

---

**REFLEXION SUR LA POSSIBILITÉ  
POUR LES OPÉRATEURS PUBLICS  
D'ALIÉNER DES ŒUVRES  
DE LEURS COLLECTIONS**

---

Rapport remis à

**Christine Albanel**  
Ministre de la Culture  
et de la Communication

par  
**Jacques Rigaud**

avec le concours de  
**Claire Landais**



---

## SOMMAIRE

---

page 1	<b>INTRODUCTION : Une question controversée</b>
page 4	<b>PREMIERE PARTIE : Une mise en perspective</b>
page 5	I – Métamorphoses des musées de France
page 8	II – Les musées français et « l'économie de l'immatériel »
page 10	III – Les réserves des musées : mythes et réalités
page 14	IV – Les musées de France : une « exception culturelle » ?
page 17	<b>DEUXIEME PARTIE : Le statut des collections publiques en droit positif.</b>
page 18	I – Des ambiguïtés de la loi
page 21	II – Un droit virtuel
page 24	III – Expériences étrangères
page 27	<b>TROISIEME PARTIE : Pour une « respiration » des musées de France</b>
	Positions et propositions.
page 28	I – Essai de synthèse des consultations opérées dans le cadre de la présente mission
page 34	II – Propositions concrètes :
page 34	1 – Appliquer la loi
page 37	2 – Pour une gestion dynamique et moderne des réserves, « centres de ressources » des musées
page 39	3 – Le FNAC, un cas particulier
page 42	4 – Les FRAC, un cas très particulier
page 47	<b>EN GUISE DE CONCLUSION</b>

## INTRODUCTION

### UNE QUESTION CONTROVERSÉE

Si importants qu'en soient les enjeux, la question du statut juridique des œuvres qui constituent les collections publiques des musées dans les domaines artistiques, scientifiques et autres ne semble pas à première vue de nature à susciter polémiques et passions. Appartenant au domaine public, ces œuvres sont par définition imprescriptibles et inaliénables. C'est ce qu'a rappelé la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, qui a toutefois innové en instituant une procédure spécifique, très encadrée, de déclassement desdites œuvres. La désaffectation est, on le sait, une procédure classique dans d'autres secteurs de la domanialité publique, comme on le voit actuellement pour certains immeubles appartenant à l'Etat, jusqu'ici sièges de ministères ou de grandes administrations, qui sont proposés à la vente.

Périodiquement évoquée, l'idée de vendre des œuvres des collections publiques nourrit cependant d'après controverses. Dans des pays où, comme aux Etats-Unis, cette pratique est, sinon courante, du moins admise, elle est souvent critiquée, non dans son principe, mais dans ses applications. En Europe où l'inaliénabilité est plus souvent la règle, certains pays ont cherché à s'en affranchir, comme la Hollande. Les directeurs des grands musées britanniques ont préconisé, à des conditions il est vrai très strictes, la faculté de se défaire de certaines œuvres, allant jusqu'à la considérer comme un des modes de gestion des musées (« a proper part of collection management »)

En France même, le débat a été relancé en 2006 de façon assez inattendue par un rapport sur « L'économie de l'immatériel » qui fait la synthèse des travaux d'une commission dite « Jouyet-Lévy » mandatée en mars 2006 par Thierry Breton, alors ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Elle avait pour mission d'étudier « les caractéristiques de l'émergence d'une économie fondée sur la croissance des actifs immatériels, ainsi que l'impact que cette évolution peut avoir sur notre société et son potentiel de développement ».

Dans la lettre de mission qu'ils ont adressée à la ministre de la Culture et de la Communication le 1<sup>er</sup> août 2007, le Président de la République et le Premier ministre ont demandé, entre autres, que soit engagée « une réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner des œuvres de leurs collections, sans compromettre naturellement le patrimoine de la Nation, mais au contraire dans le souci de le valoriser au mieux ». Cette hypothèse était précisément l'une des recommandations du rapport Jouyet-Lévy précité.

La question de l'aliénabilité des œuvres n'est donc plus un sujet académique périodiquement débattu et toujours éludé, mais une question officiellement posée au plus haut niveau de l'Etat. Elle appelle donc une réponse.

La mission qui m'a été confiée dans cette perspective par la ministre de la Culture concerne, selon ses propres termes, la « respiration » des collections publiques, autrement dit « la possibilité pour l'Etat et les autres collectivités propriétaires de renouveler certaines pièces de leurs collections afin d'en augmenter la richesse d'ensemble ». Il s'agirait donc d'envisager des opérations de caractère patrimonial pour les collectivités publiques propriétaires des collections et les musées auxquels celles-ci sont affectées. Il s'ensuit que les musées, initiateurs et bénéficiaires exclusifs de ces opérations, devraient recevoir l'intégralité du produit de la vente et l'affecter à l'acquisition d'autres œuvres, sans reversement au budget général de l'Etat d'une partie de ce produit, contrairement à ce qui est prévu pour les opérations domaniales de caractère immobilier précédemment évoquées. Il paraît important de le préciser d'emblée : il ne s'agirait en aucun cas de faire de la vente d'œuvres des collections publiques une « variable d'ajustement » des budgets de fonctionnement des musées, mais une ressource supplémentaire pour leurs acquisitions.

Dès les premières auditions que j'ai entreprises, j'ai constaté que le sujet ne laissait personne indifférent. Il interpelle les artistes, les historiens, les collectionneurs, les élus aussi bien que les professionnels publics et privés, tous conscients de l'enjeu que représenteraient de telles opérations si elles étaient engagées pour de bon.

Certains reconnaissent qu'il n'est pas illégitime de poser la question mais avouent leur perplexité, leurs inquiétudes ou leurs doutes sur la possibilité d'organiser sans trop de risques d'erreurs ou de dérapages un processus d'aliénation si étranger à nos traditions, même s'ils reconnaissent que l'on peut aussi se tromper en acquérant.

D'autres adoptent une position radicale, soit favorable, soit hostile à ce processus de « défaisance ». On assiste alors à un choc frontal entre un tabou (ou un dogme) et des clichés :

- d'un côté, il y a ceux pour qui l'inaliénabilité est consubstantielle au concept même de collection publique, c'est-à-dire de service public des musées. Elle ne saurait donc être remise en cause, même à la marge, tant le risque est grand que la moindre brèche finisse tôt ou tard, en s'élargissant, par vider de son sens le concept même de musée.
- de l'autre, il y a ceux qui assimilent plus ou moins les réserves des musées à des « stocks », par nature encombrants, inertes et coûteux que les exigences d'une bonne gestion devraient conduire à alléger de façon significative. C'est ainsi que, s'inspirant du rapport sur « L'économie de l'immatériel », un parlementaire, M. Jean-François Mancel, a déposé en octobre 2007 une proposition de loi « tendant à établir une réelle liberté de gestion des établissements culturels » ; les œuvres détenues par les musées français seraient classées en deux catégories : les « trésors nationaux » qui, compte tenu de leur importance, ne pourraient quitter le territoire national et seraient inaliénables ; les « œuvres libres d'utilisation », aliénables, qui pourraient être louées ou vendues « suite à l'accord d'une commission du patrimoine culturel prévue à cet effet ».

Il est clair que les controverses récentes auxquelles a donné lieu le projet d'un « Louvre » à Abou Dabi ont accentué le caractère passionné du débat. On en veut pour preuve le livre de Jean Clair, « Malaise dans les musées » (Flammarion) paru au cours de l'été 2007 ; l'auteur y dénonce avec véhémence une conception mercantile du musée, dont il voit une préfiguration dans le rapport précité sur « L'économie de l'immatériel ».

Posé en termes simplistes, le débat est sans issue. Quand on entend dire que les œuvres que l'on pourrait à la rigueur vendre sont sans réelle valeur marchande et que, si elles en ont une, ce sont justement celles dont un musée ne saurait se défaire sans se renier – ou, à l'inverse, que les contraintes budgétaires sont telles qu'un Etat surendetté ne peut plus supporter la charge d'un développement des musées jugé par ailleurs nécessaire mais qui relèverait désormais, pour l'essentiel, de la croissance de leurs ressources propres, on pourrait être tenté de refermer le dossier.

Si, écartant tout a priori, on s'efforce de raisonner à froid, on se dit qu'entre les trésors et les rebuts, il y a peut-être des pièces ou des œuvres dont aucune, d'ailleurs, n'est entrée dans les collections publiques par l'opération du Saint-Esprit, mais est le fruit de dons ou d'achats, et dont un musée pourrait cependant envisager de se défaire sans trahir sa mission, dès lors qu'il s'agirait d'utiliser cette ressource uniquement pour acquérir de nouvelles œuvres, en vue de combler un manque ou de mieux représenter un artiste. Ce genre d'arbitrage, effectué de façon réfléchie et avec toutes les garanties imaginables, ne serait pas en soi scandaleux.

Si importants et nécessaires que soient la diversification et le développement des ressources propres des musées, on n'a pas entendu dire que la notion de service public des musées et le rôle de ces derniers dans la démocratisation culturelle soient contestés et encore moins remis en cause par les pouvoirs publics au profit d'une conception mercantile du patrimoine artistique et culturel. Même ceux qui découvrent soudain la fabuleuse richesse de ce patrimoine et son rayonnement mondial, qui n'a pas attendu l'opération d'Abou Dabi pour s'illustrer de mille manières, peuvent comprendre qu'il s'agit d'un héritage politique et culturel appartenant à la Nation et qui impose à l'Etat lui-même une responsabilité imprescriptible.

Il importe donc d'aborder la question autrement qu'en naviguant à l'estime entre tabous et clichés qui figent ou dénaturent un légitime débat trop longtemps éludé. On commencera donc par rappeler un certain nombre de réalités, soit permanentes, soit actuelles, qui aideront à définir de façon aussi objective que possible les enjeux de notre patrimoine muséographique et les voies de son avenir.

Première Partie :

---

## UNE MISE EN PERSPECTIVE

---

## I – METAMORPHOSES DES MUSEES DE FRANCE

---

S'il est un sujet qui ne peut être compris que dans la dimension du temps long, et même très long, tant pour l'avenir que pour le passé, c'est bien celui des musées. Ainsi, pour ne prendre que la référence du dernier demi-siècle, il est clair que l'idée que l'opinion commune se faisait des musées au sortir de la seconde guerre mondiale n'était pas, tant s'en faut, celle de la modernité et du dynamisme, quels qu'aient été la rigueur, le dévouement et parfois le courage de ceux qui avaient su protéger le patrimoine des musées des désastres de la guerre et de la convoitise de l'occupant.

En un demi-siècle, les musées ont pris une place majeure dans le paysage culturel français. Certes, il subsiste des musées confidentiels ; mais beaucoup d'entre eux sont de plus en plus visités, pour leurs collections permanentes ou pour leurs expositions, et par un public beaucoup plus diversifié que naguère, sur l'ensemble du territoire et en toutes saisons – ce que d'ailleurs tout le monde peut constater, à l'exception de quelques disciples attardés de Bourdieu comme il en existe même au ministère de la Culture et qui vont répétant à l'envi que la démocratisation de la culture est décidément un échec.

Les « grands chantiers » présidentiels ont donné naissance depuis trente ans à de nouveaux musées de rayonnement international, du Centre Pompidou au Musée du quai Branly en passant par le Musée d'Orsay. Ainsi, l'opération « Grand Louvre » n'a pas seulement doublé le nombre de visiteurs (de 4 500 000 en 1989 à 8 300 000 en 2006), mais aussi les surfaces d'exposition du musée (passées de 30 à 60 000 mètres carrés). Elle a aussi rendu possible une présentation plus attractive des collections en même temps qu'elle a multiplié et diversifié les événements culturels dans l'enceinte du Palais. L'extension du musée Guimet, la création du musée Picasso, la rénovation du Muséum d'histoire naturelle, la Cité des sciences, la toute récente Cité de l'architecture : autant de réalisations qui ont enrichi l'offre culturelle de la capitale, sans parler des initiatives de la Ville (rénovation du Petit-Palais, enrichissement de Carnavalet).

Sur l'ensemble du territoire, de grandes transformations se sont également opérées par les collectivités territoriales, avec le concours ou sous l'impulsion de la direction des Musées de France : nouveaux musées au Havre, à Saint-Etienne, à Villeneuve d'Ascq, à Céret ; nouvelles installations et extensions à Strasbourg, Grenoble, Montpellier, Nancy, Avignon, Aix-en-Provence (musée Granet) ; centres d'art contemporain à Toulouse, Bordeaux, Dijon, Villeurbanne, pour ne citer que quelques exemples. Il faudrait malheureusement faire aussi la liste des musées de ville fermés, parfois depuis assez longtemps, et qui tardent à rouvrir, faute de crédits de restauration ou de fonctionnement, ou en raison de l'indifférence, heureusement rare, des élus.

La gestion des musées s'est considérablement modernisée. On peut affirmer sans exagération que le mode de gestion des musées français jusqu'aux années 1970 était peut-être, avec celui de la Conservation des hypothèques, le plus fidèle au modèle napoléonien. Le musée du Louvre en ce temps n'était en fait qu'une confédération de départements, sans direction centrale et sans présidence (un titre honorifique de directeur fut donné quelque temps par Malraux à l'archéologue André Parrot) et sans même de secrétaire général jusqu'au milieu des années soixante-dix. En pratique, le musée du Louvre était, comme les autres grands musées (à l'exception du Musée national d'art moderne à partir de la création du Centre Pompidou) sous l'autorité directe du directeur des Musées de France qui coiffait également la Réunion des Musées nationaux. Il a fallu attendre la fin des années quatre-vingt pour que le Louvre devienne un établissement public, qui n'a d'ailleurs été doté que des années plus tard, à l'exemple du Centre Pompidou, d'une véritable autonomie de gestion, accordée également à Orsay et à Versailles.



Les musées sont devenus des pôles culturels très vivants. Nul ne songe plus à les assimiler à des lieux assurément respectables, mais sommeillants ou hors du temps. Nombre d'entre eux, sur l'ensemble du territoire, organisent, comme les grands musées nationaux, des expositions temporaires, des colloques ou s'ouvrent à des réceptions. Souvent, des « sociétés d'amis » favorisent la fidélité du public et participent de façon significative à l'enrichissement des collections.

Le profil des nouvelles générations de conservateurs a également évolué : les indispensables connaissances historiques et scientifiques sont désormais complétées par celles de la gestion, de la communication, de la recherche de fonds. A cet égard, je peux témoigner que le monde des musées a été le premier à comprendre, dès le début des années 80, le bénéfice qu'il pourrait tirer du mécénat d'entreprise qu'ADMICAL tentait alors d'acclimater en France dans l'incompréhension générale et celle des milieux culturels en particulier. Se sont ainsi créés, d'abord par le soutien aux grandes expositions, des partenariats qui ont pris une plus grande ampleur quand le régime fiscal du mécénat d'entreprise est enfin devenu attractif (notamment pour l'acquisition de trésors nationaux).

L'accès aux collections qui ne peuvent être exposées en permanence et intégralement est désormais possible, dans nombre de cas, par Internet, pour les chercheurs et pour le public. C'est déjà le cas au Louvre pour les 140 000 œuvres du département des Arts graphiques ou au Musée du quai Branly.

Ce qu'il est convenu d'appeler la « respiration » des collections, et des musées eux-mêmes, est donc dès à présent une réalité. Les « expositions-dossiers », conçues dès l'origine du musée d'Orsay, permettent une vision transversale ou interdisciplinaire d'un dossier artistique ou de société, en recourant souvent à des œuvres des réserves qui ne peuvent être montrées en permanence en raison de leur fragilité. A Orsay encore ou au Louvre, un auditorium offre la possibilité de multiples événements (conférences, colloques, projections, concerts) mettant en valeur sous un angle nouveau les collections ou leurs rapports avec des modes d'expression autres que ceux des arts visuels. A Versailles, pour le 20<sup>e</sup> anniversaire du Centre de musique baroque qui y a son siège, plus d'une centaine de concerts ont été donnés en divers lieux majeurs du Palais, un billet jumelé avec la visite du parc ayant incité nombre de visiteurs de ce dernier à pénétrer pour la première fois dans le château lui-même.

Au-delà de ces « événements », la pratique des prêts et des dépôts, voire des « co-acquisitions », ne cesse de se développer dans le réseau de plus en plus organisé des musées de France (c'est ainsi que « la Piscine » de Roubaix a bénéficié de dépôts du musée d'Orsay) et aussi avec des musées européens et américains (pratique que le Louvre envisage de développer). Plus généralement, une circulaire du précédent ministre, M. Donnedieu de Vabres, en date du 13 mars 2007, a encouragé les grands musées nationaux à intensifier leur politique de prêts et dépôts, y voyant notamment un appui (et non un substitut) aux politiques territoriales d'enrichissement des collections publiques.

L'opération en cours du Louvre à Lens est l'occasion d'une réflexion sur la philosophie même de la présentation des collections, qui sera différente de ce qu'elle est à Paris, notamment sous l'angle de la transversalité, par rapport à la stricte séparation traditionnelle entre peinture, arts graphiques, sculpture, mobilier et objets d'art. Il y aura par exemple ce que l'on appelle des « period rooms » rassemblant des œuvres de nature différente mais d'une même époque. Des prêts de longue durée et des expositions permettront, en puisant dans les réserves du Louvre, d'en accroître la visibilité, ces œuvres pouvant être présentées, non par écoles, mais dans un ordre chronologique. Il est envisagé d'aménager à Lens des réserves visibles et visitables.

De même, l'antenne du Centre Pompidou à Metz conduit à une réflexion poussée et inventive sur la présentation des collections et leur mise en valeur.

Quant à l'opération d'Abou Dabi, qui va mobiliser plusieurs grands musées français et pas seulement le Louvre, elle sera, elle aussi, l'occasion d'expérimenter un renouvellement de la présentation des œuvres et des modalités de leur mise à disposition.

« Respiration » des collections ? Si beaucoup reste à faire, les quelques exemples donnés ci-dessus montrent que, loin d'être asthmatiques, les musées sont donc plutôt menacés d'autres genres d'essoufflement par les transformations dont, depuis une trentaine d'années, ils sont l'objet, sous l'impulsion des pouvoirs publics et, de plus en plus souvent, à leur propre initiative.

---

## II – LES MUSEES FRANÇAIS ET « L'ECONOMIE DE L'IMMATÉRIEL »

---

On a déjà fait référence à ce rapport d'une commission officielle qui semble avoir inspiré, sur la question qui nous occupe et sur quelques autres, la lettre de mission adressée à la ministre de la Culture par le Président de la République et le Premier ministre. Il convient d'analyser le raisonnement qui a conduit les auteurs de ce rapport à préconiser la location ou la vente par les musées de certaines de leurs œuvres.

On peut d'abord s'étonner que ceux que l'on invitait à une réflexion sur l'économie de ce que l'on appelle « l'immatériel » (brevets, logiciels, technologies de l'information et de la communication, marketing, fichiers clients, fournisseurs, abonnés, marques, publicité, selon la nomenclature même exposée dans le rapport) aient cru devoir y inclure les collections des musées.

