de crise, les musées favorisent les dépôts ». À cet égard, je souhaite mettre en exergue l'initiative prise par notre collègue Robert Blaizeau, directeur des musées de la métropole Rouen-Normandie : il va proposer un catalogue d'œuvres issues des collections rouennaises disponibles pour des dépôts dans les musées qui en feront la demande. Les directeurs d'établissements auront loisir de sélectionner dans cette liste des œuvres de qualité qui pourront être mises en dépôt dans leur institution pour une période renouvelable de dix ans. Notre capacité à concilier le temps court des expositions et le temps long des collections est évidemment au centre de nos débats.

Je donne maintenant la parole à Caitlin Southwick, qui consacre une grande partie de son activité aux sujets d'éco-transition, pour traiter des aspects pratiques des contrats de prêts et de l'adaptation de leur contenu.

Caitlin Southwick – L'intérêt des prêts, essentiels au travail des professionnels de musées et à la délectation du public, a été abondamment souligné. On ne saurait se mettre en travers. Pourtant, il y a quelques années, j'ai été approchée par la Art Bridges Foundation, un organisme qui s'emploie à rendre l'art plus accessible, dont les responsables ont souligné devant moi que, dans le monde entier, les contrats de prêt étaient devenus des obstacles à la réalisation effective de ces opérations. D'autre part, quand on a commencé à envisager de réviser le protocole Bizot de contrôle de la climatisation intérieure des musées pour réduire l'empreinte carbone des établissements, le plus grand obstacle auquel on s'est trouvé confronté était aussi les conditions des prêts d'œuvre. Alors, que faire ? Je vous dirai les conclusions auxquelles je suis parvenue.

En premier lieu, j'ai été surprise de constater combien d'idées préconçues circulent au sujet des contrats de prêt, que l'on croit connaître parce qu'ils se ressemblent beaucoup mais que l'on comprend souvent mal et qu'il faut bien cerner pour pouvoir les faire évoluer. Lorsque j'ai commencé à m'y intéresser pour

appréhender de quelle manière ils entravent les prêts, je me suis rendu compte qu'ils sont souvent compris comme une liste d'exigences absolues dont le respect s'impose pour que le prêt ait lieu. Or, ce n'est pas vrai.

Un contrat de prêt est un contrat comme un autre, un document scellant entre deux parties un accord censé être bénéfique aux deux et rédigé dans des termes qui conviennent aux deux. Parce que c'est un contrat, il est négociable. Il arrive fréquemment que l'on mentionne des clauses extraordinaires, absurdes ou impossibles à mettre en œuvre, mais s'est-on demandé si les exigences proclamées peuvent être infléchies ?

Le responsable d'un musée américain à qui je demandais s'il avait modifié sa pratique pour la rendre cohérente avec le protocole Bizot révisé m'a répondu que, bien contre son gré, il n'en avait rien fait car il n'aurait plus pu espérer, alors, obtenir des prêts de grandes institutions muséales. Seulement, il n'avait pas songé à interroger une seule de ces grandes institutions à ce propos. Je me suis rendue au Metropolitan Museum of Art (MET), à New York, où j'ai expliqué que la rédaction de leurs contrats de prêt semblait faire obstacle aux demandes de prêt par les musées souhaitant appliquer le protocole Bizot, et demandé si l'application de ce protocole vert aurait pour conséquence que le MET ne leur ferait plus de prêts. La réponse a été : « Non ». J'ai aussi demandé : « Quelqu'un vous a-t-il demandé si les clauses de vos contrats de prêt pouvaient être modifiées ? ». La réponse a été : « Jamais ». Il importe de ne pas concevoir un contrat de prêt comme une liste de consignes ou d'exigences mais de le prendre pour ce qu'il est : un document traduisant le cadre dans lequel le prêt est fait.

