

ÉCOLE DU LOUVRE

Zoé Spadaro

Le « musée franchisé », analyse et mise en
perspective de la délocalisation à travers le monde
du musée du Louvre et du Centre Pompidou

Quel avenir pour le musée de demain ?

Mémoire de recherche
(2^{de} année de 2^e cycle)
Muséologie

Présenté sous la direction de
Madame Cecilia Hurley Griener
Personne ressource et membre du jury
Monsieur François Mairesse

Septembre 2021

Le contenu de ce mémoire est publié sous la licence *Creative Commons*

CC BY NC ND



SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	
AVANT-PROPOS	
INTRODUCTION.....	1
MISE EN CONTEXTE.....	8
Partie I – Une histoire des précédents.....	25
Partie II – La délocalisation en province	35
Partie III – Le rayonnement extranational européen	88
Partie IV – Un expansionnisme mondial : la conquête de l’Orient et de l’Asie	126
Partie V – La franchise muséale, le musée controversé de demain ?.....	155
CONCLUSION	169
BIBLIOGRAPHIE.....	180

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	
AVANT-PROPOS	
INTRODUCTION.....	1
MISE EN CONTEXTE.....	8
Les politiques culturelles et territoriales françaises	8
<i>Le tournant muséal moderne.....</i>	11
Les pratiques de marque muséale.....	16
De la globalisation à l'internationalisation des musées	18
Aux sources du « musée franchisé »	21
Partie I – Une histoire des précédents.....	25
1. Le cas de la Fondation Guggenheim.....	25
Un modèle non répliquable.....	26
La déconvenue de la franchise, le succès de la reconnaissance	27
Thomas Krens ou le « musée krensifié ».....	29
2. Louvre Atlanta	29
Les origines et le déploiement du projet	29
<i>Les raisons de l'opération Louvre Atlanta</i>	31
<i>L'exemple du FRAME (FRench American Museum Exchange).....</i>	32
Le programme d'expositions et les œuvres prêtées.....	32
<i>Le bâtiment</i>	34
Les effets du partenariat.....	34
<i>Dans le prolongement du Louvre Atlanta.....</i>	35
Partie II – La délocalisation en province	35
1. Le Centre Pompidou-Metz, une institution sœur.....	36
Les origines du projet	36
<i>Les raisons.....</i>	37
<i>Les acteurs.....</i>	40

Le statut du Centre Pompidou-Metz	41
<i>Son modèle de gouvernance</i>	42
Le projet culturel, cultiver « l'esprit Pompidou »	44
Implantation territoriale, le quartier de l'Amphithéâtre	45
<i>La Maison du Projet et le ralliement citoyen</i>	47
L'architecture	48
<i>Le concours international d'architecture</i>	49
<i>L'équipe lauréate, l'architecte Shigeru Ban</i>	50
<i>Le projet architectural</i>	51
<i>Le Paper Temporary Studio</i>	54
<i>La toiture ou le morceau de bravoure du Centre Pompidou-Metz</i>	54
« Constellation », une manifestation de préfiguration	56
L'exposition inaugurale « Chefs-d'œuvre ? »	56
<i>Un format hybride d'exposition temporaire</i>	59
Dix ans plus tard, le bilan	59
<i>En vue de la fermeture pour travaux de Beaubourg</i>	61
2. Le Centre Pompidou mobile.....	62
Le musée mobile, une innovation ?	63
Une architecture spécifique pour un projet français pionnier	63
Le concept d'exposition et le déploiement territorial du Centre Pompidou mobile	64
Un échec ? Substitution : le nouveau concept de Centre Pompidou provisoire	66
La renaissance du Centre Pompidou mobile à travers le MuMo.....	67
3. Le Louvre-Lens, un pendant régional au Louvre parisien ?.....	69
<i>La politique de prêt du Louvre. Une pratique vieille de deux siècles : le décret Chaptal</i>	69
La naissance et la conduite du projet du Louvre-Lens	70
<i>Le Louvre autrement</i>	71
<i>Le choix de Lens</i>	72

<i>La création d'Euralens sur la base du modèle lillois</i>	73
<i>Le statut juridique du Louvre-Lens</i>	74
L'architecture et le parc paysager du Louvre-Lens	74
<i>Le Louvre de verre par SANAA</i>	75
Les espaces du Louvre-Lens	76
<i>La Galerie du temps</i>	76
<i>Le Pavillon de verre</i>	80
<i>La Galerie des expositions temporaires</i>	80
<i>La Scène</i>	81
<i>Les réserves visibles</i>	81
Un pari ambitieux pour quelles retombées ?	82
Le Centre de conservation du Louvre à Liévin	86
Le nouveau PSC	87
Partie III – Le rayonnement extranational européen	88
<i>L'impératif d'internationalisation</i>	88
Le concept de Centre Pompidou provisoire	89
1. Le Centre Pompidou Málaga	91
Le projet du premier Centre Pompidou provisoire	92
<i>Les conditions contractuelles</i>	93
<i>La gestion par l'Agencia Pública</i>	94
« Málaga, ville de musées. Là où habite l'art »	94
<i>Zone d'implantation urbaine</i>	95
Une anti-starchitecture préexistante	96
<i>Le geste de Daniel Buren</i>	96
La programmation d'expositions	97
<i>Le parcours d'exposition permanent renouvelable</i>	98
<i>Les expositions temporaires</i>	98
Le succès d'un « anti-Guggenheim Bilbao »	99

<i>Un partenariat prolongé jusqu'en 2025</i>	<i>100</i>
2. Le pôle KANAL – Centre Pompidou à Bruxelles	101
L'origine et la mise en place du projet KANAL	101
Au-delà de la filiation nominative : le rôle et le niveau d'implication du Centre Pompidou	103
<i>Par-delà les collections du MNAM, l'objectif de constituer une collection propre</i>	<i>106</i>
<i>L'identité institutionnelle de Kanal – Centre Pompidou.....</i>	<i>107</i>
La place du Centre International pour la Ville, l'Architecture et le Paysage (CIVA)	107
Le lieu et l'architecture originelle	110
<i>Le projet de réhabilitation : transformation d'une usine automobile en pôle culturel ..</i>	<i>113</i>
Un programme de préfiguration	119
« Kanal Brut »	119
"It Never Ends", Part I & II	121
<i>En attendant l'inauguration.....</i>	<i>123</i>
Un pôle culturel polymorphe et un musée d'art moderne et contemporain	124
Partie IV – Un expansionnisme mondial : la conquête de l'Orient et de l'Asie	126
1. Le Louvre Abu Dhabi.....	126
Un projet sans pareil.....	127
<i>Les raisons du projet.....</i>	<i>128</i>
Un accord intergouvernemental exclusif controversé.....	128
<i>L'agence France Muséums</i>	<i>130</i>
Les oppositions au Louvre Abu Dhabi	131
<i>Prêt d'œuvres ou mise en location : une déontologie muséale niée</i>	<i>131</i>
Le premier musée universel du monde arabe, une ambition démesurée ?.....	133
L'île de Saadiyat et son district culturel.....	134
Un musée-ville par Jean Nouvel	136
Une muséographie au service de l'universalité	137
<i>L'originalité du musée des enfants.....</i>	<i>138</i>