En effet, il n'est rien de plus « matériel », de plus physique qu'une œuvre d'art ou une pièce de collection archéologique ou scientifique. Il s'agit bel et bien de choses, avec leur fragilité, la charge émotive, leur temporalité, le témoignage historique et humain qu'elles portent, en dépit ou à cause même de la patine, du vieillissement et d'une façon générale de l'usure du temps qui les marquent de leur empreinte. Tout ce qui permet de les reproduire et de les diffuser en images et en données de toute nature, surtout avec les nouvelles technologies, ne retire rien à ce que chacune de ces « choses » a d'unique et, comme tel, de précieux. La matière n'est pas ici un simple support neutre comme l'est la pellicule ou la puce électronique, mais l'essence de l'œuvre, même si le génie d'un artiste a littéralement transfiguré cette matière souvent banale par elle-même, qu'elle soit papier, toile, bronze ou bois. C'est Baudelaire qui qualifiait le Louvre de « grand palimpseste de la mémoire ». Henri Focillon voyait, lui, dans ces collections « les archives morales de la cité ».

On peut cependant comprendre qu'incluant dans ses travaux et ses propositions « l'immatériel lié à l'imaginaire » qui contribue en effet à la richesse nationale et au rayonnement international de la France, la commission Jouyet-Lévy se soit intéressée au capital que représentent nos musées et leurs collections. La lecture du rapport dans son ensemble montre qu'une approche proprement économique de « l'immatériel » peut en effet ouvrir des perspectives très stimulantes et novatrices dans bien des domaines. Il convient au demeurant de se garder de tout angélisme : toute activité culturelle, qu'elle soit de l'ordre de la création, de la diffusion ou de la simple pratique, a aussi un aspect ou une incidence économique, en termes d'emplois, d'investissements, de création de valeur ou de simple consommation.

Encore faut-il que le monde de la culture et des pratiques culturelles fasse l'objet d'une approche économique globale, n'excluant rien des composantes et des modes de création de la « valeur » très spéciale dont il s'agit. Or, en lisant les passages du rapport concernant la culture et spécialement les musées, force est de constater que l'on a affaire à une approche réductrice, car strictement commerciale.

Certains seront choqués, par exemple, que l'on parle, à propos des musées, de « marques », au sens commercial du terme. Toutefois, dans un monde dominé désormais par la logique de l'économie de marché, il est inévitable qu'un musée reconnu comme une référence mondiale incontestée (c'est à l'évidence le cas du Louvre) se doive de protéger sa « marque » au sens courant du terme. Que n'aurait-on pas dit si, dans tel pays de Moyen-Orient ou ailleurs, un nouveau musée avait usurpé cette appellation prestigieuse ? Il est donc logique que, dans le monde tel qu'il est, un musée ait une « marque » déposée, qu'il la protège, la promeuve et la valorise, y compris en termes financiers, quoiqu'en disent certains. C'est la Réunion des musées nationaux qui, à partir des années 1990, a déposé et géré les marques des grands musées, qu'elle va prochainement transférer à ces établissements. Un musée ne saurait être certes réduit à une marque, mais il est normal qu'il recoure, le cas échéant, à la protection juridique et morale que celle-ci lui apporte.

En revanche, on peut s'étonner que, dans un rapport si prolixe sur la vocation commerciale des musées, pas un mot n'évoque, fût-ce par allusion, la nature de service public de la mission du musée français, qui n'a cessé de le caractériser sans interruption depuis la Révolution française, ainsi que l'aspect institutionnel qui en est la conséquence, comme on le verra plus loin. Un grand musée public n'est pas réductible à une entreprise, même s'il est en droit de transposer dans son domaine singulier certaines règles de bonne gestion.

Le rapport Jouyet-Lévy insiste à juste titre sur la nécessité pour les musées de développer leurs ressources propres, notamment par la vente aux visiteurs de produits dérivés dont on ne peut nier qu'ils prolongent la visite et concourent à la promotion du musée lui-même ; mais parler, comme on le fait page 105, de « panier d'achat » du visiteur de musée, c'est donner des arguments à ceux qui accusent les auteurs du rapport d'assimiler insidieusement le musée à un supermarché, même si, quelques lignes plus loin, on prend soin d'écarter toute « marchandisation » de la culture « qui aboutirait à transformer les musées français en lieux de consommation courante où la vente de produits dérivés l'emporterait sur la promotion des œuvres ».

Les réserves des musées ne sont pas loin d'être assimilées à des « stocks » par les rédacteurs du rapport. C'est d'ailleurs ce qu'affirme crûment l'exposé des motifs de la proposition de loi Mancel précitée. Dans l'industrie ou dans le commerce, les stocks sont nécessaires à la continuité de l'exploitation. Masse inerte et encombrante, dont la gestion est coûteuse, ils n'ont de sens, dans l'entreprise commerciale, que par leur insertion la plus rapide possible dans le cycle de la production ou de la vente. C'est la raison pour laquelle, avec le progrès des communications, la plupart des entreprises travaillent « à flux tendu », avec le strict minimum de stocks dont le renouvellement quasiment instantané est désormais possible. Assimiler les réserves des musées à des stocks traduit une totale incompréhension de leur rôle et plus généralement de la mission de service public des musées eux-mêmes.

Un stock est par définition dormant. A l'inverse, les réserves d'un musée sont ou doivent être vivantes. C'est pour avoir parfois négligé d'en expliquer l'utilité et même la nécessité que le corps des conservateurs est l'objet de critiques au sujet de la gestion des réserves, souvent jugée opaque.

Une vision moderne du musée ne peut donc se dispenser d'une réflexion approfondie et même audacieuse sur ses méthodes de gestion, ses indicateurs de performances, les objectifs qu'il se fixe à moyen et long terme en vue d'accomplir ses missions de service public ; mais ce que ces missions ont de spécifique ne saurait conduire à lui appliquer toutes les règles de management ou, comme on dit, de « gouvernance » de l'entreprise soumise, elle, intégralement à la loi du marché.

### III – LES RESERVES DES MUSEES : MYTHES ET REALITES

---

Cavernes d'Ali-Baba où s'accumulent des trésors jalousement gardés par des dragons appelés « conservateurs » ? Entassements confus, volumineux et coûteux de vieilleries dont on ne sait que faire ni comment s'en débarrasser ? Stocks disproportionnés et dormants ? Les clichés les plus éculés ont cours en ce qui concerne les réserves des musées ; c'est un peu, il est vrai, la faute des responsables de ces institutions, qui laissent volontiers planer sur le sujet un mystère propre à nourrir toutes les fables.

La mission la plus évidente et la mieux reconnue d'un musée est de proposer des œuvres à la vue du public pour sa « délectation », selon les termes mêmes du code de déontologie du Conseil international des musées (ICOM) ; notons au passage que « délectation », terme jugé sans doute trop raffiné et élitiste par les auteurs de la loi de 2002 sur les musées et par l'ICOM même, a été remplacé par le mot plus prosaïque de « plaisir ».

L'accomplissement de cette mission fondamentale d'exposition des œuvres n'est cependant possible que si le musée a rempli depuis son origine et continue à assumer sans relâche, fût-ce obscurément, son premier devoir dont dépendent tous les autres : conserver, étudier et proposer à l'étude et à la recherche les collections d'œuvres qui lui ont été confiées ou qu'il a acquises. Il n'est pas de musée sans réserves.

La loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France commence par affirmer que la conservation et la présentation des biens composant une collection publique sont « d'intérêt public » ; cette collection doit donc être organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du « plaisir » du public. L'intérêt public s'attache d'abord à la conservation des œuvres : on ne peut exposer que ce que l'on détient, et qui doit être identifié, sauvegardé et présentable.

Conserver les œuvres n'est pas une tâche de tout repos ; on l'a vu lors de la Seconde guerre mondiale quand les tableaux du Louvre, par exemple, furent évacués. C'est miracle que le patrimoine artistique confié aux musées français dès leur naissance ait pu, en dépit des secousses de naissance ait pu être préservé pendant et après la Révolution et jusqu'à nos jours, alors que, par exemple, des œuvres de qualité exposées à la vue dans des édifices symboliques du pouvoir comme les Tuileries ou le château de Saint-Cloud ont à jamais disparu dans les flammes.

Conserver n'est pas seulement un acte physique. La conservation implique l'étude et la recherche. Il s'agit d'identifier les œuvres elles-mêmes, leur origine, leur auteur, le contexte de leur élaboration, d'analyser les facteurs de leur fragilité et d'y porter remède à partir d'une observation constante, d'en tenir à jour un inventaire exhaustif, que les œuvres soient exposées, en permanence ou temporairement, ou qu'elles soient, pour de bonnes raisons, conservées dans les réserves.

Lorsqu'il a été question, il y a quelques années, de créer au Louvre un département des arts de l'Islam, on a constaté que les réserves existantes du musée lui-même, et celles de son voisin et partenaire l'Union centrale des arts décoratifs avaient une ampleur et une qualité bien supérieures à ce que l'on croyait jusque là. Ce n'est pas le seul cas où, du fait des circonstances ou des progrès de la connaissance, des fonds dormants ou conservés exclusivement avec un objectif de recherche et d'études scientifiques ont pris un éclat ou une valeur jusque là négligés ou insuffisamment perçus. C'est ainsi que l'on n'aurait pu concevoir et réaliser le musée du quai Branly si l'on n'avait eu la chance de pouvoir y affecter, entre autres, nombre d'œuvres détenues auparavant par le Musée de l'Homme dans un souci essentiellement ethnologique.

L'argument cent fois répété par les professionnels des musées sur les variations du goût à travers les âges n'a rien perdu de sa pertinence. Sans parler de Caravage et de La Tour, longtemps méconnus ou ignorés, il est clair, par exemple, que le projet de musée d'Orsay n'aurait pu être conçu et réalisé si les peintres dits « pompiers » de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle avaient été aliénables et aliénés lorsqu'ils furent passés de mode au siècle suivant. Le fait d'être relégués, et parfois oubliés, leur a laissé une nouvelle chance lorsque le regard sur l'académisme a lui-même changé. Il en est allé de même pour la collection Campana de primitifs italiens, acquise par Napoléon III, négligée et dispersés et qui n'a vraiment été réhabilitée et mise en valeur, du moins en partie, que lorsqu'à l'initiative de Michel Laclotte, alors conservateur en chef du département des peintures du Louvre, il a été décidé, dans les années 1970, de la rassembler et de la présenter au Petit Palais d'Avignon.

On pourrait multiplier les exemples à l'infini ; mais à trop insister sur cet argument, certes décisif par lui-même, de la versatilité des jugements esthétiques, on finit par oublier que bien d'autres raisons au moins aussi probantes justifient le maintien hors marché, pour parler clair, des collections publiques.

C'est ainsi que les progrès scientifiques et technologiques conduisent les musées et à leurs centres de restauration et de recherche à révéler encore, même sur des œuvres cent fois étudiées, des détails qui permettent de renouveler ou d'approfondir la connaissance d'un artiste ou d'une oeuvre. Rien n'est jamais définitivement acquis et les œuvres les plus anciennes n'en finissent pas de confier leurs secrets et de nous éclairer un peu plus sur les mystères de la création. Il en va de même, sur le plan scientifique, pour les collections des musées d'histoire naturelle, à commencer par le Muséum parisien et même des collections archéologiques du Louvre qui, par exemple, à travers des échantillons préservés sur des objets iraniens parmi les plus anciens, permettent de faire avancer des études sur les origines de la métallurgie.

Indépendamment des variations du goût, le travail de la mémoire collective, la réflexion de la société sur elle-même, le débat sur le dialogue des cultures peuvent renouveler le regard porté sur les collections et justifier qu'un moment vienne où l'on éprouve le besoin de porter la lumière sur ce qui était dans l'ombre. Ceci sans oublier les progrès scientifiques et technologiques qui rendent possible le sauvetage d'œuvres que l'on pouvait croire irrémédiablement vouées au dépérissement. On n'insistera jamais assez sur ce travail constant et souvent obscur auquel un musée doit se livrer, non seulement pour assurer la sécurité physique de ses réserves, mais la pleine exploitation des données dont elles sont le siège ou le support. Ce travail de l'ombre contribue lui aussi à ce que les économistes appellent la « valorisation » du patrimoine en quoi ils voient la mission même des musées, ainsi que le principal critère de leurs performances. Cette mission ne concerne pas seulement le corps de la conservation, directement en charge des collections, mais les chercheurs de maintes disciplines qui doivent avoir un accès aussi large que possible aux réserves. C'est ainsi que les musées d'histoire naturelle ont en réserve d'amples collections d'espèces végétales ou animales dont on s'avise aujourd'hui, avec les risques qui pèsent sur la biodiversité, qu'elles sont et seront plus encore à l'avenir les seuls témoins d'espèces qui disparaissent année après année de la surface du globe. Inutiles, les réserves ?

La gestion même d'un musée vivant implique en outre la disponibilité d'un volant d'œuvres de qualité et d'artistes renommés, voire illustres, qui peuvent remplacer sans délai sur les cimaises des tableaux prêtés pour une exposition ou que l'on doit soustraire à la vue du public pour une restauration ou une analyse en laboratoire. A fortiori pour les œuvres d'art graphique dont la fragilité exclut par nature toute présentation permanente et qui font nécessairement l'objet d'un renouvellement périodique impliquant un travail constant et souvent ingrat sur les réserves.

Il est courant d'assimiler musées et chefs d'œuvre. On ne saurait toutefois oublier que les plus hautes oeuvres ne peuvent être vraiment comprises que replacées dans le contexte d'une époque donnée et dans le parcours singulier de chacun des artistes qui les a produites. Comment comprendre l'œuvre de Rubens sans son atelier, sans les élèves et disciples qui l'ont assisté, dont il a tenu la main et qu'il a inspirés ? Comment avoir une vue complète de la peinture française du XVII<sup>e</sup> siècle si l'on s'en tient aux seuls grands maîtres, de Philippe de Champaigne à Poussin et Le Sueur, en oubliant Subleyras, La Hyre, Stella et tant



d'autres ? Si le musée des Beaux-Arts de Lyon a pu présenter au printemps 2007 une exposition sur la peinture lyonnaise, (« Le temps de la peinture, Lyon 1800-1914 »), c'est que ses réserves étaient riches d'une longue séquence d'œuvres méconnues mais qui, rassemblées, prenaient d'un coup tout leur sens ; certaines de ces œuvres avaient d'ailleurs failli être vendues dans les années 1950, à la suite d'une initiative locale intempestive heureusement bloquée, à l'époque, par la direction des Musées de France.

Ce sont souvent les legs et donations qui ont enrichi les musées. Lorsqu'il s'agit, non d'une ou de quelques œuvres, mais d'un ensemble, d'une « collection », c'est un chapitre de l'histoire du goût qui est ainsi recueilli et préservé. Sauf lorsque les clauses de la donation imposent strictement sa présentation intégrale, simultanée et permanente en une même salle ouverte au public, il peut être légitime qu'une part plus ou moins importante soit mise en réserve afin que soit préservée, potentiellement, la cohérence d'une passion.

Les musées sont aussi, pour une ville, des lieux de mémoire. Je voudrais à cet égard citer le témoignage de Sophie Jugie, directrice du musée des Beaux-Arts de Dijon :

« Les musées...sont souvent le reflet d'un passé local : saisies révolutionnaires, fouilles archéologiques, récoltes des sociétés savantes, activité des conservateurs ont rassemblé des œuvres en rapport étroit avec un passé local ; les œuvres qui ont été réalisées ou collectionnées sur place ne sont peut-être pas toujours d'intérêt majeur, mais elles témoignent des recherches artistiques des hommes du passé, et elles ne sont pas interchangeables. C'est d'ailleurs ce qui donne à nos musées des physionomies différentes – et leur saveur particulière – à travers le territoire national.. En d'autres termes, nos artistes du XVII<sup>e</sup> siècle, ou les tableaux hollandais collectionnés par nos aristocrates du XVIII<sup>e</sup> siècle ne sont pas les plus beaux, mais ce sont les nôtres ». Un témoignage du même ordre, concernant aussi des tableaux hollandais, m'avait été donné naguère par le conservateur et par les amis du musée d'Orléans.

D'une façon générale, d'ailleurs, les collections d'œuvres ou d'objets, qu'elles soient exposées ou en réserve, présentent souvent cette particularité que la valeur de la collection prise en tant qu'ensemble et, à ce titre expression d'un choix, d'une volonté, d'un goût, est supérieure à la somme arithmétique des valeurs de chacune des pièces qui la composent. C'est vrai d'une collection de faïences du XVIII<sup>e</sup> siècle, d'un ensemble d'objets rituels du Bénin ou d'une donation comme celle que Daniel Cordier a faite au Musée national d'art moderne.

S'il fallait encore argumenter pour justifier la légitimité des réserves, des raisons plus utilitaires pourraient être avancées. Qu'il s'agisse de prêts pour une exposition, en France ou à l'étranger, ou d'un travail d'étude ou de restauration, il est naturel de recourir aux réserves pour éviter un vide sur une cimaise. De même, il est des œuvres par nature fragiles (dessins, pastels, lithographies, photographies) qu'il ne saurait être question d'exposer en permanence, même dans des conditions très strictes. C'est le cas, déjà cité, des 140 000 pièces du département des Arts graphiques du Louvre. Cet exemple permet de souligner ce qu'ont de trompeur des chiffres mal interprétés, quand ils ne sont pas présentés de façon tendancieuse : les réserves contiennent certains tableaux de grandes dimensions ou des sculptures imposantes aussi bien que des fragments de vases grecs ou des enluminures, chacune de ces pièces étant comptabilisée pour une unité, ce qui aboutit à des chiffres globaux souvent très impressionnants, mais sans grande signification (plus de 300 000 numéros dans les réserves du musée du quai Branly et 60 millions de spécimens au Museum dont la collection est l'une des trois premières du monde). Pour de grands musées comme le Louvre et Orsay, on peut raisonnablement affirmer qu'en gros tout ce qui est « montrable » est montré. S'il n'en va pas de même au Musée national d'art moderne du Centre Pompidou, c'est que faute d'espaces suffisants, il ne peut exposer que 1500 œuvres (avec il est vrai un renouvellement périodique assez fréquent), alors qu'il pourrait en montrer beaucoup plus, en raison de l'abondance et de la qualité exceptionnelle de son fonds.

Toutes ces considérations militent en faveur d'une véritable politique des réserves muséales : leur inventaire systématique et exhaustif, leur récolement périodique enfin imposé par la loi et effectivement mis en œuvre sous l'autorité d'une commission spécialisée, leur numérisation, leur accessibilité, comme l'amélioration des conditions physiques de la conservation des œuvres s'imposent plus que jamais, dans la logique même de la valorisation du patrimoine. Moins spectaculaire et assurément moins gratifiante pour les

professionnels que l'action sur la présentation permanente ou périodique des œuvres, la gestion des réserves doit être plus que par le passé une priorité des responsables de musées à tous les niveaux, y compris en ce qui concerne ce que l'on appelle couramment des « collections d'étude » qui, à vue humaine, n'ont pas vocation à être montrées au public, fût-ce même partiellement et ponctuellement, mais qui, par les documents et pièces qu'elles comportent, donnent en quelque sorte leur « profondeur de champ » aux collections elles-mêmes dont elles sont, scientifiquement, indissociables ; c'est sans doute la raison pour laquelle fut envisagée par le Sénat, lors de l'élaboration de la loi de 2002, la dissociation de leur sort par rapport à celui des collections proprement dites, un temps envisagée, fut abandonnée. On peut toutefois le regretter en ce qui concerne certaines catégories d'œuvres que l'on peut, dans certains cas, hésiter à placer dans les « collections », au sens précis du terme, qui implique la permanence et donc l'inaliénabilité ; ainsi, dans le domaine de l'archéologie ou dans celui des industries et techniques dont s'occupe notamment le CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) qui est un musée au sens de la loi de 2002, mais aussi et peut-être surtout un grand établissement d'enseignement et de recherche, il arrive que l'on entre en possession de séries d'objets ou de machines dont l'étude poussée peut être riche d'enseignements sur le plan historique et scientifique, mais dont la conservation indéfinie ne s'impose pas. Si elles entrent dans une collection, elles ne peuvent plus en sortir ; et le terme même de « collection d'étude » est à ce titre un piège, surtout s'il impose la procédure très lourde du déclassement. Un sort spécial pourrait être réservé à ces « matériels d'étude ».