Quand on souhaite actualiser les termes d'un contrat de prêt, à qui pense-t-on se heurter ? Selon moi, aux compagnies d'assurance, aux juristes, aux directeurs de musées ou à leurs équipes, aux emprunteurs et aux prêteurs. Commençons par les compagnies d'assurance. Aucune, nulle part, n'assure les sinistres dus au contrôle du climat ; cela n'existe pas. Le plus souvent, les sinistres se produisent pendant les transports ou lors d'incidents extrêmes comme les incendies ou les inondations. De plus, les assureurs ne sont pas des experts de la conservation des œuvres. Les conservateurs le sont, et les assureurs les écoutent. Si un conservateur explique qu'une certaine température et un certain taux d'humidité sont les plus sûrs pour une œuvre, les compagnies d'assurance s'en satisferont. Plutôt que se

dire que les compagnies d'assurance feront obstacle à la conclusion d'un prêt, mieux vaut se demander si on leur a parlé.

De même, c'est nous, conservateurs et directeurs de musée, qui décidons du contenu des contrats de prêt, ce ne sont pas les juristes. Ils les mettent en forme mais ils n'en définissent pas la substance. Leur rôle est d'aider les parties à trouver un accord bénéfique à chacune – à l'issue d'un dialogue, comme le souligne très justement un de mes collègues travaillant dans le cabinet londonien d'avocats spécialisés Mishcon de Reya. On doit donc se persuader que les termes initialement employés dans un contrat de prêt peuvent être modifiés.

Venons-en aux directeurs d'institutions et à leurs équipes. Joel Taylor, spécialiste de conservation préventive, explique avoir constaté que, souvent, l'opinion des professionnels de musées sur les obstacles que provoquerait l'application du protocole vert trouve son origine dans des idées préconçues plus que dans des conversations. Les gens se renvoient la balle : les uns disent qu'ils écoutent ce qu'en disent les conservateurs, lesquels font valoir que leur directeur dit que modifier les paramètres de la surveillance du climat intérieur n'est pas possible – mais en réalité aucune discussion n'a jamais lieu.

Un responsable de musée avec qui j'évoquais l'éventualité de réviser les normes relatives au contrôle des températures dans les contrats de prêt de son établissement m'a répondu qu'il y serait très favorable mais que ce projet n'aboutirait pas car il ne serait pas suivi par ses équipes. Pourtant, six semaines ont suffi après cette conservation qui a provoqué un déclic pour que le protocole vert soit mis en œuvre dans le musée considéré – et il en est résulté une économie de 35 % de la consommation énergétique dans les tout premiers mois qui ont suivi. En d'autres termes, on pense souvent que d'autres gens ne voudront pas procéder à des changements, mais on ne leur pose pas la question, alors qu'il le faut.

Qu'en est-il des obstacles qui pourraient, pense-t-on, être dus aux prêteurs et aux emprunteurs eux-mêmes ? Lors de la conférence célébrant son 25^e anniversaire, en 2022, le musée Guggenheim de Bilbao a annoncé qu'il allait revoir ses paramètres de contrôle climatique. Il a décidé qu'il ne demanderait pas l'autorisation de procéder de la sorte mais qu'il informerait prêteurs et emprunteurs de son intention. On peut penser qu'il pouvait se le permettre, mais ce qui est intéressant dans cet épisode est que cette annonce n'a suscité de questions que de cinq prêteurs ; tous les autres se sont dit d'accord

et, après quelques coups de téléphone, les prêts ont continué comme si de rien n'était.

À ce jour, personne, jamais, ne m'a dit qu'un refus de prêt a résulté de la modification des paramètres de surveillance climatique. La tendance est celle-là, les nouvelles meilleures pratiques sont celles-là et l'on doit rendre les contrats de prêt plus accessibles et plus éco-responsables. Parce que chacun en est conscient, nous trouverons des alliés parmi prêteurs et emprunteurs pour procéder à cette évolution.

L'autre obstacle potentiel, ce sont les normes. Nous savons que les consignes de contrôle climatique que nous appliquons sont dépassées, mais qui donc les a fixées ? Y a-t-il eu définition de bonnes pratiques, discussion, application d'un modèle et si oui, par qui et quand ? Un régisseur d'œuvres que j'interrogeais aux États-Unis à ce sujet m'a répondu qu'il l'ignorait. Pour ce qui était des contrats de prêt, on utilisait un document-type dont nul ne savait qui l'avait rédigé et dont aucun paramètre n'avait changé depuis les deux décennies que mon interlocuteur travaillait dans ce musée – paramètres qu'il n'avait lui-même jamais remis en question. Il est impératif de déterminer comment ont été établies les normes que l'on applique et de ne pas craindre d'en discuter, car cela nous donne la possibilité de négocier des contrats de prêt qui, reflétant notre souhait, sont accessibles et durables.