Les expositions	138
<i>L'exposition de préfiguration « Naissance d'un musée »</i>	139
<i>L'exposition inaugurale « D'un Louvre à l'autre. Ouvrir un musée pour tous »</i>	139
2. Le Centre Pompidou X West Bund Museum Project, Shanghai	140
L'histoire d'une volonté	140
Un partenariat culturel interétatique non dénué d'intérêts	142
<i>Les échanges culturels franco-chinois</i>	143
Le contenu de l'accord et ses enjeux	143
Le paysage muséal chinois et shanghaien	145
Le nouveau plan d'urbanisme directeur de Shanghai	146
<i>Le corridor culturel et son kilomètre de musées</i>	147
Le West Bund Museum et son architecture	148
<i>Les espaces d'expositions</i>	149
La programmation d'expositions	150
"The Shape of Time. Highlights of the Centre Pompidou Collection"	151
<i>Un risque de censure</i>	152
<i>Fréquentation et bilan pour une première année d'ouverture</i>	153
"The Voice of Things. Highlights of the Centre Pompidou Collection"	154
<i>D'ici l'horizon 2023</i>	154
Partie V – La franchise muséale, le musée controversé de demain ?	155
Deux franchises non-analogues, pour deux développements différents	155
Quel(s) musée(s) pour demain ?	156
1. L'avenir du Centre Pompidou, la continuation d'une démarche ?	157
<i>De nouvelles figures dirigeantes</i>	158
La fermeture imminente de Beaubourg	158
Le rôle des institutions sœur et filles et leur développement individuel	160
○ Metz	160
○ Málaga	160

○ Bruxelles	161
○ Shanghai	162
<i>Le futur Centre Pompidou x Jersey City</i>	162
Des Centres Pompidou provisoires supplémentaires ? Pour une pérennisation ou une évolution du concept ?.....	163
2. Le développement du musée du Louvre	164
Le Louvre Abu Dhabi, une renégociation en cours	165
Un changement de direction à la tête de la maison mère	166
Quels scénarios pour l'avenir du musée du Louvre ?	167
Du côté d'Abu Dhabi.....	168
Et Lens, alors ?.....	168
CONCLUSION	169
BIBLIOGRAPHIE.....	180

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche, **Cecilia Hurley Griener** - Enseignante à l'École du Louvre ; Membre de l'équipe de recherche de l'École du Louvre ; Chargée d'enseignement en histoire de l'art et du Master en Études muséales à l'Université de Neuchâtel ; Directrice pour l'École du Louvre du Master History of Art and Museum Studies à l'Université Sorbonne Abu Dhabi - pour son suivi et l'encadrement offert tout au long de cette année, ainsi que ses recommandations scientifiques.

J'aimerais ensuite exprimer ma reconnaissance sincère à **François Mairesse** - Enseignant en économie de la culture et muséologie, Responsable du Master 2 Musées et nouveaux médias, à l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3, Département de médiation culturelle ; Enseignant en muséologie à l'École du Louvre ; Directeur de la Chaire UNESCO pour l'étude de la diversité muséale et son évolution - qui a accepté sans hésitation d'être ma personne ressource et membre de mon jury. Je souhaite lui adresser mes remerciements pour sa disponibilité, son aiguillage scientifique et avoir su toujours répondre à mes interrogations avec une grande réactivité.

Mes remerciements vont également à **Isabelle Anatole-Gabriel** - Cheffe de l'Unité Europe et Amérique du Nord, Centre du Patrimoine mondial, UNESCO ; Conférencière invitée à l'École du Louvre et à l'Université de Poitiers - qui dans le cadre du séminaire de méthodologie du parcours Master 2 muséologie de l'École du Louvre, m'a donné les toutes premières indications d'orientation de mon sujet d'étude.

Dans le cadre de mes recherches, je sais gré à **Nicolas Peyre** - Enseignant chercheur, Directeur des études du Master 2 Administration et communication des activités culturelles, à l'Université Toulouse 1 Capitole / IDETCOM - pour nos échanges de mails et m'avoir gentiment communiqué sa thèse de doctorat, ainsi que d'autres de ses publications.

Je souhaite aussi remercier Chloé Boisson, Louis Lemaire-Deflou, Raphaël Osé, ainsi que Margaux Ruaud, pour avoir accepté de me transmettre leurs travaux académiques et mémoires de recherche portant sur des sujets inhérents à mon étude.

Je tiens ensuite à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont accordée de leur temps, répondu avec intérêt à mes questions, ainsi que fourni des renseignements précieux, ayant grandement contribué à mon étude :

Benjamin Erarts - Directeur général du CIVA (Centre International pour la Ville, l'Architecture et le Paysage) - pour notre entretien particulièrement sympathique et les informations délivrées.

Anna Loporcaro - Directrice artistique adjointe en charge du développement des publics et des partenariats, Fondation Kanal - pour notre entretien, ainsi que les mails échangés et informations transmises en primeur.

Nino Henry - stagiaire / assistant en production et gestion des publics, Fondation Kanal - pour notre discussion et la mise en relation.

Le personnel et les médiateurs de la Fondation Kanal pour leur accueil chaleureux et leurs réponses à mes questions, lors de ma visite.

Caroline Pochart - Cheffe de projet, Les Amis du MuMo - pour les réponses à mes interrogations et la communication de visuels du Musée Mobile.

Pauline Majaros - Chargée de mission pour l'animation du PSC, Musée d'art moderne de Paris - et Sébastien Cotte - Responsable numérique, France Muséums - pour leur rôle de médiateurs lors ma prise de contact avec l'agence France Muséums.

Julie D'Enfert - Responsable du développement, France Muséums - pour avoir répondu favorablement à ma demande d'entretien, les précisions fournies et les informations données, dont je n'avais pas encore connaissance et qui m'ont permis de conclure ma rédaction.

Un grand merci à mes ami-e-s d'ici et d'ailleurs, de Suisse, de Paris, rencontrés à l'École du Louvre, pour leur soutien et leur écoute. Avec une mention spéciale pour toutes celles et ceux, qui ont été mes camarades de bibliothèques. Tous les moments d'échanges que nous avons pu avoir ont, d'une manière ou d'une autre, certainement su enrichir mon travail.

À mes parents, pour leur soutien infaillible tout au long de mes études.

Enfin, ma gratitude va à ma sœur **Ella Spadaro** et à **Serena Vianello Vigil**, mes deux infatigables relectrices, qui ont su mettre à profit leur maîtrise linguistique en m'accordant de nombreuses heures de leur temps et en s'intéressant sincèrement à mon sujet d'étude.

Avant-propos

La rédaction de ce mémoire intervient dans le cadre de mon année d'étude à l'École du Louvre, en Master 2, parcours recherche en muséologie, que j'ai pu mener grâce au partenariat établi avec le Master en études muséales de l'Université de Neuchâtel.

Les raisons et les circonstances du choix de mon sujet trouvent leurs sources auprès de la rencontre entre les centres d'intérêts que j'avais pu délimiter lors de ma première année de master effectuée en Suisse, et le contexte français de ma dernière année académique et de la rédaction de mon mémoire. En effet, au début de mes études, l'inévitable exemple de l'implantation de la Fondation Guggenheim à Bilbao et de l'effet qui en découle, ainsi que la création d'un musée du Louvre à Abu Dhabi avaient été évoqués. Cependant, les deux cas n'ayant pas été approfondis, ils semblaient relever de quelque chose de lointain.