Les professionnels de la conservation invoquent volontiers, et à bon droit, le long terme et même le très long terme pour justifier l'inaliénabilité des œuvres ; mais il n'y a pas que le long terme ex post : il y a aussi et surtout le long terme ex ante, l'avenir à long et à très long terme, et pas seulement à l'horizon des cinquante prochaines années, qui est la perspective que l'on se fixe habituellement quand on évalue les besoins futurs des réserves. Le concept de développement durable, dont on parle tant de nos jours, s'applique aussi au patrimoine et à sa pérennité. Le dynamisme même des musées, l'intérêt croissant de nos contemporains pour le passé et pour les traces qu'il a laissées dans nos villes et dans nos paysages font présager pour l'avenir une accumulation exponentielle des biens et des œuvres à préserver. Ce n'est pas seulement le cas des grands musées d'art. Les traditions populaires, les métiers disparus, de la mine au tissage et au machinisme agricole, autant de domaines que l'on entend préserver, sans voir nécessairement les responsabilités et les charges qui s'ensuivent en termes de conservation et de présentation ; mais on ne peut qu'être sensible au raisonnement des responsables de ces musées de société ou de ces écomusées attaché au principe d'inaliénabilité de leurs collections où ils voient la reconnaissance, par la Nation et par le législateur, d'un devoir d'égalité de traitement entre la mémoire des humbles, qu'ils ont recueillie, et la postérité des chefs d'œuvre de l'art.

Les musées de toute nature sont donc confrontés à un problème de prospective. On ne peut garder toutes les traces du passé ; si le patrimoine est une ressource, il est aussi une charge. Il peut stimuler et instruire la création mais il ne saurait l'étouffer.

Le développement durable nous questionne sur la responsabilité qui est la nôtre en ce qui concerne l'héritage de connaissances, de valeurs et de beauté que nous transmettrons à nos descendants, et dont le moins que l'on puisse dire est qu'il doit être au moins égal à celui que nous avons nous-mêmes reçu. Encore faut-il que cet héritage ne nous étouffe pas par son poids et son coût.

Autant de questions qui se posent lorsque l'on aborde le problème des musées, fût-ce par un biais comme celui qui nous occupe ici.



## IV – LES MUSEES DE FRANCE : UNE EXCEPTION CULTURELLE ?

---

La lettre ministérielle qui définit l'objet de la présente mission invite à procéder à des comparaisons avec les principes et les pratiques des autres grands pays – ce qui va d'autant plus de soi que peu de secteurs de la vie culturelle et artistique sont aussi internationalisés que le monde des musées l'est aujourd'hui : échanges en tous genres, co-productions d'expositions, co-acquisitions d'œuvres se multiplient. Cependant, plus on réfléchit sur le sens de ces comparaisons, plus on se rend compte que les musées français ont un « patrimoine génétique » qui les singularise par rapport à tous les autres systèmes apparemment comparables. Cela ne signifie pas que l'on doive s'interdire de regarder ce qui se passe ailleurs, mais en sachant que tout n'est pas transposable.

Partout dans le monde, les musées sont au service du public, de tous les publics, qu'ils ont pour devoir de recevoir le mieux possible, et ceci quel que soit le statut juridique de ces entités et de leurs collections : musées privés, fondations, musées de villes ou plus généralement de collectivités territoriales, musées d'Etat.

Nulle part cependant n'est affirmée de manière aussi constante et avec une portée aussi générale qu'en France la nature du musée comme service public. L'inaliénabilité qu'il est question de remettre en cause n'est qu'une des conséquences, parmi bien d'autres, de ce concept de service public. C'est si vrai que pendant deux siècles le législateur n'a pas éprouvé le besoin d'affirmer de façon explicite l'inaliénabilité des collections publiques, tant elle allait de soi en raison de l'appartenance au domaine public des biens qui avaient été érigés en propriété de la Nation. L'exposé des motifs de l'ordonnance de 1945 « portant organisation provisoire des musées des beaux-arts » se donnait comme objectif de fixer les règles indispensables pour les musées, au premier rang desquelles figurait celle d'« assurer la continuité de l'accroissement des collections publiques » ; ainsi, non seulement il n'était même pas alors envisageable de vendre des œuvres, mais il n'était question que d'accroître les collections.

Lorsque, dans les années 1990, on mit en chantier un nouveau projet de loi destiné à se substituer à ce « statut provisoire » de 1945, il s'agissait avant tout d'assurer la maîtrise de l'Etat, et plus précisément de la direction des Musées de France, sur l'usage de l'appellation de « musée » et de « musée de France » et son extension ; et de fait, le projet de loi tel qu'il a été en fin de compte déposé en 2001 sur le bureau de l'Assemblée nationale ne comportait que des règles de bonne organisation administrative, à commencer par l'affirmation explicite de l'imprescriptibilité et de l'inaliénabilité des collections. Ce sont les débats parlementaires qui ont élargi le champ de la loi, y compris en ce qui concerne le mécénat d'entreprise au profit des musées.

On voit donc que les musées en France procèdent avant tout, dans leur essence même, d'une volonté politique d'Etat. Il y a certes, chez nous comme ailleurs, des musées qui sont le fruit d'initiatives de personnes privées ou d'autorités locales ; mais ils ne parviennent à la plénitude de l'existence juridique et de la légitimité culturelle que par la grâce de la puissance publique qui les labellise « musées de France » et, ce faisant, les assujettit à un certain nombre de normes et d'usages. Le modèle centralisateur et jacobin est vraiment dans le patrimoine génétique des musées français ; et l'autonomie de gestion effective reconnue tout récemment à quelques-uns des plus grands a constitué sur ce plan une véritable rupture par rapport à une règle formulée par l'ordonnance de 1945, selon laquelle « les musées nationaux sont placés sous l'autorité du ministre (à l'époque, de l'Education nationale) et administrés par le directeur des musées de France ». On ne saurait affirmer plus fortement leur caractère de service public.

Ce ne sont pas seulement des considérations de droit public qui singularisent les musées français. Plus encore, les circonstances historiques de leur apparition doivent être prises en compte.

Comme toutes les familles princières et royales, la monarchie, depuis Charles V, n'a cessé de collectionner livres, enluminures, orfèvrerie puis, à partir de la Renaissance, tableaux, statues, dessins, monnaies et médailles, instruments scientifiques. Avec François 1<sup>e</sup> et plus encore au XVII<sup>e</sup> siècle, ces collections ont été considérablement enrichies, spécialement sous Louis XIV. La peinture y avait une place privilégiée. Il est significatif que pour résoudre les difficultés financières de la fin des années 1680, le Roi fondit sa vaisselle et son mobilier d'argent, mais ne se sépara d'aucun tableau. (il n'aurait d'ailleurs pu le faire « qu'en son Conseil »). La peinture, plus encore que la sculpture, était en quelque sorte sacralisée, alors que l'on n'hésitait pas, sans autre forme de procès, à vendre périodiquement un mobilier que l'on estimait passé de mode, ainsi que des objets d'art et des bijoux.

Ces collections, dynastiques et non publiques, étaient rassemblées dans des « Cabinets du Roi » auxquels étaient associée, comme l'a rappelé Marc Fumaroli, « une constellation d'académies savantes capables de transformer cette mémoire en invention et en recherches neuves ». Savants et artistes ont eu ainsi accès à ces collections publiques, progressivement concentrées au Louvre, lieu originel des « salons », où les principaux peintres avaient leur atelier et où les élèves préparaient le concours de Rome. Pour citer encore Marc Fumaroli : « ...il y a pour ainsi dire un programme génétique du musée, institution publique, et il faut en tenir compte aujourd'hui plus que jamais, lorsque la pression sociale tend à le faire oublier ou à le faire passer au second plan... Le musée est d'abord et avant tout un foyer de la connaissance, dans son double mouvement de mémoire et d'invention, et un instrument d'éducation, ...notions délicates et désintéressées que seule la puissance publique est en mesure d'assumer parce qu'elles sont d'intérêt public ». Ainsi, avant même la Révolution française, les collections royales n'étaient pas destinées à la seule délectation des monarques et de la Cour.

Ce qui est saisissant, et qu'il faut rappeler à tous ceux qui parlent de « valorisation du patrimoine » en oubliant les fondements de cette valeur même, c'est que, dès ses débuts et avec constance, la Révolution, si tumultueuse qu'elle ait été, a pour l'essentiel bien servi la cause du patrimoine. Si elle s'est appliquée à proscrire, à détruire ou à dégrader bien des symboles et des signes emblématiques du pouvoir monarchique absolu et d'un régime de privilèges abhorrés, elle a scrupuleusement sauvegardé les œuvres d'art les plus nobles, ainsi que les bibliothèques et les archives, bref tout ce qui pouvait contribuer à l'instruction et d'une façon générale à la connaissance. On ne savait pas trop, dans cette période tourmentée, ce que l'on ferait de ces trésors. L'essentiel était d'abord de les sauvegarder, dans l'intérêt de la Nation.

Dès le 2 octobre 1789, une loi réglant la dévolution successorale désigne la nation comme héritière des biens de la Couronne. A Versailles, que la famille royale quitte pour toujours en octobre de cette année-là, les tableaux des collections royales sont préservés et transférés au Louvre, alors que le mobilier est bientôt et systématiquement vendu. Les biens des Académies, de l'Eglise et des émigrés furent eux aussi, non vendus mais expropriés au profit de la Nation – ce que l'on a appelé les « saisies révolutionnaires ». Il s'en est suivi un extraordinaire entassement d'œuvres en tous genres auxquelles s'ajouteront bientôt, avec les guerres, les saisies dans les territoires conquis.

Dès 1789, l'Assemblée constituante affirme la nécessité de conserver les œuvres d'art devenues ainsi propriété de la Nation, c'est-à-dire de les inventorier et de les préserver. En 1791, elle ordonne que « tout monument antérieur à 1300 fût conservé ». Un peu plus tard, la Convention prescrit que soient conservés « tous les objets pouvant servir aux arts, aux sciences et à l'enseignement » Elle décide le 27 septembre 1792 la création du Muséum central des arts au Louvre, qui ouvre le 10 août 1793. Le Consulat, à l'initiative de Chaptal, créa d'un coup par un arrêté du 1<sup>er</sup> septembre 1801 quinze musées dans des grandes villes (parmi lesquelles Genève, Bruxelles et Mayence...), pour accueillir les œuvres qui ne pouvaient être exposées au Louvre même. Seul peut-être le Vatican, siège de l'autorité pontificale et gardien des trésors artistiques réunis et commandés par les papes, peut se prévaloir d'une semblable continuité dans la volonté de rassembler et de présenter un patrimoine artistique d'une telle ampleur, depuis l'art antique jusqu'à nos jours.

On trouve certes au Prado, dans les grands musées de Berlin, de Vienne, de Londres et d'Amsterdam de précieux témoignages de collections royales et impériales ; les musées de Florence, de Venise et de Rome même, et leurs églises sont autant de leçons d'histoire et d'histoire de l'art ; mais aucun de ces lieux n'a incarné autant que le Louvre une volonté d'Etat multiséculaire de rassembler en un lieu ouvert à tout public le patrimoine artistique, non seulement de la Nation, mais de l'Europe et du monde entier. Certes, il y a beau temps que le palais du Louvre, même débarrassé de l'administration des finances, n'y suffit plus ; mais, de Saint-Germain-en-Laye à Orsay et du Centre Pompidou à Orsay, tout ce qui a été créé répond expressément au même dessein.

Fruit d'une inlassable volonté d'accumuler des œuvres de tous temps et de tous lieux, l'institution muséale à la française n'a peut-être pas toujours fait preuve d'un discernement exemplaire dans le choix des œuvres reçues, achetées, et parfois accaparées ; mais nous lui devons ce fabuleux héritage où il y a sans doute à faire encore d'étonnantes découvertes.

La même continuité s'observe dans des domaines autres que le patrimoine artistique ; ainsi, le Jardin royal des plantes médicinales, créé à l'initiative du médecin de Louis XIII, a vu sa vocation s'élargir ; avec la nomination à sa tête de Buffon en 1739, le Jardin devient un des hauts-lieux scientifiques de l'Europe et sera transformé en Muséum d'histoire naturelle par un décret de la Convention du 10 juin 1793 qui confirme ses trois vocations : collecte et conservation des collections, recherche, enseignement. Couvert par la loi du 4 janvier 2002 sur les musées de France, il applique naturellement, comme il l'a toujours fait, le principe d'inaliénabilité.

Cela ne signifie pas que ce principe soit inaltérable jusqu'à la fin des temps. Encore faut-il considérer son éventuelle évolution en toute connaissance de cause, c'est-à-dire en n'oubliant pas une histoire millénaire à qui nous devons ce patrimoine artistique et scientifique unique au monde et qu'il s'agit, dit-on, de « valoriser », pour le présent bien sûr, mais plus encore pour l'avenir.

Deuxième Partie :

---

**LE STATUT  
DES COLLECTIONS PUBLIQUES  
EN DROIT POSITIF**

---

## I – DES AMBIGUITES DE LA LOI

---

L'imprescriptibilité et l'inaliénabilité du domaine public sont, depuis l'édit de Moulins de 1566, un des fondements du droit public. L'application de ces principes aux collections dont les musées français ont la charge depuis la Révolution a toujours été considérée comme allant de soi, sans même qu'il soit besoin de l'explicitier, compte tenu de la mission d'intérêt général de ces institutions de service public et de la permanence desdites collections, propriété de la Nation. C'est d'ailleurs ce qu'ont constamment considéré, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, les rares décisions de justice rendues en la matière : les œuvres des collections publiques étant « l'objet même » du service public chargé de leur conservation et de leur présentation, elles ne pouvaient être déclassées et sortir du domaine public (C. Cass. 1<sup>e</sup> Civ. 2 avril 1963 – Tribunal administratif de Paris 4 mars 1987).

Avant d'aborder le problème spécifique des musées, il est important de noter que l'inaliénabilité des biens mobiliers des collectivités publiques a une vaste portée. Une récente codification, en 2006, des textes relatifs à la domanialité publique donne en effet de cette dernière une définition à la fois très large et très précise. Aux termes de l'article L 2112 -1 du code général de la propriété des personnes publiques : « Sans préjudice des dispositions applicables en matière de protection des biens culturels, font partie du domaine public mobilier de la personne publique propriétaire les biens présentant un intérêt public du point de vue de l'histoire de l'art, de l'archéologie, de la science ou de la technique, notamment... ». Suit une longue énumération de 11 catégories dans laquelle figurent évidemment en bonne place « les collections des musées », les archives publiques, les collections de documents anciens, rares ou précieux des bibliothèques, mais aussi :

- les œuvres et objets d'art contemporain acquis par le Centre national des arts plastiques ainsi que les collections d'œuvres et objets d'art inscrites sur les inventaires du FNAC (Fonds national d'art contemporain) dont le centre reçoit la garde ;
  - les collections publiques du Mobilier national et de la Manufacture nationale de Sèvres ;
  - les objets mobiliers classés au titre de la loi du 31 décembre 1913 sur les monuments historiques ;
- les objets mobiliers présentant un intérêt historique ou artistique devenus ou demeurés propriété publique en application de la loi du 9 décembre 1905 sur la séparation des Eglises et de l'Etat.

S'agissant des musées proprement dits, l'exposé des motifs de l'ordonnance du 13 juillet 1945 portant statut provisoire des musées des beaux-arts définit ainsi son objet : « fixer les règles indispensables pour assurer la continuité de l'accroissement des collections publiques, du recrutement des conservateurs, enfin du contrôle et de l'aide de l'Etat qui sont la condition du relèvement de nos collections provinciales ». Il s'agissait donc uniquement d'accroître et de relever les collections, et en aucun cas de les réduire par des aliénations. C'est sous l'empire de ce texte que, pendant plus d'un demi-siècle, ont vécu et se sont développés les musées.

Un nouveau texte, destiné à remplacer ce statut « provisoire », a été mis en chantier dès le début des années 1990. Sa genèse a été longue, a donné lieu à de multiples débats de caractère à la fois scientifique et administratif, au cours desquels le problème de l'inaliénabilité des collections a été maintes fois évoqué. Le projet de loi déposé en définitive sur le bureau de l'Assemblée nationale le 21 mars 2001 au nom du gouvernement Jospin par Madame Tasca, ministre de la Culture, précise dans son exposé des motifs qu'il « confère un fondement législatif au principe d'inaliénabilité des collections des musées publics qui se déduisait déjà de la théorie du domaine public ».

Dans sa version initiale, l'article 8 du projet de loi affirmait l'imprescriptibilité des collections des musées de France en général, ainsi que l'inaliénabilité absolue des collections de ces musées appartenant à une personne publique, étant précisé qu'une personne publique peut transférer, à titre gratuit, la propriété de tout ou partie de ses collections à une autre personne publique si cette dernière s'engage à maintenir l'affectation à un musée de France.

Quant aux collections des musées de France appartenant à des personnes morales de droit privé à but non lucratif, elles ne peuvent être cédées qu'aux personnes publiques ou de droit privé qui s'engagent à en maintenir l'affectation à un musée de France.

Au total, l'inaliénabilité, fondée sur l'appartenance au domaine public par affectation aux musées de France, était à ce stade clairement affirmée et intégralement préservée, quels que puissent être les transferts de propriété à l'intérieur du « réseau » des Musées de France.

Les débats parlementaires furent, sur ce sujet, riches d'échanges et d'initiatives. En première lecture, tout en adoptant l'économie générale du projet de loi, notamment en ce qui concerne la possibilité de transferts de propriété entre personnes publiques, l'Assemblée vota un amendement aux termes duquel les œuvres d'artistes vivants ne deviendraient inaliénables qu'à l'issue d'un délai de trente ans après leur acquisition. Au Sénat, tout en écartant cette proposition comme le suggérait le rapporteur, M. Philippe Richert, selon qui c'est précisément dans le domaine contemporain que l'inaliénabilité se justifie le plus en raison des revirements du goût, on reconnut que l'Assemblée avait eu « le mérite d'ouvrir un débat que les responsables de la politique nationale des musées (avaient) toujours esquivé ».

Ce débat de fond sur l'inaliénabilité des collections publiques a donc eu lieu au Sénat. La commission des affaires culturelles a proposé un amendement qui, sans remettre en cause le principe de l'inaliénabilité, permettait « de conserver une certaine souplesse dans sa mise en œuvre... (en ménageant)... en application des règles de droit commun de la domanialité publique, une possibilité de déclassement », après avis conforme d'une commission scientifique, afin d'éviter tout déclassement injustifié ou hâtif. C'est ce système qui, adopté par la commission mixte paritaire avec l'assentiment du gouvernement, fait l'objet de l'article 11 de la loi du 4 janvier 2002. Rappelons qu'une procédure de déclassement par décret en Conseil d'Etat, très rarement utilisée, existait déjà pour les monuments historiques (loi de 1913)

Le système institué par la loi de 2002 est donc le suivant :

- les collections des musées de France sont imprescriptibles ;
- les biens constituant les collections des musées de France appartenant à une personne publique font partie de leur domaine public et sont donc à ce titre inaliénables ;
- toute décision de déclassement d'un de ces biens ne peut être prise qu'après avis conforme d'une commission scientifique dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret ;
- les biens incorporés dans les collections publiques par dons et legs ou, pour les collections ne relevant pas de l'Etat, ceux acquis avec l'aide de ce dernier, ne peuvent être déclassés ;
- les biens des collections des musées de France appartenant à des personnes morales de droit privé à but non lucratif qui ont été acquis par dons et legs ou avec le concours de l'Etat ou d'une collectivité territoriale ne peuvent être cédés à titre gratuit ou onéreux que si l'affectation à un musée de France est maintenue ;
- toute cession portant sur tout ou partie d'une collection d'un musée de France effectuée en violation des règles ci-dessus est nulle.