Comment remédier à tout cela sinon en analysant nos pratiques ? Les paramètres que nous appliquons pour préserver nos collections sont-ils ceux que nous demandons à nos prêteurs et emprunteurs de suivre ? Agissons-nous avec toute la transparence requise ? À mon sens, trois approches sont susceptibles d'améliorer remarquablement les contrats de prêt. De nombreux musées s'y emploient déjà, et nous y travaillons avec ICOM France dans le cadre du programme *Prenons le contrôle du climat*. Il est fondé sur les besoins de chaque musée, car les mêmes conditions ne s'appliquent pas à chaque objet qui va être prêté. Idéalement, toutes les consignes devraient être regroupées en annexe du contrat de prêt, de manière que l'on sache lesquelles appliquer à tel ou tel objet emprunté ; mais je sais que ce n'est pas réaliste pour toutes les institutions.

Heureusement, il existe d'autres moyens de mettre en œuvre les bonnes pratiques. La deuxième option consiste à se référer à des normes internationales telles que le protocole Bizot, ou à s'en

tenir à une formulation très vague – par exemple : « *Les œuvres prêtées seront conservées conformément aux meilleures normes internationales* » –, ce qui permet d’engager la discussion sur ce que sont les meilleures pratiques. Enfin, on peut faire très bon usage d’une clause dite « de réciprocité » ou « de transparence » : au lieu de fixer à une autre institution ce que vous attendez d’elle ou ce qu’elle devrait faire, demandez-lui de faire ce que vous faites vous-même. Le Statens Museum for Kunst de Copenhague fait cela très élégamment, en disant : « Nous utilisons le protocole Bizot, aussi nous attendons-nous à ce que votre institution fasse de même ». Cela ouvre la discussion et donne à chacun l’autorisation de commencer d’appliquer le protocole Bizot.

En conclusion, les contrats de prêt doivent refléter les bonnes pratiques nécessaires à chaque musée, puisqu’ils sont tous différents. Parce que ces pratiques doivent être fondées scientifiquement, il faut faire valoir des études clés montrant que les paramètres retenus sont sûrs pour les collections. La toute première étape consiste à discuter, en déterminant qui doit être autour de la table. Tout le monde souhaite que les choses se passent bien : s’il est question d’un contrat de prêt, c’est parce que deux institutions se sont accordées pour qu’il y ait un prêt. Le contrat, qui devrait être bénéfique pour les deux parties, doit se limiter à l’encadrer. Bien entendu, il faut aussi s’interroger sur les paramètres retenus au lieu de s’en tenir à des idées préconçues, sinon la mise en œuvre de la durabilité qui s’impose à nous tous sera entravée. C’est ainsi que l’on parviendra à actualiser les contrats de prêt.

Hélène Vassal – En effet le contrat de prêt ne doit pas être vu comme une obligation mais comme un accord mutuel entre parties. Il est donc négociable et peut évoluer, comme les changements dans les pratiques, avec une approche collective. Le changement de pratiques est sans doute ce qu’il y a de plus difficile à mettre en œuvre dans les institutions, mais nous disposons aujourd’hui d’un certain nombre d’outils pour le faire.

Avant la discussion, je donne la parole à Julie Leclair, du musée canadien de l’Histoire.

Julie Leclair – ICOM Exhibitions, que je représente, a récemment élargi son mandat pour ajouter aux expositions itinérantes tous les types d’exposition. Nous n’avons pas pu encore mener un dialogue