En parallèle, j'avais eu l'occasion de mener un travail de recherche en groupe sur le musée des Confluences de Lyon. Cela nous avait, entre autres, conduit à étudier l'histoire de la création de la nouvelle institution, la transformation urbanistique qui l'accompagna, ainsi que son projet architectural d'envergure. Nous avons également abordé le musée des Confluences, au regard d'un questionnement sur le renouveau du musée universel, par la constitution d'un paradigme muséal innovant : celui de l'interdisciplinarité.

Le musée des Confluences ne relève certes pas de la franchise muséale, mais il possède un ensemble de caractéristiques, que l'on pourrait mettre en parallèle de « l'effet Bilbao » et des institutions nées du développement expansionniste du musée du Louvre et du Centre Pompidou qui sont au cœur de mon étude. À cela s'ajoute ma curiosité pour le phénomène des expositions itinérantes, que l'on peut considérer comme précurseur de l'internationalisation des musées.

Ainsi, à cette amorce d'intérêt, ont trouvé écho le fait que je mène mes recherches depuis Paris et mon souhait de m'intéresser au paysage muséal français. En choisissant d'étudier le rayonnement à travers le monde de deux institutions parisiennes phares, je découvrais également un terrain inconnu pour moi jusque-là, celui des politiques culturelles françaises.

Enfin, je ne peux pas ne pas mentionner, dans cet avant-propos, l'impact que la pandémie de coronavirus a eu sur mon travail. En effet, la fermeture des bibliothèques et des musées durant plusieurs mois ont complexifié mes recherches, m'ont longtemps empêchée de me rendre sur place et ont ralenti mon avancée. Toutefois, savoir faire preuve d'adaptation face aux imprévus est le propre de toute démarche scientifique.

Introduction

Par le biais d'une étude de cas, doublée d'une approche croisée, l'ambition de notre recherche est de traiter du rayonnement institutionnel du musée du Louvre et du Centre Pompidou, le musée national d'art moderne (MNAM). Deux questions principales se posent : Pourquoi est-ce que ces deux grands musées nationaux français cherchent-ils à sortir de leurs murs et à marquer leur présence à l'étranger ? Selon quel déploiement institutionnel et quelle stratégie est-ce que cette tendance à l'internationalisation opère ?

Pour tenter d'y répondre, nous mettrons en regard les deux musées et leurs institutions nées de la valorisation de leur marque muséale. Notre réflexion autour de l'expansion mondialisée du musée nous conduira à nous interroger sur les usages contemporains d'une stratégie de franchise et, pour finir, à nous demander quel sera le musée de demain. Ainsi, l'intitulé de notre travail est articulé de la manière suivante : *Le « musée franchisé », analyse et mise en perspective de la délocalisation à travers le monde du musée du Louvre et du Centre Pompidou. Quel avenir pour le musée de demain ?*

Nous expliciterons ce que nous appelons « le musée franchisé » en parlant du détournement de la pratique commerciale de la franchise^{*1} au profit de l'expansion des musées. Ce qui a conduit le Centre Pompidou et le musée du Louvre à rayonner sur le territoire français (Centre Pompidou-Metz, 2010 ; Centre Pompidou mobile, 2011-2013 ; Louvre-Lens, 2012), puis européen pour le Centre Pompidou (Centre Pompidou Málaga, 2015-2025 ; KANAL – Centre Pompidou, Bruxelles, 2018/2024) et enfin mondial (Louvre Atlanta, 2006-2009 ; Louvre Abu Dhabi, 2007-2037 ? ; Centre Pompidou X West Bund Museum Project, Shanghai, 2019-2024 ?).

En tenant compte des caractéristiques du monde muséal du XXI^e siècle et des enjeux propres à l'ère de la globalisation culturelle, tels que les implications de *soft power* des institutions muséales, la question du « musée franchisé »* sera abordée selon une approche focalisée sur l'institution. L'angle de recherche choisi se veut global, afin de pouvoir étudier les différents degrés de la décentralisation* des deux musées parisiens et couvrir l'ensemble de leurs points-relais répartis à travers le monde. Cette perspective totalisante nous permet de cerner les enjeux variés de l'internationalisation des deux musées, en questionnant notamment la répliquabilité du développement franchisé de la Fondation Guggenheim, dont le musée satellite de Bilbao fait figure de modèle.

¹ Les mots accompagnés d'un astérisque renvoient au glossaire, au sein duquel ils sont définis. Le glossaire se trouve au début du volume des annexes.

En abordant au cas par cas les antennes* du musée du Louvre et du Centre Pompidou, nous pourrions démontrer que, malgré le recours à un système de quasi-franchise, l'internationalisation muséale revêt des formes variées. En effet, l'emprunt d'une stratégie de développement organisationnel issue du secteur commercial et entrepreneurial, transposé au monde des musées, ne permet pas d'établir une formule synonyme de réussite et répliquable à souhait. Cependant, à travers l'étude particulière de chaque institution et de leur mise en confrontation, nous pourrions mettre en avant des grands principes de fonctionnement, ainsi que souligner la récurrence de certaines raisons, ambitions et objectifs porteurs de la création d'une institution bis*.

Traiter des évolutions muséales contemporaines, de ce qui y a conduit et de celles à venir est traduit par une réflexion d'abord guidée par une approche diachronique, en première partie de notre étude, puis synchronique, pour finalement devenir prospective. En corrélation avec notre cheminement réflexif, qui suit le déploiement dans le temps du rayonnement transnational du musée du Louvre et du Centre Pompidou, notre sujet s'inscrit dans la période ultra-contemporaine. Ainsi, les limites chronologiques de notre étude correspondent à la temporalité du développement institutionnel hors-les-murs des deux établissements culturels.

Notre chronologie globale - allant des années 1970 aux années 2030 - débute en amont de la naissance à proprement parler des équipements décentralisés des deux musées nationaux. Comme mentionné précédemment, il est nécessaire, de comprendre ce qui a conduit les musées à choisir la voie de la mondialisation. Les années 1970-1980, en tant que décennies témoins de changements notables au sein des politiques culturelles françaises et d'un tournant muséal qui s'opère, constituent donc notre point de départ. Puis, la fin des années 1990 et le début des années 2000 sont marqués par la mise en application de la décentralisation, qui se transformera en internationalisation les années suivantes. L'affirmation de l'expansionnisme extranational nous conduit ensuite à la période actuelle. Enfin, l'avenir des institutions existantes, de celles qui verront bientôt le jour et des potentialités futures requièrent d'élargir la temporalité de notre étude jusqu'à l'horizon 2030.

Quant aux limites géographiques de notre sujet, elles suivent l'essaimage en terres étrangères du musée du Louvre et du Centre Pompidou : à savoir, de la France vers l'Europe, puis vers le monde extra-occidental. Ainsi, la structure de notre développement suivra les indicateurs chronologiques et géographiques du rayonnement des deux musées étudiés.