Si le système adopté est apparemment clair, on ne peut toutefois se déprendre d'une certaine perplexité. Paul Valéry considérerait que les bons traités sont le fruit d'« accords entre arrière-pensées » ; on peut craindre qu'il en aille de même ici.

Lors du débat final au Sénat, la ministre de la Culture déclara en effet : « ce texte renforce la protection juridique des collections et il est de nature à les enrichir sensiblement. Leur pérennité, assurée de fait jusqu'à ce jour, sera désormais garantie par un cadre juridique explicite. Ainsi, et à l'inverse de ce que l'on peut entendre ici et là, ce texte est bien plus protecteur des collections que l'état de droit actuel »

On ne saurait oublier cependant que, lors du premier débat au Sénat, le rapporteur M. Richert s'était précisément élevé contre « un mode de gestion des musées qui sanctuarise leurs collections en vue de les transmettre inchangées aux générations futures », ajoutant qu'il voyait là « une conception très conservatrice qui ne tient compte ni de la diversification des collections ni de l'évolution de la conception du musée ». Aussi, « sans préconiser une révolution et un changement brutal des règles du jeu, il convient de réfléchir à une alternative à l'inaliénabilité des collections publiques qui conduit à les figer. Quelles que soient les garanties dont elles sont entourées, l'erreur est indissociable des décisions d'acquisition ». D'où la proposition du rapporteur, qui sera en définitive retenue par les deux chambres du Parlement avec, il faut le rappeler, l'assentiment explicite du gouvernement :

« ...proposer comme alternative à l'inaliénabilité proposée par le projet de loi de s'en tenir aux règles de droit commun de la domanialité publique...qui permet de conserver une certaine souplesse en ménageant la possibilité de déclassements », étant précisé que « dans le souci d'éviter des déclassements injustifiés, le dispositif proposé soumet ces décisions à l'avis d'instances scientifiques...La gestion d'une collection ne peut se réduire à une stricte mission de conservation et pour certains types de collections doit être un exercice dynamique, impliquant des cessions, cessions qui au demeurant sont susceptibles de favoriser un enrichissement des collections, en permettant l'achat d'autres oeuvres »

Ainsi, l'affirmation enfin explicite par le législateur du principe d'inaliénabilité des collections des musées est aussitôt assortie d'une réserve qui, si elle est prévue de façon générale dans le droit de la domanialité publique, est ici subordonnée à une procédure spécifique : des déclassements sont possibles, mais sur avis conforme d'une commission scientifique. En d'autres termes, les œuvres sont inaliénables sauf s'il est décidé de les aliéner.

L'inaliénabilité est donc consacrée dans le droit en tant que principe, mais la voie des cessions est, par la loi, expressément ouverte aux musées.

Tout allait dépendre de l'application pratique de cette loi.



## II – UN DROIT VIRTUEL

---

Lors de la séance du Sénat, en décembre 2001, où fut voté définitivement le texte présenté par la commission mixte paritaire qui allait devenir la loi du 4 janvier 2002, M<sup>me</sup> Tasca, ministre de la Culture, annonça qu'elle veillerait à ce que soit publié dans les meilleurs délais le décret créant la commission scientifique nationale sur l'avis conforme de laquelle pourrait être décidé, par décret en Conseil d'Etat, le déclassement d'une ou de plusieurs œuvres des collections publiques.

De fait, ce décret est intervenu dès le 25 avril 2002. Il porte sur l'ensemble des modalités d'application de la loi. Son titre IV concerne précisément les « instances scientifiques compétentes en matière d'acquisition et de restauration des biens destinés aux collections, ainsi qu'en matière de déclassement » ; le chapitre III de ce titre est consacré à la commission scientifique nationale, seule compétente en matière de déclassement, et aussi pour des projets d'acquisition et de restauration ne relevant pas de la compétence des commissions régionales instituées par le même décret.

Présidée par le directeur des musées de France, cette commission nationale comprend pas moins de vingt quatre membres de droit (parmi lesquels les présidents des musées du Louvre et d'Orsay, les directeurs des musées de Versailles, Guimet, Picasso, Branly, Saint-Germain, les conservateurs chargés des grands départements du Louvre, les directeurs ou responsables des collections du musée national d'art moderne, du Muséum, du Conservatoire national des arts et métiers, de la Bibliothèque nationale de France, du centre de recherche et de restauration des musées de France), six professionnels (conservateurs et universitaires) choisis par le directeur des musées de France et quatre personnalités désignées par le ministre de la Culture en raison de leur compétence scientifique, dont trois sur la proposition respective des ministre de la recherche, de la défense et de la jeunesse et des sports.

Cette instance de 35 membres peut, en cas d'urgence, faire examiner un projet par une délégation permanente plus restreinte ; toutefois, en ce qui concerne les déclassements, la commission ne peut statuer qu'en formation plénière et à la majorité, tout à fait inhabituelle, des trois quarts des membres qui la composent.

D'une compétence scientifique garantie, et représentative de l'ensemble des collections publiques au-delà des seules collections artistiques, cette commission répondait bien à l'attente exprimée par le législateur. Elle a été effectivement constituée en 2003. A l'exception des membres de droit, le mandat des membres est de cinq ans renouvelable. Elle a tenu chaque année plusieurs réunions, toutes consacrées à des problèmes de restauration ou d'acquisition qui lui étaient soumis en application de l'article 16 du décret.

En revanche, il m'a été confirmé officiellement par la direction des musées de France qu'elle n'avait jamais eu à statuer sur un problème de déclassement.

A la fin des débats au Sénat, le rapporteur, M. Richert, avait suggéré que cette commission définisse des critères de déclassement. Il semble que cette suggestion, dont la mise en œuvre aurait pu faire l'objet d'un ou plusieurs débats avant tout examen par cette commission scientifique d'un éventuel projet concret de déclassement, n'ait connu aucune suite concrète.

Ainsi, nous sommes en présence d'une loi qui, tout en affirmant le principe de l'inaliénabilité des collections publiques des musées, a prévu la possibilité de céder des œuvres, selon une procédure « très encadrée ». Force est cependant de constater que, depuis son institution il y a plus de quatre ans, cette procédure n'a fait l'objet d'aucun début d'application.



Il faut donc en conclure :

ou bien qu'elle était sans objet et donc parfaitement inutile ;

ou bien que le ministère de la Culture, la direction des musées de France, les responsables des grands musées nationaux et l'ensemble de la communauté scientifique des musées ont considéré qu'elle était inapplicable, voire dangereuse.

Il aurait été plus digne que cette communauté prenne ses risques et le dise ouvertement.

Ainsi, le « droit du déclassement » des œuvres appartenant aux collections publiques, expressément voulu par le législateur en 2002, est jusqu'à nouvel ordre un droit virtuel.

Sans chercher d'excuses à cette inertie manifeste de l'institution muséale, il faut cependant reconnaître que le concept même de « déclassement » (ou de « désaffectation ») qui est assez couramment mis en œuvre dans la gestion domaniale est, de fait, assez difficilement transposable dans le domaine des collections publiques.

Quand, par exemple, la réorganisation des armées prive d'usage une caserne ou une gendarmerie, quand on ferme un bureau de poste, une école, une perception pour opérer un regroupement ou pour occuper des locaux mieux adaptés, il est aisé de vérifier si les immeubles ainsi libérés peuvent ou non être mis à la disposition d'une autre administration chargée d'un service public, quel qu'il soit. Si ce n'est pas le cas, les autorités compétentes peuvent en conclure qu'aucune raison d'intérêt général, aucun impératif de service public ne justifient que ledit immeuble demeure dans le domaine public ; il est alors désaffecté et peut être mis sur le marché. Le critère de la désaffectation est la disparition d'une valeur d'usage qui justifiait l'appartenance de l'immeuble considéré au domaine public.

On peut difficilement transposer ce raisonnement, dans le cas des collections publiques, à un tableau, à une sculpture, à un objet d'art pris isolément. Ce qui, depuis au moins la Révolution, est « le » service public des musées, ce n'est pas la Joconde, ou le Déjeuner sur l'herbe, ou la Victoire de Samothrace ou tel tableau de Poussin ou de Corot, c'est l'ensemble des œuvres qui constituent les collections nationales (ou locales). Aucune œuvre, même la plus rare, la plus précieuse, n'est à elle seule le service public. En d'autres termes, les œuvres qui constituent une collection forment un ensemble dont chaque élément ne peut être jugé indépendamment de l'ensemble dont il est une des composantes. Si un musée détient 25 Matisse ou 40 Poussin, il peut considérer que si tous ne sont pas d'égale qualité, leur appartenance à un même ensemble, constitué souvent au gré des circonstances ou des opportunités, donne à chacun d'eux une signification qui n'apparaîtrait pas, ou pas aussi fort, s'il était isolé, et que le moins inventif, le plus répétitif de ces tableaux donne précisément tout son sens et sa valeur au plus abouti. C'est encore plus vrai quand un musée se rend acquéreur de l'atelier d'un artiste, avec tout son contenu, y compris des œuvres inachevées, des esquisses, comme on le voit au musée national d'art moderne.

On est ici à mille lieues du raisonnement applicable en matière de désaffectation domaniale où un immeuble est jugé en soi dans son rapport singulier avec le service public qu'il contribuait jusque là à accomplir mais qui peut désormais l'être autant, et même mieux, dans un autre lieu – ou qui n'a plus d'usage de service public et peut donc être mis sur le marché.

Le concept de service public attaché aux collections nationales impose à l'évidence d'autres modes de raisonnement.

Ainsi, on peut, en procédant à l'inventaire critique systématique d'une collection, repérer telle œuvre dont l'attribution est douteuse (jusqu'à nouvel ordre...) ou controuvée, telle mauvaise copie, telle œuvre très dégradée et dont la restauration serait en tout cas disproportionnée par rapport à sa valeur intrinsèque. On peut aussi considérer, comme l'a évoqué le sénateur Richert au cours des débats du Sénat, qu'en se séparant de telle œuvre que, par hypothèse, on mettrait en vente, on pourrait acquérir une autre œuvre dont la présence serait plus utile pour la qualité, la cohérence ou le prestige de la collection

considérée, surtout si l'œuvre ainsi acquise avait plus de raisons d'être exposée que celle dont, par hypothèse, on se serait séparé. Ce sont sans doute des cas de ce genre que le sénateur Richert avait en tête lorsqu'il suggérait que la commission nationale scientifique prévue par le projet de loi définisse des critères pour d'éventuels déclassements.

Il est permis de regretter que le ministère de la Culture, la direction des musées de France et les grands musées nationaux n'aient tenu pratiquement aucun compte de la volonté du législateur sur un problème important ayant fait l'objet d'études approfondies de la part de parlementaires, avec, en fin de débat, l'accord explicite du gouvernement.

Quoique l'on puisse penser au fond, il aurait été convenable que quelques grands musées se soient posés, spontanément ou à la demande expresse de la direction des musées de France, le problème du déclassement, fût-ce à titre expérimental, et ne serait-ce que pour démontrer qu'il était dangereux, inopérant ou sans intérêt. Que l'exercice ait été ou non probant, on serait assurément plus avancé qu'aujourd'hui, où, faute de la moindre initiative de la part des responsables des musées, le problème se trouve relancé d'une manière officielle qui oblige à la fois le ministère et ses services et le corps des conservateurs à prendre enfin leurs responsabilités.

On notera que, s'étant saisi récemment de la question, après avoir été officiellement informé de la présente mission, le conseil artistique des musées nationaux, réuni le 21 novembre 2007, s'est prononcé à l'unanimité « en faveur du maintien du principe de l'inaliénabilité des biens constituant les collections des musées de France », et ce, sans aucune référence à la procédure de déclassement prévue par la loi.

### III – EXPERIENCES ETRANGERES

---

Certains spécialistes inquiets du débat relancé sur l'inaliénabilité des pièces des collections publiques ont trouvé un peu rapidement un contre-exemple en affirmant qu'en Europe les deux seuls pays qui avaient choisi de vendre des œuvres de leurs musées étaient l'Union soviétique dans sa phase révolutionnaire et l'Allemagne nazie.

Si elle témoigne, par contraste, de la grande retenue des musées européens à l'égard de la cession des œuvres de leurs collections, une telle affirmation est cependant réductrice et elle est contredite par certaines évolutions récentes. Il serait quelque peu simpliste d'opposer de façon radicale les musées américains qui pratiqueraient sans états d'âme mais avec bien des déconvenues l'aliénation des œuvres d'art et les musées européens qui seraient unanimement soucieux de conserver leurs collections intégralement et à titre perpétuel.

Des législations équivalentes à la loi française du 31 décembre 1913 sur le classement des monuments historiques sont assez largement répandues, même si leurs effets protecteurs sont variables. De nombreux pays, y compris d'ailleurs les Etats-Unis, se sont dotés en outre de législations empêchant la sortie de leur territoire d'œuvres d'art considérées comme importantes. Il existe aussi en Europe des systèmes de protection des collections muséales de l'Etat proches du nôtre (c'est le cas en Belgique), voire plus stricts ; ainsi en Italie où le décret législatif du 22 janvier 2004 prévoit en son article 54 que les collections des musées appartenant à l'Etat sont inaliénables et, contrairement à ce qu'il en est en matière de biens culturels immobiliers, cette inaliénabilité semble absolue. En Espagne, une loi du 25 juin 1985 sur le patrimoine historique prévoit que les biens d'intérêt culturel appartenant à l'Etat ne peuvent être aliénés qu'au profit d'une autre autorité publique.

Il semble en revanche qu'il n'existe pas ailleurs qu'en France de système aussi protecteur pour les collections des musées que celui qu'organisent les articles L 451 -5 et L 451-10 de notre Code du patrimoine. Ces derniers, repris de la loi de 2002, ne se bornent pas, en effet, à poser un principe d'inaliénabilité pour les collections de l'ensemble des musées de France appartenant à des personnes publiques ; ils imposent également de très fortes restrictions à la liberté de vente pour les musées de France appartenant à des personnes de droit privé. Cette homogénéité du statut protecteur des collections des musées ne semble pas avoir d'équivalent en Europe. Cela s'explique notamment par le caractère très décentralisé, voire fédéral, de nombreux pays européens. C'est ainsi que s'il existe en Espagne et en Allemagne des lois protectrices du patrimoine artistique de l'Etat, elles ne concernent pas le patrimoine relevant des autorités locales ; ces dernières en fixent librement le régime juridique.

Dans certains pays, la possibilité d'aliéner des œuvres des collections publiques est expressément reconnue, quoique toujours très encadrée. C'est ainsi que le Museums and Gallery Act de 1992 qui régit les musées nationaux au Royaume-Uni prévoit que la plupart des musées peuvent aliéner les œuvres qui sont des « doublons » ou sont jugées par le conseil d'administration du musée comme non pertinentes pour être maintenues dans les collections (« unsuitable for retention ») ; quant aux « registered museums », qui sont l'équivalent de nos anciens musées classés, ils ne sont l'objet d'aucune interdiction. En revanche, la National Gallery de Londres est soumise, elle, à un statut de totale inaliénabilité depuis 1954. En réalité, même en l'absence de règles juridiques impératives, la plupart des grands musées européens ont fait preuve d'une grande retenue tout au long du XX<sup>e</sup> siècle en matière d'aliénation des œuvres. Deux pays, toutefois, ont adopté une attitude différente.

C'est ainsi que les Pays-Bas ont admis depuis 1999 la possibilité pour les musées publics d'aliéner les œuvres de leurs collections. La décision a été prise à l'issue d'un congrès intitulé « les limites à la croissance » qui, sous l'égide de l'Institut néerlandais pour l'héritage culturel (ICN) réunissait trois cents

responsables de musées. Clôturent ce congrès, le secrétaire d'Etat à la Culture Rick van der Ploeg relevait que « ce qui était tabou est désormais abordé et ce qui était un scandale est devenu un sujet de négociation ». L'ICN a depuis établi un guide de bonnes pratiques pour l'aliénation des œuvres ; accepté par l'Association des musées néerlandais, il encadre désormais les opérations de vente réalisées par ces musées et par l'ICN lui-même.

En Grande-Bretagne, le code de déontologie auquel se soumettaient les musées « enregistrés » vient d'être modifié dans le sens d'une plus grande souplesse dans la gestion des collections, lors de la dernière assemblée générale de l'association des musées, en octobre 2007. Le débat avait été lancé lors de la publication en 2003 d'un rapport, déjà cité, de la Conférence des directeurs des musées nationaux au titre révélateur, « Too much stuff » (« trop de trucs »). Le code de déontologie prévoit désormais que « s'il existe une forte présomption en faveur du maintien des œuvres dans le domaine public, parfois le transfert d'œuvres au sein de ce domaine public ou d'autres formes d'aliénation peuvent améliorer l'accès, l'usage ou la conservation de pièces des collections. L'aliénation, pour peu qu'elle soit responsable et scientifiquement justifiée, est l'un des instruments de gestion de long terme des collections des musées ».

Voici donc deux pays européens qui, de façon délibérée et dans un esprit très pragmatique, ont choisi de rendre possible, à certaines conditions, la cession des œuvres de leurs collections. On ne peut manquer de souligner que c'est à l'initiative des responsables professionnels des musées, et par la voie de procédures internes, et non par une décision imposée d'en haut par les pouvoirs publics, que ces changements se sont opérés.

Dans les pays où la vente d'œuvres est possible, on ne manque pas de noter les erreurs auxquelles elle peut donner lieu lorsque l'évolution du goût ou des réattributions conduisent à regretter certaines cessions ; mais il faut observer que ces mécomptes inévitables n'ont pas remis en cause une pratique d'ailleurs assez exceptionnelle et incitent à une plus grande prudence. On ne manque d'ailleurs pas de souligner que l'erreur dans l'aliénation n'est que le symétrique de l'erreur dans l'acquisition. On cite souvent l'exemple de l'Art Institute de Chicago qui en 1985 a vendu à New-York un « Leda et cygne », estimé entre 15 000 et 20 000 dollars que l'on pensait de l'école de Boucher et qui fut acquis pour 160 000 par un marchand qui rendit publics quelque temps après des éléments révélant que la valeur de l'œuvre, de la main de Boucher lui-même, était encore bien plus élevée. De même, un Delacroix du Wadsworth Atheneum d'Hartford jugé non restaurable et acheté par un groupe de marchands fut revendu par eux quelques mois plus tard, une fois restauré, pour un prix trois fois supérieur. De même, le Metropolitan Museum a vendu au début des années 70 sa collection numismatique afin d'acquérir un vase d'Euphronios qui venait d'être exhumé. Trente ans plus tard, le musée a dû emprunter des pièces de monnaie à d'autres institutions pour monter une exposition temporaire, mais a dû rendre à l'Italie en 2006 le vase dont il fut prouvé qu'il avait été volé avant d'entrer en possession du MET. Au printemps 2007, la mise sur le marché de plus de 200 pièces du musée de Buffalo qui souhaitait se recentrer sur la présentation d'art contemporain a fait couler beaucoup d'encre.