approfondi avec l'ensemble de nos membres au sujet des prêts. Le paysage est beaucoup plus complexe qu'au cours des décennies précédentes, façonné non seulement par la collaboration scientifique mais aussi par des considérations politiques, financières et environnementales. Alors que toutes les institutions cherchent à concilier leur mission – favoriser l'accès aux œuvres – avec les exigences de la conservation et de la durabilité, les cadres traditionnels des prêts font l'objet d'une réévaluation active. Nous devons repenser la manière et les raisons pour lesquelles nous déplaçons des collections et nous interroger sur la pertinence des pratiques établies. ICOM Exhibitions souhaite être à l'avant-garde de cette réflexion et offrira à ses membres l'occasion d'approfondir ce sujet lors de sa conférence annuelle à Québec en octobre 2026. Le moment semble donc bien choisi pour faire une pause et se demander comment redéfinir les meilleures pratiques en ce qui concerne la logistique des prêts mais aussi les valeurs et l'éthique qui les sous-tendent. J'espère que de nombreux participants de ce débat nous rejoindront à Québec l'année prochaine pour poursuivre cet échange passionnant.

Émilie Girard – Je relaie maintenant les questions parvenues sur le *chat*.

On vous demande d'abord si vous avez déjà eu l'occasion de formuler ou de recevoir des demandes d'allongement d'un prêt pour des expositions, ou des demandes de prêts de longue durée. Avez-vous le sentiment que les établissements ou les prêteurs privés y sont disposés ou est-ce encore prématuré ? Beaucoup ont le sentiment qu'une demande de prêt de longue durée pourrait être mal reçue ; est-ce encore le cas ?

Alain Charron – En effet, nous n'examinons absolument pas de la même manière une demande de prêt pour trois mois ou pour neuf mois. Bien entendu, nous analysons l'intérêt scientifique de l'exposition. Ensuite, nous prenons en considération l'importance de la manifestation pour décider si nous acceptons un prêt de longue durée. En revanche, pour une exposition courte, nous sommes enclins à prêter relativement facilement.

Céline Chanas – Au Musée de Bretagne, la durée du prêt est aussi un critère, que l'on examine pour ne pas mettre en péril la conservation des œuvres, notamment pour les arts graphiques ou les

textiles. S'il n'y a pas de problème de conservation et que l'œuvre est en réserve, nous sommes très ouverts à un prêt de longue durée – la notion reste à préciser. Pour notre part, organisant une exposition temporaire par an, nous sollicitons des prêts pour neuf ou dix mois. On parvient à obtenir des prêts pour toute la durée d'une exposition, mais on organise des rotations d'œuvres de deux ou trois mois, notamment pour l'art graphique. Pour résumer, nous avons une attitude pragmatique, en fonction du projet. Quant à la dimension scientifique, en tant que musée de société, on se permet assez peu d'être intrusif. On nous demande souvent des objets ou des œuvres qui vont donner un sens à telle ou telle exposition. Mais nous ne savons pas tout et nous ne demandons pas le scénario d'exposition par exemple. Néanmoins, nous entretenons un dialogue par mail sur ce que l'on pourrait appeler l'intérêt scientifique.

Hélène Vassal – En complément, je livre quelques éléments de réflexion suscités par le travail de l'élève de l'École du Louvre que j'ai mentionné. D'abord, s'agissant des expositions organisées par la Ville de Paris, en particulier au Petit Palais, les études de publics ne montrent pas que l'attractivité d'une exposition baisse quand elle est plus longue, et même au contraire. Alors que l'on a tendance à se demander, si on envisage une exposition de six mois, comment on pourra attirer le public pendant si longtemps, cela peut rassurer les institutions qui empruntent des œuvres pour une longue durée. L'autre élément est qu'il faut réfléchir à la programmation. Quand un musée passe de trois expositions temporaires par an à deux, ce qui est le cas au Petit Palais par exemple, il faut repenser la manière de travailler et d'envisager les recettes que cela génère. Enfin, la pression exercée sur les équipes pour élaborer des expositions lorsqu'on en programme de plus en plus diminue lorsqu'elles sont plus longues et donc moins nombreuses. Cela permet de travailler mieux, d'anticiper davantage et donc, peut-être, d'avoir une pratique de prêts et d'emprunts plus vertueuse.

Émilie Girard – Comment, vous demande-t-on aussi, fixez-vous les *loan fees*, si vous le faites ? Plus généralement, faites-vous supporter certains coûts à l'emprunteur ?

Alain Charron – Pour notre part, quasiment jamais. Je pars du principe que le musée doit avoir des collections en bon état, si possible restaurées. Si une demande de prêt arrive suffisamment en

amont de l'exposition, nous en tenons compte dans nos prévisions et les œuvres sont restaurées avant d'être prêtées.