Notre objet d'étude, le « musée franchisé », dépasse le simple cadre de la muséologie pour convoquer de nombreux champs disciplinaires, tels que le marketing, l'économie, le management, la géopolitique, les études d'urbanisme, etc. Ainsi, à l'histoire des musées s'ajoute notamment l'étude de l'architecture et des choix muséographiques opérés, en prêtant

attention à l'influence du facteur culturel du territoire d'implantation pour la naissance des nouvelles institutions garantes de l'expertise muséale française.

Nous retrouvons la diversité des champs disciplinaires convoqués par le sujet au sein de l'historiographie existante. L'épistémologie des connaissances a démontré que les ressources des différentes disciplines concernées n'étaient pas souvent consacrées, ou directement applicables, au domaine muséal nous intéressant. Toutefois, cela nous a permis de donner un ancrage à notre thématique. Enfin, il existe néanmoins un certain nombre de spécialistes reconnus, qui ont fait de la culture et du musée leur sujet d'expertise.

Par ailleurs, en raison de la contemporanéité de notre sujet et du manque de recul qui en découle, l'historiographie reste mince, puisqu'il s'agit davantage de recherche en train de se faire. Jusque-là, les études parues ont, d'une part, pour dominante l'« effet Bilbao » et sa comparaison, l'antenne espagnole de la Fondation Guggenheim ayant marqué un tournant dans l'histoire des musées, de leur internationalisation et de leur valorisation à l'étranger. D'autre part, la franchise muséale convoquant plusieurs domaines, certains scientifiques ont opté pour une approche mono focale de la thématique en se concentrant sur l'un de ses enjeux, à l'exemple de la diplomatie culturelle. Dans d'autres cas, des chercheurs ont pu mener une étude approfondie d'une institution unique. Ne convoquant pas les autres entités du réseau franchisé, certains parallèles entre institutions délocalisées ont pu être évoqués. Enfin, en correspondance avec l'approche comparative que nous avons choisie, certains auteurs ont, à l'échelle de la déconcentration française sur le territoire, mis en perspective le Centre Pompidou-Metz et le Louvre-Lens. Notre travail constitue un exemple novateur d'étude de l'ensemble des entités délocalisées d'un musée leader franchiseur*, abordé selon une approche croisée avec une autre institution muséale du même acabit.

En conséquence du caractère actuel de notre sujet de recherche, nos ressources bibliographiques comportent peu d'ouvrages de référence de premier ordre et une littérature secondaire composée majoritairement d'articles scientifiques. À ces derniers s'ajoutent notamment de nombreux articles de revues spécialisées et de presse, de la littérature grise, ainsi que des communiqués officiels émanant des musées concernés. La documentation institutionnelle interne, les accords et les contrats signés constitueraient des supports d'informations essentiels, cependant ils sont majoritairement confidentiels et non consultables. Toutefois, lorsque que cela relevait du domaine public, nous avons pu nous référer aux accords scellés entre les partenaires d'un « musée franchisé » et considérer ces documents comme des sources premières. Finalement, les sites internet des musées étudiés occupent, aux côtés d'autres références en ligne, une place importante au sein de notre état des sources. Ainsi, étant donné la diversité des ressources exploitées, nous avons, pour notre bibliographie,

opté pour une classification thématique, alphabétique, ainsi que respectant la typologie propre des documents utilisés.

Notre étude étant consacrée à un sujet français, la majeure partie de notre bibliographie est en langue française. S'y adjoignent de nombreuses références en anglais, ainsi que quelques-unes en espagnol dans le cadre de l'étude du Centre Pompidou Málaga. Du côté de la Chine, nous n'avons pu avoir accès à l'intégralité des informations en ligne pouvant nous intéresser, ou à des sources chinoises, qui auraient permis de parler de la réceptivité locale quant à l'implantation du Centre Pompidou à Shanghai. La traduction anglaise faisant défaut à certaines ressources, nous avons également été confrontés à la barrière de la langue.

Au cours de nos recherches, nous avons constaté que, convoquant plusieurs milieux, le sujet du « musée franchisé » ne possédait pas encore de vocabulaire spécifique clair et exclusif. Ainsi, nous avons choisi d'élaborer un glossaire succinct², au sein duquel sont proposées quelques définitions des termes appliqués au rayonnement et à l'internationalisation du musée, ainsi qu'au rapport que ce dernier entretient avec le système de franchise.

Pour notre étude, nous avons employé une méthodologie d'analyse critique, en recourant à une approche comparative systématique entre le Centre Pompidou et le musée du Louvre. L'usage de la confrontation et de la mise en parallèle permet de souligner les enjeux propres au développement institutionnel respectif des deux établissements culturels nationaux, ainsi que de mettre en avant les différences de leur évolution. Le regard croisé, porté sur les deux institutions, permet de mettre en lumière certains éléments et d'établir des correspondances.

Selon une volonté d'immersion en lien étroit avec la contemporanéité de notre sujet, nous avons le plus possible souhaité adopter une posture d'étude "from the field" (d'enquête sur le terrain), en nous rendant sur les territoires d'implantation et au sein des institutions annexes des deux musées parisiens³. En effet, l'inscription au sein du territoire, l'environnement urbain, l'accessibilité du musée, son architecture et la muséographie faisant partie intégrante des points traités dans notre développement, il était donc primordial d'endosser le rôle du visiteur, afin d'avoir une meilleure appréhension du sujet traité et pouvoir constater d'éventuels changements intervenus au cours des années d'existence des premières institutions créées.

À l'épistémologie des ressources sur le sujet et aux visites sur place, nous avons envisagé, dans un premier temps de mener des entretiens semi-directifs avec les responsables des projets et certains acteurs des institutions nées du rayonnement du musée du Louvre et du Centre Pompidou. Nous avons en partie dû reconsidérer cette idée, la prise de contact n'étant

² Le glossaire se trouve au début du volume des annexes.

³ En raison de la crise sanitaire, qui a conduit à la fermeture des musées de long mois durant et à des restrictions frontalières, nous n'avons pu nous rendre à Málaga, qui figurait parmi les destinations européennes envisageables dans le cadre de nos recherches.

pas toujours aisée, et il aurait fallu trouver une intégration pertinente de ces entretiens au sein de notre développement. Cependant, nous avons tout de même pu échanger avec plusieurs protagonistes de l'action de rayonnement du Centre Pompidou et du musée du Louvre. Les informations de première main recueillies ont ainsi pu être insérées dans notre développement écrit, en écho aux sources exploitées et aux hypothèses formulées.

La structure de notre développement est définie par une arborescence qui suit le rayonnement expansionniste - des origines vers les évolutions potentielles - du musée du Louvre et du Centre Pompidou à travers le temps et dans le monde. Pour ce faire, nous n'avons pas choisi un plan conventionnel tripartite, mais une subdivision en cinq parties, qui s'échelonnent à l'image d'un polyptyque dont les panneaux articulés forment un ensemble pictural. Cela nous permet de parler de toutes les institutions franchisées, mais aussi d'évoquer leurs antécédents et leurs potentiels développements consécutifs. Chaque grande partie correspond donc à une temporalité et à un moment expansionniste des deux musées. De plus, chacun des chapitres de ce récit de la franchise muséale suit une logique semblable et est composé de deux ou trois sous-parties, qui correspondent chacune à une étude de cas institutionnel, elle-même subdivisée en sections.