De façon plus inquiétante, les exemples étrangers montrent que lorsque la possibilité de cession à titre onéreux est ouverte, la tentation peut être forte chez les gestionnaires des musées et pour les élus des collectivités publiques dont ils dépendent de regarder les collections comme des actifs financiers à valoriser. C'est ainsi que la commune de Bury, près de Manchester vendit en 2006 un tableau de LS Lowry (A river bank) pour combler partiellement le déficit budgétaire de la collectivité, en considérant que « des licenciements ou la fermeture de services publics étaient encore plus inenvisageables ». Une vive polémique s'en est suivie au Royaume-Uni et le musée de Bury a perdu son accréditation auprès du MLA (Conseil des musées, bibliothèques et archives), ce qui le prive notamment de tout accès à certaines aides financières (notamment ce qui vient de la Loterie nationale).

Il existe toutefois, des deux côtés de l'Atlantique, bien des opérations plus paisibles. Dans un récent entretien au « Monde », Philippe de Montebello, directeur du Metropolitan Museum affirmait calmement qu'il pouvait céder trois tableaux mineurs d'un artiste pour acheter un chef d'œuvre. Le National Maritime

Museum anglais s'est engagé depuis quelques années dans un grand projet de réévaluation systématique de l'ensemble des pièces de ses réserves ; les objets sélectionnés pour l'aliénation du fait de leur état ou de leur moindre intérêt sont d'abord offerts aux autres musées maritimes et ne sont vendus que si aucun de ces musées n'est intéressé. De même pour des ventes du Gemeentemuseum de La Haye et le Musée central d'Utrecht. Ces opérations sont d'autant moins discutées qu'elles obéissent à des règles strictes dont les plus importantes sont d'ailleurs reprises du code de déontologie de l'ICOM : l'aliénation est entre les mains des conservateurs et non à l'initiative des gestionnaires des musées (leurs « boards » aux Etats-Unis et au Royaume-Uni) ; en outre, le produit des aliénations revient entièrement à la politique d'acquisition, voire aux restaurations. Aux Etats-Unis, il est même assez fréquent qu'on ne s'engage dans une opération d'aliénation qu'une fois identifiée l'œuvre qu'elle permettrait d'acquérir.

Il n'y a pas de consensus, en revanche, sur d'autres questions dont certaines sont aussi importantes. Ainsi, aucune règle n'impose aux musées américains de proposer préalablement à leurs homologues d'acquérir en priorité ce que l'on envisage de mettre sur le marché – ce qui est en revanche prévu au Royaume-Uni et aux Pays-Bas (dans ce dernier pays, grâce à une base de données, d'ailleurs accessible au grand public, et qui est utilisée pour ces échanges entre musées).

Aux Etats-Unis, l'aliénation d'œuvres acquises par dons et legs est possible, avec l'effet dissuasif qui peut en résulter (c'est la raison pour laquelle les œuvres de la Fondation Rothko ont été versées à la National Gallery de Washington qui, comme le Smithsonian Institute, respecte l'inaliénabilité absolue en tant qu'institutions fédérales). Les musées les plus importants recherchent systématiquement l'accord des donateurs ou de leurs ayants-droit ; il arrive d'ailleurs que ceux-ci soient favorables à ce que le produit de la vente d'une œuvre donnée par eux serve à acheter une autre œuvre, dès lors que leur propre nom est associé à cette acquisition. Le MOMA, quant à lui, ne s'autorise jamais à vendre une œuvre d'artiste vivant, qu'elle soit entrée dans les collections par don ou par achat.

Les modalités de mise sur le marché sont également variables. Les musées américains recourent généralement aux ventes publiques pour les cessions d'une certaine valeur, mais le MOMA préfère s'en tenir aux ventes privées. L'ICN néerlandais procède à la vente des pièces sur le site e6Bay d'enchères sur Internet, mais les pièces ainsi vendues sont pour l'essentiel des œuvres acquises en contrepartie d'aides publiques à la création artistique versées avant 1985.

Troisième Partie :

---

**POUR UNE « RESPIRATION »  
DES MUSEES DE FRANCE  
POSITIONS ET PROPOSITIONS**

---

## I - ESSAI DE SYNTHÈSE DES CONSULTATIONS OPÉRÉES DANS LE CADRE DE LA PRÉSENTE MISSION

---

Si différents que soient d'un pays à l'autre les systèmes culturels, les statuts et les modes de gestion des musées, la nature des collections qu'ils abritent et des œuvres qu'ils exposent, il y a en définitive entre eux, tout bien pesé, plus de similitudes, voire de convergences, que de différences.

Dans aucun pays au monde, que l'on sache, les œuvres n'entrent dans les musées pour en sortir. Elles y viennent pour y demeurer, exposées qu'elles sont au regard des visiteurs et au verdict du temps. Un musée n'est ni un entrepôt, ni un palmarès de festival, encore moins un cimetière. C'est un lieu de vie. La démarche de l'artiste, du collectionneur, de la famille, de l'entreprise mécène qui donnent une œuvre à un musée ou lui offrent les moyens de l'acquérir implique la conviction que l'œuvre est confiée aux soins d'une institution durable, pérenne même, qui la fera échapper au marché et à ses aléas, aux héritages et à leurs querelles, et d'une façon générale aux hasards de la vie. Un musée n'est en principe jamais obligé d'accepter une œuvre. Il ne l'accueille que parce que ses responsables et les instances chargées de les conseiller considèrent que sa présence a ou aura un sens dans l'ensemble dont ces derniers ont la charge, et ce sans limite de temps. Quelles que soient les motivations de celui qui apporte l'œuvre (calcul, générosité, civisme, conservation ou exaltation d'une mémoire individuelle ou collective) et de ceux qui la reçoivent, il s'agit d'un acte grave, chargé de sens et qui, bien au-delà des intentions du donateur et du bénéficiaire, concerne le public présent et futur et, d'une façon générale, toute la cité bénéficiaire de cet apport.

Ceux qui ont la responsabilité d'un musée n'agissent pas comme le fait le plus légitimement du monde un collectionneur. Celui-ci, quand il acquiert une œuvre, est mû par sa passion ou par son intérêt, voire par les deux à la fois. Il n'obéit à aucun autre critère que ceux qu'il se fixe librement. Il assume seul les risques inhérents à son choix. Il est libre de revendre le lendemain même ce qu'il vient d'acquérir et ne doit de comptes à personne.

Un musée, quel que soit son statut, est fait pour conserver dans les meilleures conditions les œuvres qui lui sont confiées, pour en rendre possible et en développer l'étude, pour les conserver au mieux et pour les exposer au public. Selon le code de déontologie de l'ICOM, « les musées sont des institutions permanentes sans but lucratif au service de la société et de son développement, ouvertes au public ; ils acquièrent, conservent, diffusent et exposent à des fins d'étude, d'éducation et de plaisir (délectation), les témoignages matériels et immatériels des peuples et de leur environnement ». La possibilité de se séparer d'une ou de plusieurs œuvres, non pour un prêt ou pour un dépôt, mais pour la mettre ou la remettre sur le marché et en tirer une somme d'argent n'est jamais, dans aucun système, un objectif, une finalité. Cela peut être une impossibilité, si les conditions particulières de l'acquisition l'excluent de façon expresse, ou si une règle générale d'inaliénabilité y fait obstacle. A l'inverse, la possibilité de vendre une œuvre peut résulter d'une tolérance exceptionnelle ou d'une pratique admise, à des conditions plus ou moins précises, mais il ne s'agit jamais d'un usage courant, même si, comme le préconisent depuis peu les conservateurs britanniques, elle doit désormais être regardée comme l'un des modes de gestion des musées. Le code de déontologie de l'ICOM entoure la cession des œuvres, si elle est légalement possible, de conditions très strictes : le retrait d'un objet ou d'un spécimen de la collection du musée ne doit se faire qu'en toute connaissance de son importance, de sa nature (renouvelable ou non), de son statut juridique ; aucun préjudice à la mission d'intérêt public du musée ne saurait résulter de cette cession ; chaque musée doit se doter d'une politique définissant les méthodes autorisées pour retirer définitivement un objet des collections ; l'usage doit être que lors de toute cession d'objet, celle-ci se fasse, en priorité, au bénéfice d'un autre musée. Le code précise enfin que « les collections des musées sont constituées pour la collectivité et ne doivent en aucun cas être considérées comme un actif financier. Les sommes ou avantages obtenus par la cession... doivent uniquement être employés au bénéfice de la collection, et normalement pour de nouvelles acquisitions ».



Dans le cas de la France et pour les raisons qui ont été exposées précédemment, l'aliénabilité des oeuvres des collections publiques est, jusqu'à nouvel ordre, étrangère à nos principes et à nos usages, sauf le cas de déclassement prévu par la loi de 2002. Il ne s'ensuit pas que l'inaliénabilité soit un privilège conféré aux musées et à ceux qui en ont la charge. Ces derniers sont les gardiens des collections publiques, non leurs propriétaires. Le propriétaire est l'Etat ou, dans les cas précis définis par la loi, une collectivité territoriale. L'inaliénabilité n'est pas une contrainte arbitrairement imposée pour des raisons de principe, mais un devoir qui procède de la mission de service public assignée aux musées depuis la Révolution et qui n'a, jusqu'ici, jamais été remise en cause. C'est précisément parce qu'ils ont la charge d'un patrimoine qui appartient à la Nation et dont ils ne peuvent disposer que les musées ont chez nous droit à la protection et au soutien de l'Etat, garant en fin de compte de leur permanence au service de l'intérêt public et du bien commun.

Il suit de là que remettre en cause le principe d'inaliénabilité, au-delà de ce que le législateur de 2002 a tenté, d'ailleurs en vain jusqu'ici, ne peut être imaginé à la légère, tant on touche au cœur d'une des missions de souveraineté de l'Etat républicain. Aucune considération de bonne « gouvernance commerciale » ne saurait prévaloir sur ces données fondamentales. Cependant, on peut craindre que, dans l'esprit de ceux qui remettent en cause ouvertement le principe d'inaliénabilité, il ne s'agirait pas d'une mesure marginale ou expérimentale ou d'un expédient, mais d'une volonté d'ouvrir les vannes de réserves jugées prometteuses. Pourquoi 40 tableaux de Poussin au Louvre et 25 Matisse à Beaubourg alors qu'il faudra bien financer (hors crédits ordinaires d'un budget de la Culture déjà trop sollicité) le manque à gagner pour les musées de leur gratuité d'accès si celle-ci, après expérimentation, devait être généralisée, ainsi que des dépenses d'investissement auxquelles le mécénat d'entreprise français et étranger contribue, mais qui devront encore être développées. Personne ne peut affirmer raisonnablement que ces questions soient présentes ou même sous-jacentes dans l'esprit des responsables politiques qui s'interrogent, comme c'est leur droit, sur l'aliénabilité des collections publiques ; mais je témoigne qu'elles hantent tous ceux que j'ai interrogés pour les besoins de la présente mission, bien au-delà des seuls conservateurs de musées. Même imaginaires, ces questions ne peuvent donc pas être éludées, ne serait-ce que pour y voir clair sur les conséquences possibles de ce qui n'est à ce jour qu'une simple hypothèse de travail, et non un choix arrêté.

Dans la lettre du 16 octobre 2007 qui définit l'objet et le cadre de la présente mission, la ministre de la Culture et de la Communication se réfère à la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France en relevant qu'elle a imposé de fortes contraintes juridiques à l'aliénation, devenue possible des collections confiées auxdits musées, par l'institution d'une procédure de déclassement très encadrée. « Il revient aux pouvoirs publics de définir la doctrine d'emploi de ce texte afin de mettre en valeur les collections nationales tout en évitant deux écueils qui seraient d'une part la circulation totale des œuvres, d'autre part leur stockage définitif aboutissant à un accroissement mécanique de leur nombre, indépendamment de toute évaluation d'ensemble », écrit la ministre, en rappelant que le Président de la République et le Premier ministre ont souhaité que soit engagée « une réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner des œuvres de leurs collections, sans compromettre naturellement le patrimoine de la Nation, mais au contraire dans le souci de le valoriser au mieux ».

« Valeur », « évaluation », « valorisation » : on ne peut qu'être frappé par l'insistance avec laquelle, dans ces textes officiels relatifs à la mission qui m'est confiée, reviennent le terme de « valeur » et ses déclinaisons. On ne saurait certes en conclure que le plus sûr moyen de « valoriser au mieux le patrimoine de la Nation » soit de le vendre, comme cela a été fait pour nombre de participations de l'Etat dans le domaine industriel. On parlait là aussi de « respiration ». Cependant, il est clair que les pouvoirs publics voient dans le patrimoine artistique de la Nation un facteur de richesse et de rayonnement pour la France, y compris sur le plan économique. Cette approche est légitime, dès lors qu'il ne s'agit en aucun cas de « compromettre » ou d'altérer ce patrimoine, comme l'a souligné dans sa lettre le chef de l'Etat, mais bien au contraire de l'exalter et de le faire rayonner, tant au dehors qu'au-dedans.

C'est dans cet esprit qu'est conçu le présent rapport. Encore faut-il, dans le cas très particulier du patrimoine culturel qui nous occupe, donner un sens réaliste, y compris au sens strictement économique, aux notions de « valeur » et de « valorisation ». Lorsque des éléments du patrimoine monumental ou



mobilier sont par leur nature ou par l'effet d'une volonté politique soustraits aux mécanismes ordinaires du marché, cela ne signifie pas qu'ils sont « sans valeur ». Notre-Dame de Paris, la cathédrale de Strasbourg, l'Arc de triomphe, le Louvre lui-même, la Joconde, la basilique de Vézelay : nul ne songera jamais à les vendre ; mais les millions de touristes français et étrangers qui les visitent représentent par leur présence même, par les emplois que cette présence induit et les achats de toute nature qu'elle entraîne bien au-delà des seuls « produits dérivés » offerts à la vente par les musées eux-mêmes, un flux économique qui est un élément substantiel de la richesse nationale, sans parler de la contribution inestimable de ces fleurons du patrimoine à l'image même de la France sur le plan « immatériel » cher aux économistes de la nouvelle vague. C'est ainsi qu'ils sont « valorisés », et plus durablement et sûrement que par une cotation sur un marché, en tant que flux de revenus permanents, pour l'économie nationale ; et à cela s'ajoute l'expertise française dans la gestion du patrimoine qui est reconnue au plan mondial et dont l'opération d'Abou Dabi montre avec éclat et très concrètement quelles peuvent être, entre autres, les retombées proprement économiques et financières.

Dans la lettre de mission qu'elle m'a adressée, la ministre demande que soit définie « la doctrine d'emploi » de la procédure de déclassement définie par la loi de 2002 sur les musées de France. Comme on l'a déjà relevé, cette procédure est restée lettre morte. Elle n'a jusqu'ici jamais été mise en œuvre, faute de la moindre initiative des services compétents et de la commission scientifique nationale elle-même, laquelle, cependant, a été effectivement constituée et s'est réunie pour émettre des avis sur des problèmes de sa compétence autres que les « déclassements » dont elle n'a jamais entendu parler.

Les consultations auxquelles j'ai procédé depuis le début de ma mission m'ont permis de constater les très fortes réserves, pratiquement unanimes, du corps des conservateurs des musées de toute nature, y compris scientifiques, et des responsables des grandes institutions patrimoniales, à l'égard de l'idée même de l'aliénabilité des collections publiques. Les plus ouverts de mes interlocuteurs, après avoir énoncé les motifs multiples de leur opposition, ne m'ont pas caché leur crainte que la mise en œuvre effective d'une procédure de déclassement, même très « encadrée » et très limitée dans sa portée, n'amorce un processus de désengagement financier de l'Etat qui finirait par remettre en cause le concept même de musée comme service public. La référence que je n'ai pas manqué de faire à la volonté exprimée au plus haut niveau de l'Etat de ne pas « compromettre le patrimoine de la Nation » mais de le « valoriser au mieux » n'a pas suffi à les tranquilliser. Je suis bien obligé de constater que pratiquement tous mes interlocuteurs avaient en tête le rapport Jouyet-Lévy dont j'ai déjà dit combien l'approche délibérément commerciale avait été contre-productive pour la question qui nous occupe.

Il en résulte un contexte psychologique peu favorable. Dans ce monde feutré et policé, cela ne se traduit certes pas par des manifestations spectaculaires, mais il y a lieu de prendre en compte ce « malaise », pour reprendre le titre du livre récent de Jean Clair. Il révèle en effet une crise de confiance envers l'Etat, garant de ce patrimoine national qu'il s'agit de sauvegarder, de faire mieux connaître et de mettre en valeur ou – pour parler le langage du temps – de « valoriser ».

Ce qui est à tout le moins un malentendu est d'autant plus déplorable que, comme j'ai tenté de le démontrer, le monde des musées est, dans tout le champ de la culture, un de ceux qui ont le plus évolué dans les trente ou quarante dernières années. J'ai été choqué de lire sous la plume du Président de la République que l'objectif de la démocratisation culturelle était jugé comme un « échec ». La politique culturelle ne bénéficierait qu'à « un tout petit nombre », s'étant « davantage attachée à augmenter l'offre qu'à élargir les publics ».

Ce qui est peut-être vrai pour certains aspects du spectacle vivant ne l'est pas, je l'affirme, pour la musique, le patrimoine monumental et pour les musées. Pour avoir été, à des titres divers, associé à des opérations comme Beaubourg, Orsay et le Grand Louvre, je peux attester que ces « offres » nouvelles, qui ne correspondaient en effet à aucune demande ou attente expresse du public, ont immédiatement et durablement trouvé ce public, bien au-delà du « tout petit nombre » des habitués; et il en va de même du musée du quai Branly qui attire un public bien supérieur aux prévisions (2,3 millions de visiteurs depuis son ouverture au printemps 2006), et au demeurant fort divers.

Il reste assurément beaucoup à faire pour réaliser le rêve de Malraux de « l'accès du plus grand nombre aux œuvres capitales de l'humanité », mais les musées ne sont pas les derniers à y contribuer. Tout doit être fait pour les y encourager.

Dans la lettre de mission qui m'a été adressée, la ministre parle de « respiration » des collections publiques, « autrement dit la possibilité pour l'Etat et pour les autres collectivités propriétaires, de renouveler certaines pièces de leurs collection afin d'en augmenter la richesse d'ensemble », en évitant deux écueils déjà signalés plus haut : la circulation totale et le stockage définitif.

Disons tout de suite que ces écueils sont purement théoriques : jamais un musée ne pratiquera la « circulation totale » de ses œuvres, et pas davantage un « stockage » définitif (je persiste d'ailleurs à regretter l'emploi de ce terme de stockage, ayant tenté de montrer que les réserves n'étaient en aucune manière des « stocks » au sens du commerce). J'ai également souligné que les musées « respiraient », plus qu'ils ne l'avaient jamais fait auparavant : prêts, dépôts, échanges de toute nature, projets de Lens et de Metz, projet du nouveau président du Centre Pompidou d'un module d'exposition itinérante. Les musées travaillent de plus en plus en « réseau », y compris au niveau européen, sans parler d'Abou Dabi.