Hélène Vassal – Cette question complexe a été largement abordée par le Groupe Bizot et dans le travail européen dont je vous parlais. Émilie Vanhaesebroucke y est confrontée au sein du réseau FRAME. Qui dit des expositions plus nombreuses dit aussi des coûts plus élevés, dont celui de la mise à disposition des œuvres. Ici encore, il faut parler de réciprocité. Nos collègues américains pratiquent les *loan fees*, à savoir une sorte de loyer relatif au prêt de l'œuvre. On ne parle pas ici des coûts afférents à la mise à disposition, la restauration, l'encadrement, les coûts de caisserie et de convoiement, qui sont à la charge totale de l'emprunteur dans un cas classique. Le *loan fee* est vraiment une taxe sur l'objet prêté. Dès lors, certaines grandes institutions françaises – pas toutes – se sont dit « après tout, pourquoi ne pas faire comme eux ? ». C'était le cas du Centre Pompidou, uniquement pour les prêts à l'international, lorsque j'y travaillais. J'ignore si la pratique a changé. Ces *loan fees* sont apparus au moment où les négociations de prêts devenaient de plus en plus après.

Émilie Vanhaesebroucke – Je vous remercie pour cet historique. Effectivement, il s'agit d'une pratique établie aux États-Unis. Cependant, les statuts de FRAME spécifient qu'il n'y aurait pas de *loan fees* dans le cadre d'expositions coproduites et labellisées par ce réseau, ce qui donne une forme de garantie reposant sur la solidarité. En pratique, il faut parfois rappeler à nos membres que cette clause figure en toutes lettres dans nos statuts mais, à ma connaissance, des *loan fees* n'ont jamais été perçues dans le cadre des expositions labellisées FRAME. Si FRAME était amené à travailler avec des musées non-membres ou partenaires de la circulation de collections à un moment précis par l'intermédiaire des musées du réseau, celui-ci jouerait un rôle d'intercesseur. Sans doute pourrait-il alors y avoir des *fees*, dans la mesure où un musée prêteur ne serait pas un membre du réseau. Entre les membres, cela n'existe pas pour éviter le côté commercial ; cela étant, bien souvent, on ne parle plus de *loan fees* dans le monde muséal, mais de frais administratifs, ce qui est une manière de maquiller la chose.

Céline Chanas – Le Musée de Bretagne ne demande pas de frais, hormis, bien sûr, les frais de transport.

Émilie Girard – Une autre question porte sur les constats d'état : sont-ils faits avant que les objets quittent le musée d'origine et au moment où ils entrent dans le musée de destination, puis à nouveau deux fois lors du retour des objets prêtés ? La question se pose d'autant plus que les pratiques de convoiement évoluent.

Céline Chanas – Je vous l'ai dit, le Musée de Bretagne ne convoie quasiment pas. Toutes les œuvres d'arts graphiques partent encadrées et nous prenons en charge passe-partout et encadrement. Généralement, le constat d'état est fait lors du départ, puis nous délégons en quelque sorte à la régie du musée d'accueil car nous travaillons en confiance avec des prêteurs et des emprunteurs que nous connaissons très bien.

Hélène Vassal – Je rappelle toute l'importance du constat d'état, exigé en cas de sinistre. Il est indispensable de l'établir au départ mais aussi de ne pas négliger de le faire au retour, et dans des délais raisonnables. Nous avons tous connu le cas d'une caisse restée fermée au retour d'une œuvre et que l'on ouvre trois mois plus tard pour se rendre compte qu'il y a un sinistre que l'assureur ne voudra pas indemniser parce que la déclaration n'a pas été faite dans les délais impartis dans le contrat assurantiel et dans le contrat de prêt.

Émilie Girard – Autre question : on a parlé des prêts entre musées, mais que pensez-vous des prêts à d'autres emprunteurs, privés ou publics ? Peut-on alors envisager des prêts payants ?