Allant du général vers le particulier, notre plan débute tout d'abord par une **Mise en contexte**, qui permet de circonscrire l'arrière-plan au-devant duquel le déploiement institutionnel expansionniste du musée du Louvre et du Centre Pompidou opère. En effet, l'évolution des deux musées à l'international s'inscrit au sein des politiques culturelles françaises, de l'histoire de la naissance des marques muséales et de la valorisation économique des musées.

La **Partie I – Une histoire des précédents** de notre étude est consacrée aux initiatives antérieures à l'élargissement d'échelle institutionnelle du musée du Louvre et du Centre Pompidou. Dans ce premier cadre diachronique, nous présenterons le cas d'école de la satellisation de la Fondation Guggenheim et son « effet Bilbao », afin de mieux nous en détacher par la suite, souhaitant nous éloigner de ce qui a déjà été étudié. Nous parlerons également de l'exportation préceuse du musée du Louvre outre Atlantique, à l'occasion d'une opération collaborative triennale avec le High Museum of Art d'Atlanta. Cette seconde sous-partie consacrée au Louvre Atlanta nous permettra d'aborder certains aspects - tels que les origines et les raisons du projet, l'architecture du bâtiment dont prend possession l'institution valorisatrice de sa marque muséale, ou encore la programmation proposée sur place au moyen de prêts d'œuvres issues des collections françaises - qui seront ensuite traités de manière systématique dans chacune des parties suivantes.

Notre second chapitre, intitulé **Partie II – La délocalisation en province**, traite du premier niveau de rayonnement des deux musées nationaux, que l'on peut rattacher aux exhortations des politiques culturelles à se déconcentrer sur l'ensemble du territoire français, suivant un

objectif de démocratisation culturelle et la prétention d'un meilleur équilibre institutionnel entre Paris et le reste de la France. Selon l'approche chronologique stricte que nous suivrons tout au long de notre développement, nous nous arrêterons d'abord sur la création d'un Centre Pompidou secondaire à Metz en 2010, puis sur le Centre Pompidou mobile et, enfin, sur l'installation du musée du Louvre à Lens en 2012. Ces initiatives étant préliminaires à l'eupéanisation des deux musées français, la création du Louvre-Lens et du Centre Pompidou-Metz s'apparentent à une forme de cousinage institutionnel, qui, selon un rapport centre-périphéries, résulte d'un décentrement de Paris en région.

Cette seconde partie nous permettra également d'amorcer notre méthode comparative systématique, en effectuant des croisements entre les différentes sections de l'étude particulière des deux musées, que nous qualifierons d'institutions sœurs*. De plus, ces deux expériences décentralisées inaugurales ont désormais dix ans d'âge, ce qui nous offre un certain recul pour envisager la question de leur succès, des retombées et des bénéfices de leur création.

Le troisième volet de notre étude, **Partie III – Le rayonnement extranational européen**, correspond à un élargissement du champ géographique et à la valorisation monétaire des marques muséales, convenue de manière contractuelle entre le musée et son partenaire. Le musée du Louvre ne possédant pas d'antennes européennes, nous étudierons uniquement le rayonnement hors du territoire français du Centre Pompidou, par l'exposé du concept adaptable et progressif de Centre Pompidou provisoire. En 2015, le Centre Pompidou s'installe en Espagne et il est, depuis 2018, actif en Belgique, en vue d'une inauguration et d'une mise en fonction institutionnelle prévue pour 2024. Ainsi, au cours de cette troisième partie, l'approche diachronique se fera synchronique.

Le Centre Pompidou Málaga est le premier exemple de la décentralisation d'une marque muséale française en Europe et, par la même occasion, il est la version alpha du système d'institutionnalisation temporaire que met en place le MNAM à l'étranger. Il fait, en effet, figure de laboratoire et nous verrons que la suite de l'essaimage pompidien exponentiel se fait pour chaque partenaire et chaque territoire selon des modalités modifiées à la marge. Le rayonnement du Centre Pompidou en Europe pose également les bases d'un questionnement qui prendra davantage d'ampleur à l'échelle internationale. Ce dernier s'articule autour d'enjeux de diplomatie culturelle, qui sont au cœur des négociations des projets d'institutions franchisées à travers le monde.

Quant à la coopération franco-belge, qui succède à Málaga, elle porte la création d'un pôle culturel de vaste envergure appelé KANAL – Centre Pompidou. Une place importante sera réservée à ce cas d'étude institutionnel, en raison de sa forte actualité et du fait que nous

ayons pu nous rendre sur place, ainsi que nous entretenir avec des personnes responsables du projet.

En suivant la logique chrono-géographique de notre développement et surtout celle du déploiement des deux grands musées parisiens, l'avant-dernier volet de notre travail s'intitule **Partie IV – Un expansionnisme mondial : à la conquête de l'Orient et de l'Asie**. Aboutissement expansionniste du déploiement territorial qui précède, le musée du Louvre s'installe à Abu Dhabi, après avoir passé un accord controversé avec les Émirats arabes unis, tandis que le Centre Pompidou qui convoitait l'Asie depuis plusieurs années, trouve enfin un point d'ancrage en Chine, à Shanghai. Cette globalisation muséale pose la question du décentrement du musée occidental et de son exportation en tant que marque monnayée. Les enjeux géopolitiques de *soft power*, initiés avec le rayonnement européen, se retrouvent décuplés pour des projets à l'échelle mondiale, ce qui est traduit par un interventionnisme de l'État dans les négociations.

Finalement, notre réflexion sur le « musée franchisé » à travers l'analyse de l'expansionnisme institutionnel du musée du Louvre et du Centre Pompidou aboutit à un chapitre ultime appelé **Partie V – La franchise muséale, le musée controversé de demain ?**. Cette dernière subdivision questionne les perspectives d'avenir de chacune des institutions convoquées dans les parties précédentes. De manière plus large - en lien avec le sous-titre de notre travail - ce sont les limites du « musée franchisé » qui font l'objet d'une réflexion prospective et d'hypothèses. Par ailleurs, le développement institutionnel franchisé du Centre Pompidou étant plus conséquent en nombre que celui du musée du Louvre, une part plus importante de notre développement y est consacré.

Les changements institutionnels qui se situent dans une temporalité proche sont abordés et, en particulier, le grand chantier de rénovation du Centre Pompidou, qui nécessitera la fermeture du musée mère pendant trois ans. Cette période sera synonyme du renforcement de la circulation des collections du MNAM en direction de ses « institutions bis » et d'un élargissement de son action territoriale, en plus du développement parallèle de nouveaux projets, dont l'ouverture d'un Centre Pompidou provisoire aux États-Unis, à Jersey City.

Enfin, la **Conclusion** nous permettra de proposer une synthèse de notre développement, ainsi qu'une démonstration critique de la problématisation de notre thématique. Il s'agira également d'énoncer quelques pistes d'ouverture pertinentes en regard de notre sujet multifacette, convoquant des champs disciplinaires variés.