Un musée a le devoir de se « renouveler » pour reprendre l'expression de la ministre ; mais avant de songer à se défaire d'œuvres de ses collections pour en acheter d'autres, il se doit d'attirer à lui le maximum d'œuvres nouvelles. Or, on assiste depuis quelques années à une augmentation et à une diversification des moyens d'acquisition des musées. Si les crédits budgétaires d'acquisition ont accusé un certain fléchissement dans la précédente décennie, tel n'est plus le cas dans les dernières années, au moins pour les grands musées. Il y a une véritable dynamique d'acquisitions dans les musées de France, et l'on surprendrait assurément les observateurs étrangers si on leur apprenait que, dans ce contexte, ces musées en viennent à envisager de vendre des œuvres, et de surcroît qu'ils y sont incités par l'Etat.

Ainsi le Louvre, en trois années d'exercice autonome, a-t-il pu acquérir près de 700 nouvelles pièces pour une valeur totale de 87,5 millions d'euros, dont 203 pièces en 2006, et 76% d'entre elles à titre onéreux. Pour l'exercice 2006, les résultats d'une excellente fréquentation ont permis de réserver aux dépenses d'acquisition un budget propre de 6,6 millions (20 % du droit d'entrée aux collections permanentes) auxquels s'ajoutent 1,5 million de contribution du Fonds du patrimoine. Le mécénat d'entreprise a apporté en 2006 7,5 millions sur les 10 consacrés en 2006 à l'acquisition de trésors nationaux et d'œuvres d'intérêt patrimonial majeur. Si l'on ajoute l'ensemble des libéralités et les dations en paiement, ce sont plus de 24 millions d'euros qui sont allés en 2006 à l'enrichissement des collections du Louvre (dont 5 trésors nationaux).

Fonds publics, libéralités des personnes physiques, mécénat d'entreprise, et maintenant concours publics et privés en provenance de l'étranger, contribuent à donner aux plus grands de nos musées des moyens inégalés pour leurs acquisitions et aussi pour leurs investissements. C'est de là qu'il aurait fallu partir pour engager une réflexion prospective à long terme sur la stratégie des musées et leur contribution à la valorisation du patrimoine de la Nation, et non d'une hypothèse de bouclage de fins de mois par des ventes d'œuvres.

On semble en effet ignorer le mouvement en profondeur que traduit l'investissement de la société civile dans le bien commun par le mécénat des particuliers et, plus encore, des entreprises. Pour avoir été

témoin et acteur de cette mutation à la tête d'ADMICAL depuis 1979, je peux témoigner qu'il ne s'agit pas seulement d'une facilité fiscale bien exploitée. Des entreprises de toute taille ont compris qu'en s'associant dans le cadre d'un vrai partenariat avec une institution culturelle, elles n'en tireraient pas seulement un bénéfice d'image, mais que ce genre d'initiatives renforçait le sentiment d'appartenance à l'entreprise chez ceux qui y travaillent et que la mise en rapport avec ceux qui, à des titres divers, sont en charge du patrimoine et de la création, contribuait à élargir l'horizon de chacun et à enrichir sa sensibilité et souvent sa créativité à l'intérieur même de l'entreprise considérée. Ce n'est donc pas un hasard si, à partir d'une relation nouée ponctuellement pour l'acquisition d'un trésor national ou pour le soutien à une exposition temporaire, des entreprises, et parfois des clubs d'entreprises, ont choisi de s'associer financièrement à de grands opérations d'investissement des musées, comme le nouveau département des arts de l'Islam, ou de restauration comme la Galerie des Glaces à Versailles ou la Galerie d'Apollon au Louvre. TOTAL, VINCI, AXA et bien d'autres sont ainsi devenus des partenaires durables des grands musées. Ils contribuent même à la « circulation » des collections ; ainsi, l'acquisition grâce à CARREFOUR des dessins italiens de la Renaissance de la collection Beistegui s'est traduite par la répartition de cette prestigieuse collection entre le département des arts graphiques du Louvre et cinq grands musées de région.

Ce type de partenariat de longue haleine n'en est qu'à ses débuts. Il peut d'ailleurs associer un des grands musées nationaux et un musée en région, comme on vient de le voir avec l'acquisition comme trésor national de « La fuite en Egypte » de Poussin, qui associe le Louvre et ses mécènes au musée des Beaux-Arts de Lyon et aux entreprises lyonnaises qui l'ont soutenue.

Le développement de ces partenariats implique une relation de confiance entre les parties. Il y a quelque mauvaise foi à affirmer qu'ils auraient entraîné une « mercantilisation » des comportements et de la mentalité des responsables de musées. Ce sont plutôt les musées les plus impécunieux qui sont sur ce plan les plus vulnérables ; mais si les musées, à commencer par les plus grands, se lançaient dans une politique d'aliénation de leurs œuvres, on peut se demander si les entreprises resteraient aussi motivées pour s'associer à eux dans leurs initiatives les plus novatrices et ambitieuses. Les témoignages que j'ai recueillis personnellement permettent d'en douter.

En d'autres termes, l'engagement des musées de France dans une politique ouvertement fondée sur l'aliénation des œuvres pour permettre un enrichissement des collections risquerait de compromettre dans la durée la poursuite d'un effort de diversification de leurs ressources pour les acquisitions et maintenant – j'y insiste – pour de grandes opérations d'investissement. Indépendamment des avantages fiscaux incontestables qui profitent à ceux qui y recourent, ce système original et multiple de cofinancement a créé un esprit de partenariat durable entre le monde des musées et celui des entreprises, précisément parce que leurs logiques respectives sont différentes, non concurrentes mais complémentaires. Il serait dommage qu'un musée apparaisse à l'avenir comme une entreprise en difficulté qui doit vendre ses stocks pour survivre. Le milieu des entreprises mécènes ne le comprendrait pas et risquerait, je le répète, de se démobiliser.

C'est d'autant plus vrai que tout ce qui a été fait depuis quelques années pour apporter aux musées le concours des entreprises a été conçu dans un esprit parfaitement compatible avec les exigences permanentes et hautement prioritaires du service public. Qu'il s'agisse de la dation en paiement, du régime d'acquisition des « trésors nationaux » ou des diverses formules de dégrèvement fiscal, dont l'efficacité est désormais reconnue, on est en présence d'une autre forme d'effort public (sous forme de « manque à gagner fiscal ») assortie de procédures d'acceptation et de contrôle qui préservent intégralement les prérogatives de la puissance publique. Ces formes d'association, désormais bien rodées, de la société civile à la recherche et à la mise en œuvre du bien commun ont suscité des partenariats très prometteurs entre musées et entreprises. Elles peuvent être encore développées, comme le souhaite le chef de l'Etat. Tout le monde y trouverait son compte, à la lumière de ce qui s'est vérifié depuis l'intervention des lois de 2002 et 2003. Il s'agit en effet de collaborations mutuellement bénéfiques et vécues bien au-delà d'un rapport strictement financier. Rendre aliénables les œuvres des collections publiques, dans des proportions démesurées et hasardeuses, risquerait de démotiver les entreprises.

J'ai été frappé, à travers toutes les consultations que la présente mission m'a conduit à opérer, de l'image très forte et du crédit intellectuel et moral des musées de France en général, et des plus grands d'entre eux en particulier. On sait qu'ils ont de gros besoins d'argent pour financer investissements, acquisitions, expositions, mais on ne les imagine pas en nécessiteux. Il faudrait vraiment que des opérations de déclassement, aboutissant à des cessions, si l'on fait ce choix, soient conduites avec tact et dans un esprit de grande transparence et de pédagogie pour ne pas dégrader l'image prestigieuse et attractive qui est aujourd'hui celle des musées dans l'esprit public. Tant d'œuvres ont été données avec la conviction que, même non exposées, elles resteraient dans le patrimoine public, tant d'artistes ont accepté de vendre au bénéfice d'une collection publique une de leurs œuvres à un prix inférieur au prix du marché, parce qu'il s'agissait de l'intégrer dans les collections permanentes d'un musée de France : on ne gagnerait rien à déstabiliser le public dans l'idée qu'il se fait aujourd'hui du musée. Et si les auteurs du rapport Jouyet-Lévy ne sont pas les seuls à penser que les musées doivent avoir, dans certains domaines en tout cas, une démarche davantage commerciale, et à ce titre offensive, on aurait tort de penser que tout, en ce domaine, leur soit permis.

Pour en revenir aux déclassements, je ne peux que le répéter : l'absence de mise en œuvre de la procédure formellement instituée par la loi de 2002 est une anomalie. Elle méritait au moins d'être expérimentée.

Quand on pousse les responsables des collections dans leurs retranchements, rares sont ceux qui ne consentent pas à reconnaître qu'il existe, dans la masse des œuvres qui leur sont confiées, certaines pièces dont on pourrait se séparer sans aucun dommage, soit en les proposant à un autre musée, soit en les « aliénant », soit même, à la limite, en les détruisant. En dehors même de toute considération de « profit » d'une vente éventuelle, l'allègement physique des réserves serait en soi un résultat appréciable, surtout si l'on se place dans une perspective d'avenir à long ou très long terme, comme on le fait si volontiers pour le passé en jurant qu'un jour tel objet jugé sans valeur deviendra peut-être intéressant. Aucun musée ne peut rester indifférent devant la perspective de réserves croissant sans limites et de plus en plus coûteuses dans leur gestion.

Il est vrai que si l'on pose la question en ces termes, on se trouve en présence d'un problème d'une grande ampleur, et dont on ne peut dire qu'il soit parfaitement maîtrisé : c'est celui de la gestion des réserves des musées. Qu'il s'agisse des inventaires, de la procédure de récolement désormais obligatoire ou de la gestion proprement physique des réserves, beaucoup reste à faire. Des rapports parlementaires ou administratifs ont attiré l'attention sur des carences ou de graves lacunes dans la gestion de certaines collections. La direction des Musées de France a mis en place un plan visant à professionnaliser la gestion des réserves : politique d'inventaire et de récolement couplée avec une informatisation des inventaires et la numérisation des fonds ainsi identifiés. C'est par l'intensification et l'accélération de ce plan que passe tout progrès en ce domaine. Cela suppose, dès le stade de leur formation, l'implication de tous les personnels qui, à quelque niveau que ce soit, répondent de l'intégrité des collections publiques. Effort collectif, austère, assurément moins spectaculaire qu'une de ces mesures dont la simple annonce suffit aux médias, et parfois à ceux qui les informent ; mais c'est de cet effort que dépend en définitive l'avenir même des musées et la continuité de l'effort que la Nation et l'Etat sont disposés à consentir pour la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine.

## II – PROPOSITIONS CONCRETES

---

### 1– APPLIQUER LA LOI.

L'aliénation d'œuvres appartenant aux collections publiques est actuellement possible, en théorie du moins. En effet, si la loi du 4 janvier 2002 déclare d'une façon générale ces collections inaliénables, elle a cependant prévu une procédure de déclassement qui permet, sur avis conforme d'une commission scientifique nationale, de les extraire du domaine public et donc de les vendre ; mais comme j'ai eu l'occasion de le relever à plusieurs reprises dans ce rapport, ces dispositions de la loi de 2002 n'ont cependant fait l'objet jusqu'ici d'aucune application pratique.

Le respect dû à la volonté clairement exprimée par le législateur ainsi que le simple bon sens obligent à s'interroger sur les raisons pour lesquelles cette procédure de déclassement a été ainsi ignorée ou négligée. Il eût été décent que la commission scientifique nationale se saisisse de la question, comme l'y invitait, ainsi qu'on va le voir, le rapporteur du Sénat. Au demeurant, dans la lettre de mission qu'elle m'a adressée, la ministre de la Culture fait référence à cette procédure de déclassement et m'invite expressément à en faire le bilan, lequel sera vite fait puisque rien ne s'est passé.

Il est important de rappeler que, lors de la séance du 20 décembre 2001 au cours de laquelle le projet de loi sur les musées a été définitivement adopté par le Sénat, M. Richert, rapporteur, avait déclaré : « Les collections resteront soumises aux règles de la domanialité publique... A ce titre, elles sont donc inaliénables... Cette solution ménage toutefois une certaine souplesse car des déclassements restent possibles. Mais afin d'éviter des cessions mal avisées, le projet de loi encadre ces déclassements par une procédure qui les soumet à l'avis conforme d'une commission scientifique, c'est-à-dire des conservateurs. Dans notre esprit, cette commission aura à élaborer les critères des déclassements, de la même manière que la commission consultative des trésors nationaux, prévue par la loi de 1992, a défini la notion de trésor national... Ce dispositif est inspiré par une prudence extrême. Il constitue donc une voie de « respiration » très encadrée des collections. Par ailleurs, il ne s'appliquera que dans les rares cas où les conservateurs estimeront nécessaire de déclasser un bien. Je fais confiance à leur attachement à l'intégrité des collections pour que ces demandes ne se multiplient pas sous l'effet d'une folie de dispersion. Je note cependant que la violence des réactions suscitées par ce dispositif contraste avec le laxisme que l'on constate parfois dans la gestion des collections... Nous sommes aujourd'hui dans la situation où l'on accepte qu'une œuvre soit détériorée, perdue, voire volée, mais où l'on crie au scandale lorsque l'on parle de cession ! Il y a là un paradoxe qu'il me semble utile de corriger »

Un vaste champ de réflexion et d'initiative était ainsi ouvert.

D'une part, en effet, on ne fera croire à personne que le conservateur le plus attaché aux œuvres les plus modestes de la ou des collections dont il a la charge ne soit pas en état d'identifier celles qui sont à l'évidence dépourvues de tout intérêt actuel ou futur en raison de leur irrémédiable dégradation, de leur médiocrité manifeste et irrattrapable, du fait que leur présence n'a aucun sens dans la collection en question, et ne résulte que d'une erreur, d'une distraction, d'une absence caractérisée de sélectivité. D'autre part, dans de nombreuses collections se pose le délicat problème des « doublons », des œuvres dites « redondantes », des copies, multiples, sans parler, pour l'avenir en tout cas, de l'acceptation sans limites de dons et legs qui a conduit des musées, comme aux Invalides, à recevoir des masses d'uniformes et de décorations de généraux ou, ailleurs, la totalité de l'œuvre et des archives d'un artiste défunt.

Avant d'imaginer, si cela apparaissait nécessaire, une procédure plus souple d'aliénation, il paraît évident que doit être tentée, fût-ce à titre expérimental, la mise en œuvre de la procédure de déclassement prévue par la loi de 2002, soit que la commission scientifique nationale parvienne à établir des critères



objectifs et généraux de déclassement, comme l'y invitait le sénateur Richert – ce qui est loin d'être évident –, soit qu'à défaut, et en procédant au cas par cas, elle réussisse à élaborer progressivement et d'une manière très empirique une « jurisprudence » ou qu'enfin elle ait le courage de dire que cette procédure est inappropriée, impraticable ou dangereuse. Tout valait mieux que ce silence général de toute l'institution muséale.

Le mécanisme défini en 2002 comporte par lui-même un certain nombre de précautions ou de garanties qu'à mon sens on doit juger incontournables et que l'on ne saurait remettre en cause si on se décidait enfin à opérer des déclassements :

- la première consiste à opérer au cas par cas, et non pas, comme le suggérait le rapport Jouyet-Lévy, par un classement général et définitif des œuvres, les unes inaliénables, toutes les autres pouvant être louées ou vendues ;
- l'initiative de la proposition de déclassement ne peut venir que des responsables scientifiques de la collection en cause ;
- seule la commission scientifique nationale, à l'exclusion des commissions régionales, est compétente pour émettre un avis, même s'il s'agit d'œuvres de collections publiques d'un musée ne relevant pas de l'Etat ou de l'un de ses établissements publics, ceci afin de maintenir une unité de doctrine sur l'ensemble du territoire ;
- doit être retenu le principe selon lequel les biens incorporés dans les collections publiques par dons et legs ne peuvent être déclassés ; de même, pour les collections ne relevant pas de l'Etat, la même interdiction vaut pour les biens acquis avec l'aide de l'Etat ;
- il faut enfin noter que ni la loi, ni le décret ne retiennent la valeur vénale comme critère déterminant ou même principal des œuvres à déclasser ; non que les textes ignorent cette valeur : l'article 11 de la loi parle à trois reprises de « prix », fixé à défaut d'accord amiable par le juge de l'expropriation dans certains cas ; mais les textes dont il s'agit ne mentionnent pas le prix de marché comme l'un des critères obligatoires du choix des œuvres à déclasser. Le contexte des débats parlementaires conduit à penser qu'à aucun moment, ni le gouvernement de l'époque, ni le Parlement n'ont imaginé la ressource tirée de l'aliénation des œuvres comme une variable d'ajustement du budget de fonctionnement et même d'investissement d'un musée. Tout porte à penser que, dans l'esprit du législateur, il s'agissait seulement de contribuer à renouveler les collections par de nouvelles acquisitions.

Il est une autre disposition de la loi, distincte de la procédure de déclassement, qui semble en tout état de cause devoir être préservée : il s'agit du dernier alinéa de l'article 11 – II selon lequel « une personne publique peut transférer à titre gratuit la propriété de tout ou partie de ses collections à une autre personne publique si cette dernière s'engage à maintenir l'affectation à un musée de France ».

Reste à apprécier si la procédure définie par le décret du 25 avril 2002, à la supposer viable, ne mériterait pas d'être assouplie ; en l'état actuel du texte, un déclassement ne peut être décidé (au niveau ministériel sans doute, ou par décret en Conseil d'Etat comme l'avait annoncé Catherine Tasca – ni la loi ni le décret d'application ne le précisent) que sur avis conforme de la commission statuant en séance plénière à la majorité des trois quarts des 35 membres qui la composent. Dans les autres domaines de sa compétence, une délégation permanente de cette commission scientifique nationale peut, en cas d'urgence, émettre un avis dont il est rendu compte à la séance plénière suivante. On pourrait imaginer que, fût-ce à titre officieux et sans délégation de compétence, une formation restreinte instruisse d'éventuels dossiers de déclassements, voire qu'elle ait délégation pour trancher dans des cas à définir.

Sous réserve de ce qui sera dit plus loin sur d'autres manières d'assurer la « respiration » des collectivités publiques, je ne proposerai pas d'étendre le portée de l'exception d'aliénabilité des collections publiques au-delà d'une mise en œuvre sincère et expérimentale du déclassement rendu possible par la loi de 2002. Pour toutes les raisons déjà exposées, le principe général d'inaliénabilité des collections publiques paraît en effet constitutif de la logique même qui a présidé à la naissance et au développement des musées de France ; et personne n'a jusqu'ici imaginé sérieusement une autre logique. Qu'il s'agisse du Centre

Pompidou, d'Orsay, de Guimet, du quai Branly, de Versailles maintenant et des créations ou extensions de musées sur tout le territoire, il n'a été question jusqu'ici que d'étendre la surface de contact entre le patrimoine et le public, ainsi que de « valoriser » des collections lorsqu'elles étaient délaissées ou peu mises en valeur. Une expérience loyale concernant des déclassements mûrement étudiés, loin de nuire à la cause des musées de France, lui donnerait un surcroît de crédibilité.

Cela ne rend que plus nécessaire un réexamen systématique et inventif des modes d'organisation et des méthodes de gestion applicables aux éléments des collections qui, dans les musées de France, n'ont pas vocation à être en permanence exposés au public.