Alain Charron – Cela n'a rien d'évident car la structure qui reçoit doit être capable de garantir la sécurité et la bonne conservation des pièces. Cela se fait dans certains pays étrangers, au Japon notamment, où les musées prêtent souvent à des sociétés privées, des grands magasins notamment – pourquoi pas chez nous, donc, si la sécurité est assurée ? Mais voyez les sarcophages, qui pèsent entre 800 et 900 kilos. Ils ont beau être énormes, ils sont très fragiles et on ne peut pas les prêter à n'importe qui dans n'importe quelles conditions. Je ne serais pas contre le principe de prêter à des organismes qui présentent des garanties, des galeries privées par exemple.

Hélène Vassal – La décision de prêter est toujours celle d'un collectif qui comprend des conservateurs du patrimoine et, le plus

souvent, des conservateurs-restaurateurs, mais aussi parfois des représentants de l'administration et de notre tutelle, et l'injonction peut nous être faite de prêter pour des raisons diplomatiques. En de tels cas, le comité de prêt est un garde-fou car il permet l'instruction des garanties relatives aux conditions du prêt, dont la crédibilité du lieu. Il a été question du Japon car le sujet a été très discuté dans les années 2000. La plupart du temps, les lieux prévus appartenaient à des sociétés privées, notamment des grands journaux qui avaient créé de grands espaces d'exposition dans des centres commerciaux. Il avait été décidé de prêter parce que les conditions étaient excellentes et parce que c'était du *soft power*. On aborde là la question des critères de prêt. Ils sont croisés, multiples et complexes et mettent en œuvre un processus décisionnel parfois long et parfois douloureux.

Annaïg Chatain – Dominique de Font-Réaulx indiquait dans les actes du colloque que j'ai évoqué en introduction que les règles en matière de prêt s'étaient progressivement normalisées. Elle rappelait que les toutes premières règles portaient notamment sur le refus de prêt : en 1927, le comité se prononce contre le prêt à des particuliers, et en 1929 contre le prêt à des expositions à caractère commercial. En 1937, il insiste pour que les prêts ne soient accordés qu'à des musées ou à des établissements assimilés.

Hélène Vassal – Tous ces principes sont rappelés dans les règles du groupe Bizot, dans les principes éthiques d'ICOM et, en France, dans la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France. Nous nous tenons évidemment à ce cadre.

Émilie Girard – On vous demande encore si le désir d'en venir à des prêts plus respectueux de l'environnement est largement partagé ou si cela reste cantonné à une minorité d'acteurs.

Émilie Vanhaesebroucke – Le sujet a été largement débattu dans le cadre d'ICOM France et le musée des Beaux-Arts de Lille a été l'un des pionniers il y a plusieurs années déjà. Côté américain, on n'en est pas encore là. J'ai tenté d'organiser des séminaires à ce propos mais la durabilité est encore abordée dans ses aspects économiques plus qu'écoresponsables. Cependant, les choses changent peu à peu et certains collègues américains du réseau FRAME viennent ici s'inspirer des réflexions en cours et des pratiques nouvelles.

Nous encouragerons ce mouvement, d'autant que le contexte aux États-Unis n'est pas toujours très simple pour eux. Mais, de manière générale, les choses bougent. Le *Journal des Arts* faisait rapport il y a quelques jours au colloque *La culture à l'épreuve du réchauffement climatique* qui a eu lieu au Théâtre de l'Odéon, à Paris. Il montrait que les réflexions des musées sont très avancées en la matière.

Hélène Vassal – C'était une référence aux travaux du collectif *Les Augures* sur l'adaptation des musées au changement climatique.

Caitlin Southwick – La transition vers la durabilité est en cours. Le secteur culturel est sensibilisé à cette question, sait qu'il faut agir et cela commence. Certains sont des pionniers, dans d'autres cas, il faut des discussions plus approfondies pour convaincre, mais nous sommes en bonne voie.