Mise en contexte

Afin de saisir les enjeux inhérents à notre sujet, il est nécessaire de se pencher sur les politiques culturelles françaises. Il s'agit d'en comprendre le fonctionnement en remontant succinctement le fil de l'histoire de leur constitution et de leur évolution. Le tout mis en perspective avec la politique de développement territorial des musées français, qui est marquée par leur déconcentration* en région et *in fine* leur internationalisation.

Il s'agira ensuite de prendre en compte le tournant muséal moderne, intervenu à la fin du siècle passé, accompagné du phénomène de globalisation. Cela nous conduira à aborder les industries culturelles et créatives et à nous intéresser aux pratiques de *branding* muséal. L'ensemble de ces éléments décrypté nous permettra de nous pencher sur les origines dudit « musée franchisé ».

Les politiques culturelles et territoriales françaises

Il est raisonnable de se demander depuis quand nous pouvons parler de politique culturelle en France. Les réponses sur le sujet diffèrent, parmi elles deux sont récurrentes. Beaucoup font le rapprochement avec la Révolution, à laquelle est indéniablement liée la nationalisation de la culture et l'histoire des musées français ; tandis que d'autres considèrent que l'on ne peut véritablement parler de politique culturelle qu'à partir de la création d'un ministère dédié. Nous nous attarderons sur cette seconde conception, tout en gardant en tête que les prémices en la matière sont bien antérieures. Par ailleurs, il n'est pas aisé de donner une définition claire de la politique culturelle, en raison de la difficulté préalable à déterminer le sens du mot « culture ».

Nous pouvons notamment considérer les politiques culturelles comme une suite d'actions sectorielles (c'est pourquoi nous en parlerons régulièrement au pluriel), correspondantes à la structure de fonctionnement du ministère de la Culture. Ce dernier est fondé pendant la V^e République, en 1954, sous le nom de ministère des Affaires culturelles⁴ et la direction d'André Malraux. Le ministère constitue alors un outil d'intervention de l'État dans le champ culturel.

Le 24 juillet 1954 est promulgué le décret fondateur du ministère, rédigé par André Malraux. Il précise les missions et objectifs de la politique culturelle ministérielle.

« Art.^{1er} Le ministère chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de

⁴ Entre 1997 et 2017, il portera le nom de ministère de la Culture et de la Communication, avant d'être renommé plus simplement ministère de la Culture.

Français ; d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, de favoriser la création des œuvres d'art et de l'esprit qui l'enrichissent »⁵.

Les deux visées fondamentales sont donc la création et l'accessibilité. Encore d'actualité, elles ont marqué les actions du ministère, notamment sous le leitmotiv de « démocratisation culturelle ». Cet appel à l'accès public le plus large possible a toujours été un impératif majeur des politiques culturelles, tout en étant devenu l'une de ses faiblesses. Car dans la pratique, un manque d'efficacité et donc de résultats est notable : les inégalités perdurent, tandis que certains publics continuent de dominer. Notre intérêt n'est pas de formuler un avis critique sur la question, mais de lier les enjeux d'accessibilité à la dimension territoriale de l'action culturelle. Xavier Greffe, dans son ouvrage corédigé avec Sylvie Pflieger, souligne ce point en désignant l'aménagement culturel du territoire comme l'un des instruments de la démocratisation : « Une bonne répartition des équipements sur l'ensemble du territoire constitue une condition décisive pour réaliser l'accessibilité aux biens et services culturels »⁶.

Ainsi, la relative délégation de compétences aux collectivités territoriales marque une tentative de décentralisation face à la domination muséale francilienne. Fort d'un constat de déséquilibre en nombre d'équipements culturels et d'allocations budgétaires, entre Paris et le reste de la France, des mesures sont appliquées. Le rôle centralisateur de l'État, ainsi que le plein pouvoir du ministère, perdent en dominance au profit des régions.

Les collectivités territoriales comprennent les communes, les départements et les régions du territoire français. Une collectivité territoriale peut être définie en tant que « groupement humain, uni par un lien territorial et doté d'une organisation lui permettant de participer à la vie juridique »⁷. Dans cette perspective décentralisatrice et de coordination sur différentes échelles territoriales, les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC) sont créées à la fin des années 1970. S'ensuivra la création de Fonds régionaux d'acquisition pour les musées (FRAM), ou encore des FRAC, qui sont les Fonds régionaux d'art contemporain. Ces services, qui établissent des partenariats État-régions, sont créés à l'initiative du ministère, en parallèle des lois de décentralisation de 1982 et 1983⁸.

À partir de 1981, sous le mandat présidentiel de François Mitterrand, une politique de décentralisation renforcée, inscrite dans le sillon des années 1970 et notamment de la création

⁵ André MALRAUX, « Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du ministère chargé des Affaires culturelles », 1959.

⁶ Xavier GREFFE, Sylvie PFLIEGER, *La politique culturelle en France*, Paris, La Documentation française, 2009, p. 137.

⁷ Jean-Claude DOUENCE, « Le statut constitutionnel des collectivités territoriales », *Encyclopédie des collectivités locales*, Paris, Dalloz, 2005 fasc. n°63, § 31, in : BOSSEBOEUF, Claire, « Les collectivités territoriales et leurs musées dans le cadre de la loi relative aux musées de France », *Les Annales de droit*, n° 10/2016, 2018, p. 33.

⁸ Pierre MOULINIER, *Les politiques publiques de la culture en France*, 7^e éd., Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2016, p. 80.

des DRAC, est engagée. Entre le printemps 1982 et l'été 1983, trois lois, connues sous le nom de « lois Defferre »⁹ sont promulguées¹⁰. La loi de juillet 1983 complète celle du mois de mars de la même année. Relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État, elle consacre un article à la question des musées :

« Art.⁶² Les musées des régions, des départements et des communes sont organisés et financés par ceux-ci. Leur activité est soumise au contrôle technique de l'État. Les dépenses relatives aux personnels scientifiques d'État des musées classés sont prises intégralement en charge par l'État »¹¹.

La décentralisation, qui est un moyen de modernisation des services publics, se déploie sous trois formes : la forme artistique, qui sous-entend la « déparisianisation » culturelle par la création de pôles hors de la capitale et une irrigation du territoire artistique français ; la forme politico-administrative, par le biais du transfert de compétences aux collectivités territoriales ; et enfin la forme civique, qui délivre de nouvelles responsabilités culturelles aux populations concernées¹².

Selon Claire Bosseboeuf, les lois de 1983 n'ont pas uniquement servi à prévoir l'existence de musées territoriaux. Elles ont également imposé l'idée d'un contrôle technique et scientifique de l'État sur ces derniers. La possibilité d'affirmation d'une autonomie des pouvoirs locaux n'est pas niée, cependant le contrôle de l'État se trouve réaffirmé. En effet, la politique culturelle régionale doit s'inscrire dans le champ de la politique étatique, la seule désignée comme légitime. Cette législation conduira entre autres à la loi du 4 janvier 2002, relative aux musées de France¹³. Cette dernière institue, avec l'appellation « *musée de France* », une forme de labellisation, en plus de renforcer le contrôle technique et scientifique de l'État sur les musées territoriaux¹⁴.