---

## 2 – POUR UNE GESTION DYNAMIQUE ET MODERNE DES RESERVES, « CENTRES DE RESSOURCES » DES MUSEES DE FRANCE

---

Tout au long de la présente mission, j'ai été constamment gêné par ce mot de « réserves » que, cependant, j'ai souvent utilisé moi-même. Faute de mieux, sans doute... « Réserves » : il est des mots assurément plus parlants, plus stimulants. Celui-là évoque inmanquablement ce qui est mis à l'écart, ce que l'on ne doit pas montrer, ce qui est purement utilitaire mais sans usage immédiat. « Réserve » a même pour certains des relents de mouvoir. Du coup, on en vient à décliner ce mot encombrant, pour lui donner du relief ou de l'allant; on parle, pour les distinguer, de réserves « lointaines » ou « de proximité », « actives » ou « dormantes » ; on évoque, plus noblement, des « collections d'étude », des « unités » ou mieux des « centres de conservation ».

Comme souvent, ces variations du langage sont révélatrices de changements de mentalités et de comportements. La métamorphose des espaces muséographiques qui s'est opérée à partir des années 1970 a d'abord concerné les surfaces d'exposition et celles qui sont affectées à l'accueil du public et à son confort ; elle vise désormais aussi les bureaux, les espaces de service et tout ce qui concerne les « réserves ». Cette évolution n'est pas propre aux grands musées; il est significatif que dans des villes comme Castres, Valence et Montauban, les chantiers de rénovation des musées aient commencé par les réserves. Marseille, Saint-Etienne, Besançon, Quimper ont même imaginé des centres de services communs à plusieurs musées ou institutions culturelles de la ville ou de l'agglomération. La difficulté de trouver à un prix acceptable des espaces disponibles en centre-ville, l'exigence montante de locaux plus adaptés en termes de sécurité, d'environnement, de superficie ne conduisent pas seulement à rechercher des locaux plus ou moins éloignés du musée lui-même, mais à y regrouper des fonctions jusque là distinctes, voire à les « mutualiser » en rapprochant en ces lieux nouveaux des services relevant de plusieurs musées ou institutions culturelles, avec une part de gestion commune ou partagée.

Il y a là un mouvement en profondeur, révélateur d'une nouvelle conception de la gestion des musées. Il s'agit de transformer d'anciennes remises en espaces rationnels et fonctionnels de conservation, d'étude et de recherche.

Au niveau national, des études déjà très avancées sont conduites en vue de la construction, dans la région parisienne, d'un « Centre national de conservation du patrimoine » qui pourrait être commun à pas moins de quatorze institutions patrimoniales, dont dix musées, et à quelques institutions de formation et de recherche. Il ne s'agirait pas seulement d'offrir des espaces de réserve plus vastes et plus adaptés (y compris par rapport au risque d'inondation centennale qui menace les musées proches de la Seine, comme le Louvre, Orsay, le quai Branly et d'autres), mais de donner davantage de place et d'offrir de meilleures conditions de travail pour les fonctions de restauration, de recherche et de conservation proprement dite, tout en maintenant au musée lui-même in situ de quoi assumer des fonctions de proximité en matière de conditionnement des œuvres et de restauration. La conception même du projet et ses modes de gestion ne sont pas encore complètement arrêtés, mais la perspective ainsi ouverte n'est pas sans incidence sur notre propre réflexion, d'autant plus que le financement est pratiquement assuré par les ressources d'ores et déjà acquises de l'opération d'Abou Dabi.

Il apparaît que la réalisation de ce projet – qui comporte plusieurs variantes, d'ambition et de portée différentes, mais qui intéresseront en tout cas et en priorité les principaux musées nationaux de la capitale – ne manquera pas d'avoir des conséquences sur l'esprit et le mode de gestion des réserves, en accélérant, s'il en est besoin, les procédures d'inventaire et de récolement qui sont en cours, en offrant à terme des espaces plus importants et plus adaptés, et en suscitant une réflexion plus systématique et plus ouverte sur la circulation des œuvres desdites réserves. On peut même espérer que la présentation de ce projet et son lancement fournissent enfin l'occasion jamais trouvée, ni même recherchée jusqu'ici, d'une médiatisation de



bon aloi en ce qui concerne la conservation du patrimoine, et la politique des réserves, sujets méconnus et sur lesquels, on l'a vu, prolifèrent tant de clichés.

On peut même dire que, du point de vue général de la politique muséographique de l'Etat, il n'y a pas de plus haute priorité que celle-là. Il est significatif que tout ait été dit, dès l'été 2003, par le rapport d'une mission d'information chargée par la commission des affaires culturelles du Sénat d'une étude de la gestion des collections des musées (rapporteur Philippe Richert), dont les têtes de chapitre sont parlantes : « les réserves : un aspect essentiel de la gestion des collections, encore peu pris en compte par les autorités de tutelle », « une variété de situations qui révèle des lacunes préoccupantes », « une absence de doctrine » et « une coupable discrétion de la tutelle », « une hétérogénéité des pratiques préjudiciable à la gestion des collections ». La mission notait aussi « le décalage qui existe entre l'effort immobilier consenti en faveur des musées depuis trois décennies et les lacunes constatées dans la gestion de leurs collections » et relevait que « la capacité des musées à attirer un plus large public comme à prétendre à l'excellence scientifique dépendra essentiellement de la qualité de la gestion des collections ».

Suivaient vingt-deux propositions articulées autour de trois priorités :

- assurer la sécurité et la modernisation des réserves ;
- permettre une meilleure connaissance des collections ;
- doter les musées des moyens nécessaires à leur fonctionnement.

Depuis lors, des opérations aussi nécessaires que la réalisation complète des inventaires et du récolement décennal ont certes été entreprises, mais à un rythme encore insuffisant ; les précautions à prendre contre le risque d'une crue centennale de la Seine, pour les musées riverains ont été, dès 2003, étudiées mais non encore mises en œuvre, hormis certaines mesures d'urgence.

Tout ce qui peut être dit en ce qui concerne la « valorisation » du patrimoine des musées de France restera littérature tant que les mesures précises préconisées dans ce rapport sénatorial n'auront pas été intégralement prises, sans parler de ce qui a été dit dans la 1<sup>ère</sup> partie de ce rapport au sujet de « collections » ou, mieux, de « matériels d'études », notamment dans le domaine de l'archéologie ou dans celui des industries et des techniques où des ensembles méritent d'être préservés et étudiés scientifiquement, sans être voués nécessairement à accéder une fois pour toutes au statut de collections permanentes.

Tout ce que j'ai entendu au cours de la présente mission me confirme que les thèmes de la « circulation » des œuvres, de la « respiration » des collections sont désormais admises, intellectuellement, par les professionnels des musées de toute nature. Autant de formes de « valorisation » bien comprise du patrimoine muséographique. Montrer le maximum d'œuvres, sous des éclairages différents, selon des thématiques propres à intéresser des publics variés dont on diversifierait ainsi la curiosité, multiplier les prêts et les dépôts entre des musées fonctionnant de plus en plus en réseaux, définir pour chaque musée un véritable projet culturel : on est là en présence de pratiques devenues courantes, comme l'est aussi, par exemple, l'organisation de journées d'études associant plusieurs musées français et étrangers, des universités, des chercheurs, avec captation audiovisuelle des débats et base de données sur Internet (un projet de ce genre est en cours sur le thème de la peinture espagnole, à l'initiative du département des peintures du Louvre en liaison avec le musée de Castres, le Prado et une université toulousaine).

La gestion culturelle des musées est en bonne voie. C'est la gestion technique et administrative qui est à la traîne, faute de moyens, assurément, mais peut-être aussi de volonté politique. Des arbitrages ont été rendus, au début de 2007, au sujet de l'affectation intégrale aux besoins des musées des ressources en provenance de l'opération d'Abou Dabi. Ces arbitrages ont été confirmés depuis : il n'y a donc aucune raison de différer l'application de l'ensemble des mesures évoquées ci-dessus, dont dépend l'avenir même des musées de France.

### 3 – LE FONDS NATIONAL D'ART CONTEMPORAIN : UN CAS PARTICULIER

---

Le Centre national des arts plastiques, créé par un décret du 15 octobre 1982, est un établissement public de l'Etat qui a pour mission le soutien et la promotion de la création artistique dans ses différentes formes d'expression plastique, ainsi que l'enrichissement, la valorisation et la diffusion du patrimoine artistique contemporain de l'Etat. Son principal instrument d'action est le Fonds National d'Art contemporain, (FNAC) héritier lointain d'un service né en 1791, nommé successivement Bureau des Beaux-Arts et Bureau des travaux d'art. Lorsqu'il prit en 1976 son actuelle dénomination, ses collections historiques, appelées « Dépôt de l'Etat », représentaient environ 55 000 œuvres, toutes acquises en leur temps auprès d'artistes vivants. Depuis le début des années 80, sa collection s'est accrue de plus de 35 000 nouvelles œuvres d'art contemporain.

Le FNAC dispose d'un budget annuel d'acquisition, qui était en 2006 de 3,2 millions d'euros (dont 400 000 engagés à l'occasion de la FIAC qui se tient tous les ans à Paris). 700 œuvres environ entrent ainsi chaque année dans l'inventaire du Fonds, par la voie d'achats, de commandes publiques et, plus marginalement, de dons d'artistes (mais non des moindres : ainsi en 2006 des œuvres de Bernar Venet, François Morellet, Sol Lewit, Kupka, Le Corbusier).

Le FNAC n'a aucun lieu d'exposition permanente et ne bénéficie donc pas, en tant que tel, d'une réelle visibilité. Environ les deux tiers des œuvres sont déposées, soit dans des musées, soit dans des administrations (y compris les postes diplomatiques et les résidences préfectorales), soit parfois dans les locaux de collectivités territoriales ; on compte ainsi 4 500 dépositaires. Le reste, soit environ 26 000 œuvres, est en réserve dans deux lieux de la région parisienne.

La collection n'est pas seulement très dispersée ; elle est très hétérogène, à la fois en âge (24 % des œuvres existantes ont été acquises au XIX<sup>e</sup> siècle et si l'on ajoute les œuvres achetées au cours de la première moitié du XX<sup>e</sup>, c'est presque la moitié du fonds qui ne relève plus de l'« art contemporain » proprement dit), et en genres (peintures, sculptures, vidéos mais aussi design et installations) ; les deux tiers des artistes représentés sont Français ou ressortissants européens ; environ 40% des acquisitions concernant des artistes achetés pour la première fois. Les considérations proprement artistiques n'ont pas été les seules à inspirer les choix ; la préoccupation sociale d'aide aux artistes a longtemps été présente, mais aussi une certaine forme de propagande politique : c'est ainsi que, sous la III<sup>e</sup> République, l'Etat s'est rendu acquéreur de multiples bustes de Marianne destinés à orner les édifices publics. Aujourd'hui, la politique d'acquisition est d'abord inspirée par le souci de rendre compte de l'actualité de l'art contemporain et de la diversité de ses courants.

Le contrôle de la collection est malaisé. Le récolement des collections publiques, actuellement en cours sous l'autorité d'une commission nationale créée par un décret du 20 août 1996, fait craindre que près d'un tiers des œuvres inscrites à l'inventaire et mises en dépôt en un lieu habilité à les recevoir ait tout bonnement disparu...

Juridiquement, les œuvres figurant dans l'inventaire du FNAC ne relèvent pas de la loi de 2002 sur les musées de France, mais sont cependant inaliénables aux termes exprès de l'article L 2112 – 1, 9<sup>e</sup> du code général de la propriété des personnes publiques.

Le Centre national des arts plastiques, qui gère le Fonds, s'est toutefois préoccupé, dans la période récente, d'une plus grande visibilité et d'une circulation plus maîtrisée et plus dynamique de cette collection d'un genre particulier. A vrai dire, le FNAC n'est pas une collection dont il y aurait lieu de renforcer la cohérence et de combler les lacunes, comme peut le faire un musée ; la terminologie n'est pas neutre : il s'agit d'un fonds qui, comme on l'a déjà noté, doit refléter la diversité et la vitalité de la création contemporaine.

Une mission d'audit de modernisation mandatée conjointement par les ministères de la Culture et des Finances a conclu notamment, dans un rapport remis en juillet 2006, à la nécessité d'un « tri » dans une collection aussi disparate, en n'excluant pas de rendre certaines œuvres aliénables après avoir été préalablement proposées à des musées.

Avant d'en venir là, d'autres possibilités de « circulation » existent, dont certaines ont déjà été mises en œuvre.

Ainsi, l'article 11 d'un décret du 29 août 2000 prévoit la possibilité d'un reversement, qui illustre le pouvoir qu'a l'Etat d'affecter ses collections à l'une des institutions dont il a la maîtrise ; ainsi pas moins de 200 œuvres ont été affectées en 2006 au musée d'Orsay et au Musée national d'art moderne.

D'autres modes de transfert, de propriété cette fois, peuvent également être envisagés. La loi de 2002 permet en effet à une personne publique de transférer gratuitement tout ou partie de ses collections à une autre personne publique si cette dernière s'engage à en maintenir l'affectation à un musée de France ; mais cette disposition n'a été prévue que pour les transferts entre musées. La mission d'inspection interministérielle précitée a préconisé qu'une disposition législative l'étende expressément au transfert de propriété d'œuvres du FNAC aux collectivités territoriales et à leurs musées. Certains transferts seraient alors de droit, s'agissant d'œuvres déposés avant 1910, en vertu de l'article L 451-9 du Code du patrimoine, mais ils ne sont effectivement mis en œuvre qu'une fois le récolement achevé. D'autres concerneraient des œuvres déposées après 1910 (article L 451-10 du même code). Ces deux modes de transfert pourraient porter sur environ 20 000 œuvres.

Le FNAC s'attache à participer davantage à des expositions temporaires (ainsi, « La force de l'art » à Paris et « D'étonnants détours » à Amiens en 2006). Il a entrepris la numérisation et la mise en ligne des photographies documentées de sa collection et organise désormais des visites de ses réserves dans le cadre du « parcours privé » organisé parallèlement à la FIAC.

Dans une perspective de meilleure diffusion et de valorisation de la collection est étudiée la possibilité de prêts à des institutions privées à titre onéreux ou avec des contreparties comme la participation à des restaurations.

Toutes ces pistes méritent assurément, soit d'être exploitées, soit, notamment pour la dernière citée, explorée plus avant, car elles ouvrent toutes la voie à une réelle valorisation, au meilleur sens du terme, d'une collection trop méconnue. Leur mise en œuvre, ainsi que l'opération de récolement en cours, peuvent contribuer à une meilleure appréciation de la valeur proprement artistique ou historique d'un ensemble d'œuvres qui, à sa façon, retrace deux siècles d'intervention de l'Etat dans la création artistique.

On ne peut écarter l'idée que ces démarches révèlent qu'au-delà de tout ce qui est et sera fait pour une meilleure circulation des œuvres, certaines d'entre elles ne méritent décidément pas de continuer à figurer dans cet ensemble public qu'est le FNAC, dont il faut ici répéter qu'il n'est pas assujéti aux normes et procédures de la loi de 2002. Dès lors, on pourrait imaginer qu'une procédure de déclassement spécifique au FNAC soit élaborée et mise en œuvre, quitte à la définir par voie législative. Sur ce sujet particulier, moins sensible à bien des égards que celui des collections publiques en général, une expérimentation

pourrait éventuellement être tentée de façon plus sereine, en liaison, voire en concertation, avec les artistes vivants représentés dans l'inventaire du FNAC à qui nombre d'entre eux ont donné des œuvres ou les ont vendues à un prix inférieur à celui qu'ils auraient pu attendre du marché.

---

#### 4 - LES FONDS REGIONAUX D'ART CONTEMPORAIN :

---

##### UN CAS TRÈS PARTICULIER

En abordant le cas des Fonds régionaux d'art contemporain, j'ai conscience d'être à la limite de la mission qui m'a été confiée : en effet, les « FRAC » ne sont pas des musées et leurs collections ne sont pas des « collections publiques » au sens de la loi de 2002. On est là en présence d'« OVNI » juridiques. Dans un pays où tout ou presque commence par des lois et des décrets, on chercherait en vain dans notre arsenal juridique surabondant un « statut » des FRAC, qui sont un rare exemple de création purement empirique. Les Fonds sont des associations de la loi de 1901 et donc des organismes de droit privé à but non lucratif, mais qui assument une mission de service public. Ils tirent l'essentiel de leurs modestes ressources de subventions versées, en principe à parité, par l'Etat et par les régions. Constitués à partir de 1982 à l'initiative de Jack Lang, alors ministre de la Culture, pour diversifier le soutien public à la création dans le domaine des arts visuels en y associant les régions, alors naissantes, ils avaient pour tâche d'acquérir dans chaque région un ensemble d'œuvres d'art vivant destinées à circuler et à être ainsi offertes au regard des publics les plus divers par des voies qui se voulaient novatrices et dans des lieux non classiques.

Si décriés qu'ils aient pu être et sont encore parfois dans certains milieux, on peut dire, après vingt-cinq ans d'existence, que globalement, les FRAC ont rempli leur mission. De façon générale, les régions ont « joué le jeu », bien que l'art contemporain ne soit pas a priori une des préoccupations prioritaires de leurs élus. Certains fonds se sont progressivement spécialisés, qui dans le dessin, qui dans l'architecture, la photographie, l'art vidéo ou la peinture. Environ 23 000 œuvres ont été ainsi acquises, provenant de 4 000 artistes. Les acquisitions se font sur proposition d'un comité technique constitué dans chaque FRAC à l'initiative de son directeur ; elles sont validées par le conseil d'administration du fonds, sauf dans le cas où le Conseil régional (ou sa commission permanente) retient cette compétence. Dans l'ensemble, les propositions des comités techniques, composées de spécialistes français ou européens, ont été entérinées, même si l'on peut citer, ici ou là, d'inévitables achats de circonstance, sinon de complaisance, mais il faut reconnaître que les FRAC ont su résister à la tentation d'options « régionalistes ». Les choix effectués ne sont pas plus discutables que ceux du FNAC, mais la suite a prouvé que certains ont manifesté une vraie prescience envers les perspectives prometteuses d'artistes émergents, français ou étrangers. Le mérite en revient largement aux directeurs, recrutés de manière elle aussi très empirique hors des circuits traditionnels de la fonction publique, parmi des spécialistes de l'art vivant, historiens d'art ou journalistes, qui ont souvent su être attentifs aux avis de collectionneurs, de responsables de musées ou de vrais amateurs d'art comme il s'en trouve de fait dans chaque région. Certains fonds, notamment ceux de l'Est de la France, ont uni leurs efforts pour faire connaître leurs collections en nouant des coopérations au-delà des frontières, de Vilnius à Zagreb en passant par Düsseldorf.

Le statut des FRAC, organismes de droit privé qui n'ont pas le statut de musée, les exempte en droit strict de toute obligation d'inaliénabilité – ce qui n'a pas empêché le ministère de la Culture et sa délégation aux arts plastiques d'estimer par extrapolation que les œuvres de ces collections, acquises sur ressources publiques, ne pouvaient être vendues. Un consensus de fait a conféré une sorte de légitimité à cette manière de voir.

Le vingtième anniversaire des FRAC, en 2002-2003, a donné lieu à une ample et dense concertation entre directeurs et présidents. Il aurait pu être l'occasion, pour le ministère de la Culture, d'un vrai bilan et d'une réflexion prospective sur ces organismes originaux, mais l'occasion n'a pas été saisie. Cinq ans plus tard, il serait temps de s'y résoudre.

Dans le cadre de la présente mission, je n'ai ni qualité ni compétence particulière pour faire des propositions précises, même si, de 2000 à 2006, j'ai assumé la présidence d'un de ces fonds. Plusieurs pistes de réflexion me paraissent cependant pouvoir être suggérées.