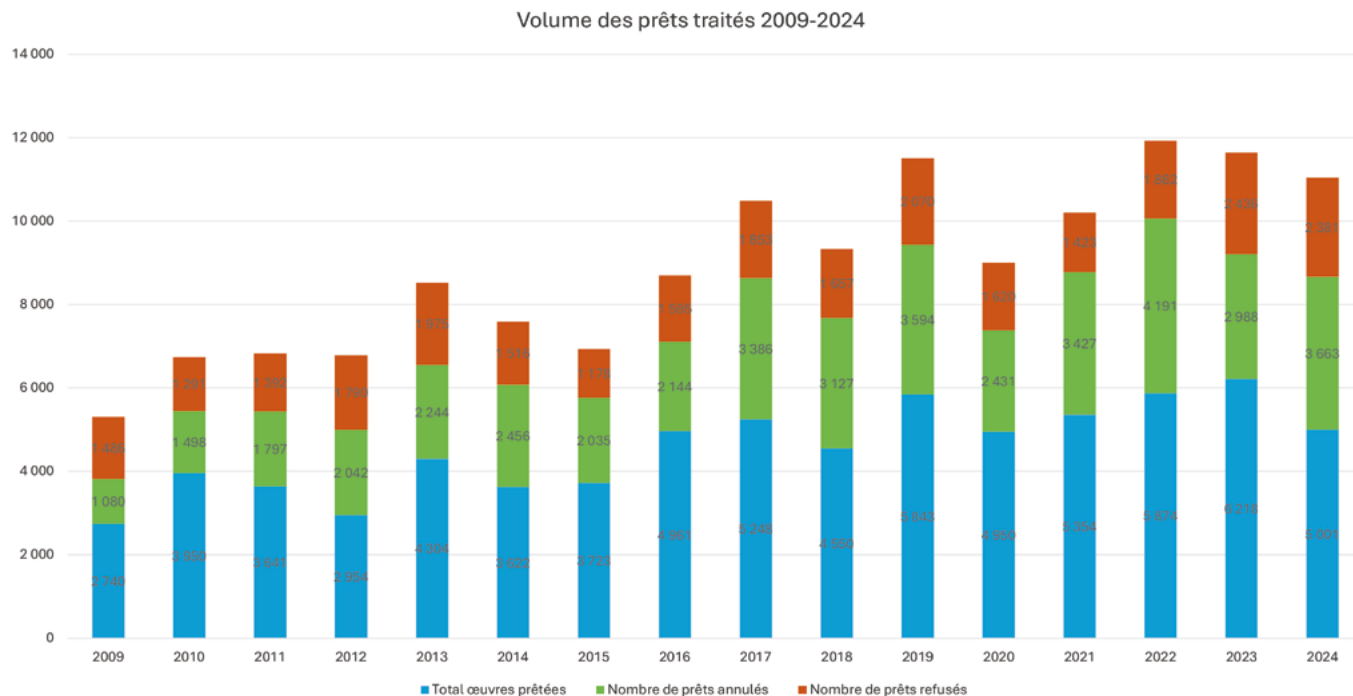
Hélène Vassal – Beaucoup de ce qui s'est dit est lié à l'accompagnement au changement de pratiques dans le secteur muséal et donc à la sensibilisation et à la formation. Nous travaillons beaucoup à ces sujets avec Annaïg Chatain et l'École du Louvre. Nous venons de clôturer un séminaire d'été sur les questions de transition socio-écologique dans les musées* et un gros ouvrage à ce sujet est à paraître en janvier 2026.

Je vous remercie tous pour cette soirée très instructive.

Émilie Girard – Je joins mes remerciements à ceux de notre modératrice.

(*) Ndlr. actes à paraître en format numérique au premier semestre 2026

Centre Pompidou | Our Loans Policy



Centre Pompidou | Our Loans Policy



Liste des publications d'ICOM France

Collection *Rencontres*

Face à la crise : des musées investis et innovants

Journée professionnelle 2025 d'ICOM France, Château de Versailles.
ICOM France, décembre 2025.

Restes humains, patrimoine et déontologie : quels enjeux pour les professionnels de musée ?

Sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2025.

Pour une délégation responsable. Musées et externalisation

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique.
ICOM France, mai 2025.

Patrimoine et mémoire de l'esclavage. Comment exposer les collections liées à cette histoire ?

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique.
ICOM France, mars 2025.

Penser le musée de demain. La décroissance en questions

Journée professionnelle 2024 d'ICOM France, Médiathèque Jean Falala de Reims. ICOM France, décembre 2024.