« Alors que les collectivités territoriales se posent comme les premiers promoteurs de musées en France, elles restent soumises au contrôle de l'État, et cela en application du principe constitutionnel de libre administration. L'État intervient de différentes façons dans ce domaine : conseiller, incitateur, prescripteur, mais aussi contrôleur, voire policier. Sa position s'est affirmée avec la mise en œuvre de la loi relative aux musées de France. Il ressort en effet

⁹ Du nom du ministre de l'Intérieur de l'époque, Gaston Defferre.

¹⁰ « Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions ».

« Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État "loi Defferre" ».

« Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État (1) ».

¹¹ *Ibid.*, Art. 62.

¹² Pierre MOULINIER, *Politique culturelle et décentralisation*, Paris, Harmattan, 2002, p. 13.

¹³ « Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France ».

¹⁴ Claire BOSSEBOEUF, « Les collectivités territoriales et leurs musées dans le cadre de la loi relative aux musées de France », *Les Annales de droit*, op. cit., p. 46.

de ses dispositions que l'État a voulu affirmer et légitimer son contrôle sur les musées territoriaux »¹⁵.

Ainsi, l'appellation « musée de France » attribuée sur demande, permet de créer une catégorie uniforme d'institutions muséales régies par les mêmes règles. C'est également en 2002, que pour la première fois des dispositions législatives sont prises au sujet de l'inaliénabilité des collections des musées¹⁶. Puis, la loi dite NOTRe, portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République et renforçant le rôle des régions, est promulguée en 2015.

De manière générale, cette politique de décentralisation, qualifiée de déconcentration et initiée entre la seconde moitié des années 1970 et le début des années 1980 pour se poursuivre jusqu'à nos jours, renvoie à la nécessaire répartition des compétences culturelles entre État et collectivités. Cela a conduit à de nombreux débats, notamment sur l'autonomie décisionnaire limitée des régions.

Ce n'est qu'à partir des années 2000 que la déconcentration commence à être envisagée sous la forme de délocalisation des grands musées nationaux, avec la création d'équipements culturels à leur effigie. Ce qui nous conduira à nous pencher attentivement sur le cas du Louvre-Lens et du Centre Pompidou-Metz, dans la Partie II de notre étude.

Par ailleurs, la politique malrucienne, à l'origine de la démocratisation culturelle et du refus du provincialisme, s'est atténuée au profit de la notion de diversité culturelle en lien avec la nouvelle échelle mondialisée de la culture. Toutefois, l'argument de l'accessibilité à la culture, perdure de manière importante dans le cadre des projets de création de musées antennes.

Le tournant muséal moderne

Il est tout d'abord important de rappeler que le musée n'est pas une institution immuable, à contrario de ses collections devant elles être conservées *ad vitam aeternam*. Cette conception est au cœur des débats sur l'inaliénabilité, ou sur la question des restitutions et, en ce qui nous concernera par la suite, sur ladite mise en location d'œuvres d'art.

Le musée est évolutif, son développement se faisant au gré de celui de la société dans laquelle il s'inscrit. Ainsi, l'institution muséale a connu de nombreuses évolutions et changements depuis le XIX^e, son siècle de gloire. Plusieurs moments charnières ont eu lieu, mais nous nous intéresserons uniquement à son tournant moderne, intervenu à la fin du XX^e siècle. Nous ferons le rapprochement entre ce « nouvel âge »¹⁷ du musée et le phénomène contemporain

¹⁵ *Ibid.*, p. 74.

¹⁶ *Ibid.*, p. 59.

¹⁷ Cette dénomination est empruntée à J.-M. Tobelem. cf. Jean-Michel TOBELEM, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, 2^e éd., Armand Colin, coll. « Sociétales », 2010.

de globalisation. Communément appelé « tournant muséal », il supprime l'idée du musée poussiéreux et conservateur par l'image d'un établissement moderne.

Les mutations que le musée encourt sont de plusieurs ordres. Elles touchent différents secteurs de son activité et de son organisation, participent à un renouvellement identitaire et conduisent à une perception nouvelle de l'institution-musée. Ces transformations sont principalement de forme commerciale, gestionnaire et communicationnelle. Les fonctions premières et traditionnelles¹⁸ du musée, en accord avec sa définition encore inchangée de nos jours¹⁹, demeurent ; cependant de nouvelles s'y ajoutent. Ces mutations ébranlent la définition du musée au sens classique et entraînent une réflexion à son sujet, voire une rupture épistémologique. Les missions et objectifs du musée s'étendent à des domaines jusque-là considérés comme opposés à un établissement à but non lucratif. Autrement dit, le musée se commercialise. Cependant, nous verrons qu'un discernement antagonique persiste entre le muséal et le commercial.

Comme mentionné précédemment, les années 1980 correspondent à la décentralisation et la création d'équipements culturels en région. Ainsi, une forme d'effervescence muséale s'opère. Elle est désignée sous le terme de « muséomanie » par Denis Bayart et Pierre-Jean Benhgozi, auteurs d'une étude mandatée par le ministère de la Culture et de la Communication sur *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*²⁰.

Par ailleurs, ces années sont également celles de la politique des Grands Travaux conduite lors du mandat de François Mitterrand, avec notamment la création du Musée d'Orsay (qui avait été décidée par Valéry Giscard d'Estaing) et le projet d'extension du Grand Louvre. Cependant, après cet investissement financier étatique sans pareil, les subventions baissent drastiquement. C'est dans ce contexte que le tournant muséal prend effet en France. Concrètement, le phénomène s'explique par une diversification des activités du musée, un élargissement de ses objectifs et une modification identitaire, dont l'argument justificatif prédominant est la nécessaire recherche de financement face au recul de l'État. Toutefois, en parallèle au défi d'autonomisation financière auquel le musée doit faire face, il ne faut pas

¹⁸ « [...] qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation ». Définition du musée selon l'ICOM, adoptée le 24 août 2007 à Vienne, lors de la 22^e assemblée générale. « Définition du musée, ICOM, Conseil international des musées » [en ligne], ICOM.

¹⁹ L'actuelle définition ICOM renvoie à celle établie en 2007. En 2019, lors de la Conférence générale de l'ICOM à Kyoto, une nouvelle définition fut proposée. Après discussion, l'acceptation de cette dernière est ajournée et un nouveau comité de réflexion mis en place. Cet événement constitue une véritable crise interne des musées et de son organisme mondial de référence. Une nouvelle définition devrait être soumise en 2022.

²⁰ Denis BAYART, Jean-Pierre BENGHOZI, *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Ministère de la Culture et de la Communication, Direction de l'administration générale, Département des études et la prospective, Paris, La documentation française, 1993.

oublier qu'étant inscrit au sein de la société et au service de cette dernière, son évolution doit aussi être mise en rapport avec celle des attentes des publics.

Le musée cherche donc à démultiplier ses sources potentielles de revenus en valorisant économiquement ses activités²¹. Dès lors, le musée n'est plus envisagé « comme un temple de la culture »²², mais comme un centre de ressources. En effet, en 1993 déjà, année de parution de l'étude, le rapprochement entre musée et fonctionnement entrepreneurial est souligné :

« La recherche de valorisation se traduit par une modification profonde de la conception du musée. Il serait abusif de dire que ces musées sont devenus des entreprises, car les orientations ne sont aucunement du même ordre, mais certaines similitudes peuvent apparaître à travers l'organisation d'une réflexion stratégique, la gestion, la budgétisation »²³.