Les œuvres des FRAC constituent pour une bonne part la fraction la plus récente du patrimoine artistique rassemblé en France sous l'égide des pouvoirs publics. Dans le cadre d'une réflexion globale sur ce qu'il est convenu d'appeler la « valorisation » de ce patrimoine, il est donc légitime de s'interroger sur leur avenir.

Une première question se pose qui, plus encore que les autres, est hors du champ de la présente mission : la forme de soutien public – je dis bien : public – à la création artistique que représentent les FRAC doit-elle être poursuivie ? Je répondrai affirmativement, en dépit de l'indifférence que les ministres successifs ont souvent manifesté à ce sujet depuis les années 90. Les FRAC sont en effet une forme authentique de décentralisation culturelle et leur souplesse d'organismes à statut privé les met à l'abri de bien des lourdeurs administratives.

Les collections des FRAC (plus de 23 000 œuvres à fin 2007) doivent-elles ou non être expressément soumises par la loi aux règles d'imprescriptibilité et d'inaliénabilité, soit de manière immédiate et définitive, soit pour une période probatoire (de 5, 10, 20 ou 30 ans), soit, à l'inverse, à l'issue seulement d'une période de même durée pendant laquelle les œuvres pourraient être vendues avant d'accéder à l'inaliénabilité ? Si, d'une manière ou d'une autre, les œuvres de ces collections sont soumises tôt ou tard à l'inaliénabilité, une procédure de déclassement doit-elle être instituée, en s'inspirant plus ou moins de celle de la loi de 2002 sur les musées, ou au contraire, en profitant de l'aspect atypique des FRAC, en expérimentant une procédure plus légère ? Si l'on considère que les Fonds doivent rester fidèles à leur vocation première qui est le soutien public à l'art vivant, principalement en repérant des créateurs émergents dont les productions doivent être montrées à des publics nouveaux, et notamment les jeunes en milieu scolaire ou péri-scolaire, je serais tenté de préconiser une période probatoire de cinq ou dix ans au cours de laquelle les œuvres acquises pourraient être revendues, le produit de la vente étant affecté à de nouvelles acquisitions. Cela me paraît moins désobligeant pour les artistes concernés et davantage conforme à la vocation de « têtes chercheuses » des FRAC qu'une inaliénabilité à titre temporaire qui pourrait être remise en cause après un certain nombre d'années, apparaissant alors inévitablement et quoiqu'on veuille, comme une « sanction » à l'encontre de l'artiste et de l'œuvre.

Une question plus générale se pose qui, elle, tangente de plus près le cadre de la présente mission. On assiste, depuis quelques années, à l'émergence de ce que l'on appelle les « FRAC de 2<sup>e</sup> génération ». Certains fonds, les plus dynamiques et les mieux dotés par les régions concernées, et qui détiennent un nombre important d'œuvres, ont ressenti le besoin, légitime de leur point de vue, de se doter de locaux mieux adaptés, avec des espaces de réserves et aussi d'exposition qui les font ressembler de plus en plus à des musées ou à des centres d'art contemporain, ouverts au public et sièges d'événements artistiques (ce qui peut les conduire à mettre au second plan la mission de « circulation », de présentation des œuvres dans des lieux insolites ou improbables qui fut la leur à l'origine, avec des résultats parfois étonnants en termes d'accès du plus grand nombre à la culture). Orléans, Metz, Nantes et bientôt Rennes, pour citer quelques exemples bénéficient de tels espaces. Villeurbanne et Toulouse partagent un même lieu avec une autre collection d'art vivant. Cette tendance doit-elle être poursuivie ou faut-il imaginer, et selon quelles modalités, une procédure de reversement à des musées d'art contemporain, éventuellement à titre onéreux, des œuvres les plus notoires ou les mieux confirmées ?

Aucune de ces questions n'est anodine. Aucune n'a de réponse évidente, mais le pire serait de ne pas se les poser, et de façon urgente.

Il faut voir que les FRAC sont des institutions fragiles, dans l'ensemble mal dotées financièrement par l'Etat et qui dépendent de plus en plus de la bonne volonté de régions inégalement motivées pour le soutien à ces organismes originaux et pourtant représentatifs de la modernité. Faute d'une volonté



clairement affirmée de l'Etat, certaines régions peuvent être tentées de jeter le gant, ce qui risquerait de créer un mouvement général de désengagement qui serait particulièrement déplorable car il priverait le modèle de politique culturelle français d'un de ses derniers exemples d'authentique créativité institutionnelle

Il est une autre fragilité : les FRAC n'ont pas et n'ont guère de chance d'avoir à l'avenir les moyens d'un musée, non seulement pour des acquisitions, mais aussi en termes d'espaces d'exposition et pour la gestion même de leurs collections, surtout quand on pense à la fragilité physique, à l'extrême diversité des formes et des modes d'expression artistiques de notre temps, et aux conséquences qui s'ensuivent, par exemple en termes de conservation préventive et d'assurances, sans parler de la complexité des formes et même des « scénarios » d'exposition des produits de la création contemporaine, bien différentes de celles qui consiste à planter un clou pour suspendre un tableau sur un mur. Devenues souvent « immatérielles », ces œuvres imposent, pour prendre tout leur sens et être comprises, des modes de présentation très sophistiqués et de ce fait souvent coûteux.

Pour en revenir à la question de l'inaliénabilité qui est l'objet du présent rapport, le cas des FRAC, qui furent et sont encore pour certains d'entre eux de véritables laboratoires d'action et de politique culturelles, oblige à se poser la question dans toute son ampleur. Ceux qui gèrent ces collections ne subissent pas la rigueur et aussi la pesanteur d'une tradition multiséculaire qui fait que, du plus chenu au plus ingénu des conservateurs de musée, on hésitera toujours à déclasser une méchante toile dont pas un ne voudrait au recoin le plus obscur du couloir de son appartement. Autant, comme nous l'avons plus d'une fois souligné dans ces pages, les critères de choix d'un musée s'inscrivent nécessairement et légitimement dans la continuité d'une histoire et dans la cohérence d'un projet, autant la constitution et la vie d'une collection de FRAC doivent être conçues dans un esprit de grande liberté. Ce qui leur a été demandé à l'origine, c'était de constituer ex nihilo des manières de collections nouvelles, qui ne prenaient la suite de rien. La logique du collectionneur, qui laisse parler son goût et assume son risque, devrait présider aux choix d'un fonds d'art contemporain, avec plus de souplesse, d'audace et d'éclectisme que ce ne fut le cas pour les achats d'Etat depuis le « bureau des beaux-arts » jusqu'au FNAC. Une gestion décentralisée, au sens juridique du terme, avec le concours des régions, et l'esprit d'initiative qui est celui des équipes des FRAC depuis l'origine, justifient peut-être que l'on prenne ici davantage de risques, mais dans un esprit dynamique, et surtout pas pour pallier la réduction inexorable des crédits d'acquisition.

Dans un musée, toute acquisition ou toute acceptation d'une donation a jusqu'à nouvel ordre un caractère irréversible et se traduit par l'intégration de l'œuvre nouvelle dans une « collection » fixe et permanente. Un FRAC doit-il, par assimilation, être assujéti aux mêmes contraintes ? Il serait intéressant d'en discuter avec des artistes vivants représentés dans les collections des FRAC. On peut douter a priori qu'ils puissent être favorables à la cession des œuvres en question, mais il n'est pas exclu qu'ils soient dans certains cas intéressés par la cotation de ces dernières. On pourrait imaginer que toute cession soit subordonnée à leur accord exprès.

Resterait à déterminer les modalités de ces cessions (vente publique avec droit de préemption d'un musée de France ?). Le produit des ventes devrait être obligatoirement affecté à de nouvelles acquisitions qui pourraient ne pas porter sur des œuvres du même artiste.

Plutôt que de devenir des musées ou des centres d'art de seconde zone, ce qui semble peu réaliste en raison de la modicité de leurs moyens, les Fonds régionaux d'art contemporain doivent être confortés et même renforcés dans leur vocation de « laboratoires » de soutien public à la création artistique, en un temps où, en Europe notamment, s'effacent les frontières, non seulement politiques, mais esthétiques entre les modes d'expression plastiques et entre ceux-ci et le spectacle vivant.

Dans certaines de ses expériences les plus novatrices, l'art d'aujourd'hui, l'art en train de se faire, s'immerge dans l'immédiat et même dans l'éphémère, comme s'il rejetait en bloc tout l'héritage. Il croit peut-être s'affranchir du jugement de la postérité par des œuvres sans mémoire, souvent faites d'installations, de performances, d'expressions corporelles ou verbales de l'artiste lui-même, ou d'un



imaginaire dont les supports électroniques, avec leur froideur, ne transmettent que le reflet. Embardée passagère ou vraie mutation ? Nul ne sait. Toujours est-il qu'il faut bien intégrer ce questionnement dans toute réflexion sur l'avenir du patrimoine. On est là, pour de bon, dans le domaine de « l'immatériel lié à l'imaginaire », cher aux auteurs du rapport Jouyet-Lévy. Il faut rendre grâce à l'art contemporain de réintroduire le doute, le questionnement, le risque même dans cet univers des arts visuels de plus en plus armé de certitudes du fait des progrès de l'histoire de l'art, rendus possibles notamment par la science et les technologies contemporaines.

---

---

## EN GUISE DE CONCLUSION

---

Dans l'histoire si féconde de nos collections publiques, il y a eu des erreurs, des occasions manquées, des défaillances et négligences de tous ordres, sans oublier les rigidités dues au dogmatisme des écoles, des académies et d'une façon générale des institutions. Toutefois, ce passif est peu de chose par rapport aux audaces, aux coups de génie, aux élans du cœur et de l'esprit, à la volonté politique à quoi nous devons cet héritage. L'ont marqué à jamais les rois, les princes, les aristocrates, le clergé régulier et séculier, les visionnaires de la Révolution, de l'abbé Grégoire à Chaptal, les collectionneurs, sans oublier ces gens de toutes conditions à qui nous devons ce qui fait aujourd'hui la richesse de nos musées de société et de nos écomusées. Cependant, rien n'aurait été possible sans la passion, la compétence et le dévouement des corps savants de la conservation, des historiens et des chercheurs qui, à des titres divers, ont sauvé, étudié, interrogé ce patrimoine depuis des siècles et ont ainsi permis qu'il puisse être offert à la délectation du plus grand nombre.

Avant de parler de sa valorisation économique, songeons que ce bien commun est au cœur même de ce que l'on a longtemps appelé « le génie de la France ». En une époque où tout est chiffres, se vend, se paie et se mesure, n'oublions pas les folies, les rêves, les caprices, et les extravagances à qui nous devons cette fabuleuse richesse, matérielle et immatérielle. Il ne faudrait pas commettre l'erreur de réduire l'exigence d'une gestion modernisée de ce trésor à des pratiques ou à des recettes commerciales, si recommandables que puissent être certaines d'entre elles, dès lors qu'elles sont des moyens et non des fins. Les « indicateurs de performances », même les plus sophistiqués, ne peuvent suffire à mesurer ce que peut apporter la fréquentation des œuvres du patrimoine à l'esprit, au cœur et à la sensibilité de chacun de nous, du plus instruit au plus humble. Faut-il rappeler ici qu'un musée n'est pas un lieu de « consommation » ?

C'est là qu'il y a un danger. A force d'inciter les musées, organismes investis d'une mission de service public, à développer des « ressources propres » la puissance publique s'expose au risque que la recherche légitime de ces ressources finisse par l'emporter, dans l'esprit des responsables, sur l'accomplissement de la mission de service public qui demeure la raison d'être de ces collections publiques.

Ce qui s'impose en priorité, c'est une réflexion authentiquement politique, et donc globale, sur les musées et, de façon plus ample, sur le patrimoine et sur la part qui doit être la leur dans une politique culturelle d'ensemble. Au prix d'une véritable refondation, cette politique de civilisation est plus nécessaire que jamais, en un temps tyrannisé par le court terme et marqué par la mondialisation ainsi que par le double impératif du développement durable et de son corollaire, la diversité culturelle.

---

Abordant sans dogmatisme le problème particulier qui m'était posé, celui d'une remise en cause totale ou partielle du principe d'inaliénabilité des collections publiques, j'ai cherché toutes les raisons qui pouvaient expliquer cette démarche quelque peu iconoclaste. Je n'ai pas imaginé un seul instant qu'au niveau le plus élevé de l'Etat, on ait entendu préparer ainsi les esprits à l'abandon de l'effort consenti depuis des siècles pour sauvegarder et enrichir des collections que la Révolution française a érigées en propriété de la Nation. J'ai plutôt pensé qu'il s'agissait d'inviter celle-ci, via notamment les collectivités territoriales et ce que l'on appelle « la société civile », à participer de façon plus active à l'effort collectif en faveur du patrimoine. La profonde mutation des musées, conduite par les professionnels eux-mêmes depuis les années soixante, n'aurait d'ailleurs pas été possible sans les contributions et initiatives souvent pionnières de collectivités locales, du milieu associatif et des entreprises mécènes.

Chaque musée est invité à concevoir et à mettre en œuvre un projet culturel. Beaucoup d'entre eux, à commencer par les plus grands, ont acquis, en droit, une autonomie qui encourage l'initiative et récompense une gestion dynamique et inventive. Que des musées ainsi émancipés puissent, de leur propre mouvement, faire des arbitrages au sein de leurs collections afin de les faire vivre mieux, combler leurs lacunes, renforcer leur cohérence, quoi de plus légitime ? Dans le cadre d'une politique d'ensemble dûment concertée qui convaincrat les professionnels et l'opinion de la volonté de l'Etat de faire du patrimoine un atout et pas seulement une ressource, on comprendrait que des exceptions bien définies au principe

d'inaliénabilité figurent au nombre des mesures envisagées, avec toutes les précautions nécessaires pour que cette démarche n'apparaisse pas comme l'amorce d'un désengagement de l'Etat. En revanche, prise isolément et dans une approche qui serait axée sur la seule valorisation commerciale des musées, de leurs marques et de leurs produits, elle ne suscite qu'inquiétude et incompréhension, et l'on manque d'arguments pour convaincre ceux qui réagissent ainsi qu'ils seraient la proie de purs fantasmes.

---

C'est la raison pour laquelle je ne peux soutenir en l'état la proposition sur laquelle il m'était demandé de réfléchir. Les quelques avantages financiers que les musées pourraient tirer de la vente d'œuvres me paraissent dérisoires par rapport à l'effet déplorable qui en résulterait, en France et dans le monde, pour l'image des musées et pour le crédit même de l'Etat, garant de la sauvegarde et du rayonnement du patrimoine de la Nation. Au reste, la loi de 2002 sur les musées ouvre des possibilités de déclassement dont il faudrait vérifier une fois pour toutes si elles répondent ou non à l'objectif d'une meilleure « respiration » des collections, laquelle est d'ailleurs largement engagée par de multiples voies.

La question posée a eu toutefois le mérite, pour tous ceux qui s'intéressent aux musées et à leurs collections, de les conduire à s'interroger sur leur gestion et sur leurs projets, notamment en ce qui concerne les réserves, la circulation des œuvres et l'exigence d'une plus grande sélectivité dans les acquisitions et les donations. C'est une sorte d'examen de conscience collectif, salutaire en soi, qui s'est ainsi engagé. Puisse ce rapport contribuer modestement à l'approfondir.

Jacques Rigaud  
20 janvier 2008

*Ministère de la Culture et de la Communication*

*Le Ministre*

Paris, le 16 OCT. 2007

cc/2839

Monsieur Jacques RIGAUD  
Conseiller d'État honoraire  
5, rue Aubriot  
75004 Paris

Monsieur le Président,

La question de la « respiration » des collections publiques, autrement dit la possibilité, pour l'État et les autres collectivités propriétaires, de renouveler certaines pièces de leurs collections afin d'en augmenter la richesse d'ensemble, est une des plus complexes qui soit, tant elle peut sembler avec la notion même de patrimoine national.

A l'étranger, les solutions retenues sont diverses. L'État espagnol ne peut aliéner les œuvres de ses collections qu'au profit d'autres collectivités publiques. En Allemagne et au Royaume-Uni, la loi prévoit une protection particulière des collections publiques mais sans poser le principe de leur inaliénabilité. Aux Pays-Bas, les modalités d'aliénation sont étroitement liées au statut de l'*Instituut Collectie Nederland*, qui reçoit notamment toutes les œuvres remises à la collectivité par les artistes subventionnés sur critères sociaux, sans distinction de talent. La vente n'est possible que pour les œuvres répondant à des critères précis, qui représentent la moitié des collections et le produit est affecté à l'acquisition de nouvelles pièces ou à la restauration des plus anciennes.

Dans le cas des collections confiées aux musées de France, les contraintes juridiques de l'aliénation ont été renforcées par la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France. Avant cette loi, l'aliénation d'une œuvre était en effet subordonnée au respect de la procédure de déclassement de droit commun, applicable à tous les biens du domaine public. Désormais, l'article 11 de la loi rappelle l'imprescriptibilité et l'inaliénabilité qui s'attachent aux biens constituant les collections confiées aux musées de France qui appartiennent à une personne publique et prévoit, par ailleurs, que la décision de déclassement ne peut plus être prise que sur avis conforme d'une commission scientifique, dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret.

Il revient aux pouvoirs publics de définir la doctrine d'emploi de ce texte, afin de mettre en valeur les collections nationales tout en évitant les deux écueils que seraient, d'une part, la circulation totale des œuvres, d'autre part, leur stockage définitif aboutissant à un accroissement mécanique de leur nombre, indépendamment de toute évaluation d'ensemble. C'est le sens de la lettre de mission que m'ont adressée, le 1<sup>er</sup> août dernier, le Président de la République et le Premier ministre, qui ont souhaité que soit engagée « une réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner des œuvres de leurs collections, sans compromettre naturellement le patrimoine de la Nation, mais au contraire dans le souci de le valoriser au mieux ».

Votre expérience professionnelle à la tête d'administrations, établissements publics ou entreprises dans le secteur de la culture et de la communication, votre rôle éminent dans le développement de la politique de mécénat, ainsi que la hauteur de vue que vous avez manifestée à l'occasion de vos nombreuses publications sur les politiques culturelles, vous désignent à mes yeux pour conduire une mission de concertation, de réflexion et de proposition, destinée à éclairer les choix des pouvoirs publics.

Je souhaite que cette mission donne lieu à l'audition de personnalités particulièrement qualifiées, choisies au titre de leur fonctions, de leurs compétences particulières ou de leur représentativité des différentes parties prenantes : conservateurs des établissements patrimoniaux de l'État et des autres collectivités publiques, mais également collectionneurs et, plus généralement, acteurs du marché de l'art. A la lumière de ces échanges, vous dresserez un bilan de l'utilisation de la procédure instituée par la loi relative aux musées de France et établirez une comparaison avec les textes en vigueur et les pratiques suivies dans les autres grands pays. Je souhaite enfin que vous puissiez formuler des propositions concrètes, destinées à guider le ministère de la culture et de la communication dans la définition de sa politique. Dans cette perspective, vous n'hésitez pas, s'il y a lieu, à proposer toute amélioration du cadre législatif ou réglementaire qui vous semblerait opportune.

Claire LANDAIS, maître des requêtes au Conseil d'État, sera le rapporteur de votre mission. Vous disposerez, pour l'accomplissement de celle-ci, de l'appui de mon cabinet et des services du ministère de la culture et de la communication. Je vous serais reconnaissante de me remettre votre rapport au début de l'année 2008.

Je vous remercie d'avoir accepté cette mission et je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma sincère considération.

*de la - 25 Landais*

Christine ALBANEL