Le musée est dans le pré : Musée et « ruralité »

Sur plateforme numérique. ICOM France, août 2024.

Peut-on tout exposer ? Les musées au cœur du débat contemporain

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique.
ICOM France, juin 2024.

Les musées face à leurs responsabilités environnementales et sociétales : vers un modèle éthique et durable

Cycle de débat en ligne. Parution aussi en anglais et en espagnol. ICOM France, avril 2024 *[édition uniquement numérique]*.

Et demain ? Intelligence artificielle et musées

Paris, auditorium Jacqueline Lichtenstein & sur plateforme numérique.
ICOM France, février 2024.

Nouveaux publics, nouveaux usages, nouveaux modèles

Journée professionnelle 2023 d'ICOM France, Hôtel de Ville de Tours.
ICOM France, décembre 2023.

Peut-on encore «acquérir» ?

Sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2023.

L'important, c'est de participer ! Pratiques participatives et responsabilité des professionnels de musée

Sur plateforme numérique. ICOM France, juin 2023.

Vers de nouvelles normes de conservation ? Réévaluer face à la crise énergétique et climatique

Sur plateforme numérique. ICOM France, avril 2023.

À qui appartiennent les collections ?

Journée professionnelle 2022 d'ICOM France, musée du quai Branly - Jacques Chirac. ICOM France, décembre 2022.

Au service des collections : des professionnels au cœur des musées

Sur plateforme numérique. ICOM France, juillet 2022.

Les musées, acteurs crédibles du développement durable ?

Sur plateforme numérique. ICOM France, juin 2022.

Peut-on parler d'une Europe des musées ?

Sur plateforme numérique. ICOM France, avril 2022.

Solidarités, musées : de quoi parle-t-on ?

Cycle de débats en ligne, 2020-2021. Parution aussi en anglais. ICOM France, avril 2022.

Les musées font équipe

Journée professionnelle 2021 d'ICOM France, musée national du Sport. ICOM France, décembre 2021.

L'intelligence des musées a-t-elle un prix ?

La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle

Sur plateforme numérique. ICOM France, septembre 2021.

Recherche et musées

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 9 mars 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juillet 2021.

De quoi musée est-il le nom ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 26 novembre 2020 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, mars 2021.

Et maintenant... Reconstruire. Penser le musée « d'après »

Journée professionnelle 2020 d'ICOM France, Institut national du patrimoine et sur plateforme numérique. ICOM France, décembre 2020.

De quelle définition les musées ont-ils besoin ?

Grande Galerie de l'Évolution (MNHN). Parution aussi en anglais. Volume d'annexes. ICOM France, juin 2020.

Le sens de l'objet

Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. ICOM France, avril 2020.

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

Journée professionnelle 2019 d'ICOM France, Institut du monde arabe. ICOM France, janvier 2020.

Musées et droits culturels

Rennes, Les Champs Libres – Musée de Bretagne. ICOM France, novembre 2019.

Les réserves sont-elles le cœur des musées ?

Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. ICOM France, juillet 2019.

Les paradoxes du musée du XXI^e siècle

Journées professionnelles 2018 d'ICOM France, musée d'Arts de Nantes. ICOM France, juin 2019.

Restituer ? Les musées parlent aux musées

Paris, musée des Arts et Métiers. ICOM France, avril 2019.

Comment valoriser l'engouement des publics pour le patrimoine ?

Dijon, Palais des ducs de Bourgogne. ICOM France, janvier 2019.

Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un « professionnel de musée » en Europe ?

Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. ICOM France, janvier 2019.

Face aux « risques », comment les musées peuvent-ils améliorer leur organisation ?

Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. ICOM France, janvier 2019.

Directeur de la publication
Émilie Girard

Secrétariat d'édition
Anne-Claude Morice

Synthèses
Joël Michel
Catherine Schwartz

Relectures
Julie Baird-Smith
Léanne Caupin
Anne-Claude Morice

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-492113-32-1

EAN
9782492113321

Février 2026

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2025, il rassemble plus de 6800 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 accompagne dans l'exercice de leurs métiers.

ICOM France

16 rue Massenet - 75116 Paris – Tel. : 01 42 61 32 02
contact@icomfrance.museum - www.icom-musees.fr