Quant à Jean-Michel Tobelem, il parle du musée moderne en ces termes : « Immérgé dans le monde de la consommation et du marché, le musée ne saurait pour autant être confondu avec une entreprise commerciale »²⁴. Il établit ainsi dans son ouvrage, une comparaison différenciatrice entre entreprise et musée transformé (Ann. 1). Il désigne ce dernier, sous le nom « d'organisation culturelle de marché »²⁵. Cela nous permet d'aborder la notion d'industrie culturelle et créative, à laquelle le musée, aux prises avec le marché, est souvent comparé.

Le musée commercialisé, dont l'appellation entre en conflit avec la définition même du musée à but non lucratif, devrait-il alors s'inscrire, non plus dans le champ culturel strict, mais dans celui des industries culturelles et créatives ? La détermination de ces dernières fait l'objet de plusieurs variantes et parfois d'une distinction entre les concepts de culture et de création. L'UNESCO, dans son guide de politiques pour la créativité, entend par industries culturelles et créatives, « les secteurs d'activités ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique, et/ou patrimonial »²⁶. En cela, bien que les missions premières du musée ne correspondent pas à ce qui précède, son tournant commercial s'en rapproche. C'est pourquoi, cette comparaison est effectuée de manière récurrente, en lien avec le changement identitaire du musée. En outre, nous verrons par la suite que le statut juridique des institutions muséales a toute son

²¹ *Ibid.*, p. 12.

²² *Ibid.*, p. 20.

²³ *Ibid.*, p. 23.

²⁴ Jean-Michel TOBELEM, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, op. cit., p. 10.

²⁵ *Ibid.*, p. 13.

²⁶ UNESCO, *Politiques pour la créativité. Guide pour le développement des industries culturelles et créatives*, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et Organisation internationale de la Francophonie, 2012, p. 17.

importance, afin de pouvoir nommer à juste titre les musées délocalisés sur le territoire ou exportés à travers le monde.

Pour en revenir au développement commercial du musée analysé par Bayart et Benghozi, bien qu'il ne soit qu'à ses débuts au moment de la publication de leur recherche et caractérisé principalement par l'ouverture de boutiques, ses dérives sont d'ores et déjà pointées du doigt.

« La perception la plus fréquente en est que le commercial est une nécessité pour générer des ressources complémentaires, mais que son développement comporte des risques pour le musée, et qu'il faut donc le surveiller de près »²⁷.

Nous reviendrons sur ces considérations lorsqu'il s'agira de parler de franchise muséale*. Outre sa commercialisation, le musée compose avec un nouveau mode de gestion, de fonctionnement et de communication institutionnel. En effet, la diversification définissant le tournant moderne du musée, son organisation interne est bouleversée. Le monde muséal se professionnalise davantage et voit naître l'émergence de nouveaux intervenants. Le musée s'inscrit alors dans une stratégie de réseaux et opère avec des partenaires extérieurs.

Frédéric Poulard, dans son article intitulé *Diriger les musées et administrer la culture*²⁸, analyse la transformation du métier de conservateur et l'élargissement de compétences qu'elle requiert. Cela en corrélation avec la diversification des missions du musée et la bureaucratisation culturelle, qui conduisent à un accroissement de la gestion administrative. Ainsi, le conservateur²⁹ de musée devient un entrepreneur-administrateur ou est également désigné en tant qu'entrepreneur culturel³⁰. En effet, le conservateur responsable des collections et garant de l'activité scientifique du musée se trouve contraint à devoir gérer plusieurs missions, telles que le développement d'un nouveau modèle de financement plus autonome ou encore de partenariats. Ce que souligne la conclusion de Poulard :

« Face au contexte de rénovation des musées, les chefs d'établissement ont été conduits à modifier le cœur même de leur métier. Cette évolution ne se traduit pas uniquement par une "désécialisation" en matière d'expertise scientifique, ni par la simple adjonction d'une dimension gestionnaire à leur activité. Elle repose aussi et surtout sur la mobilisation de compétences relationnelles que seule une approche en termes de division du travail permet de mettre en évidence »³¹.

²⁷ Denis BAYART, Jean-Pierre BENGHOZI, *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, op. cit., p. 41.

²⁸ Frédéric POULARD, « Diriger les musées et administrer la culture », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 66, 2007.

²⁹ À l'ère de la valorisation des marques muséales à l'international, nous pourrions même parler de conservateur-diplomate.

³⁰ Jean-Michel TOBELEM, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, op. cit., chap. 11.

³¹ Frédéric POULARD, « Diriger les musées et administrer la culture », op. cit., p. 76.

Par ailleurs, une culture de projet s'opère, notamment par le biais de la généralisation des expositions temporaires. Ainsi, afin de pouvoir bien conduire et harmoniser la diversification et la nouvelle organisation muséale, est né le Projet scientifique et culturel (PSC). Véritable produit des mutations muséales, le PSC permet de donner une ligne de conduite institutionnelle, en définissant les grandes orientations et stratégies du musée pour les cinq ans à venir³². À la fois document de cadrage et outil de pilotage, il est devenu indispensable.

Quant à la gestion de l'institution muséale, elle donne lieu à un nouvel organigramme développé en lien étroit avec la diversification du musée et l'élargissement de ses missions, additionnées à de nouveaux objectifs. Dans son état des lieux du musée en cinq parties thématiques, J.-M. Tobelem nomme la dernière phase d'évolution (1990-2000) de l'institution muséale « le temps des actionnaires »³³ (Ann. 2). En effet, le modèle de gestion du musée moderne tend vers une hybridation. C'est un principe que François Mairesse emprunte à l'automobile pour parler du fonctionnement ternaire du musée, suivant trois logiques : celles du marché, de l'État et du don³⁴. D'autre part, l'hybridité du musée renvoie au mode de financement institutionnel devenu à la fois public et privé. Connu sous l'acronyme PPP (*Public Private Partnership*), le parrainage financier est devenu mixte. Face à la baisse de soutien étatique, le musée cherche à autonomiser son budget de fonctionnement, tandis que l'argent alloué aux expositions, dépend désormais davantage de financements privés. C'est pourquoi, le terme d'actionnaires a été choisi par J.-M. Tobelem pour définir ce nouvel âge du musée en lien avec son mode de gestion.

Multiforme (commercial, organisationnel et gestionnaire), le tournant muséal se décline également sous le vocable de tournant communicationnel ou encore participatif. Cette dernière forme peut être mise en rapport avec le développement d'une nouvelle muséologie et muséographie, qui privilégient la prise en compte inclusive de tous les publics en misant sur davantage de participation, par le biais notamment du renforcement de la médiation culturelle. Tandis que le tournant communicationnel, théorisé par Jean Davallon³⁵, peut, d'une part renvoyer à la perception de l'exposition en tant que média, en lien avec la tendance généralisée des expositions temporaires. Et d'autre part, à la stratégie communicationnelle que le musée choisit désormais de suivre. Elle s'accompagne de l'évolution des médias de diffusion, ainsi que de la naissance des marques muséales et de leur valorisation.

³² S.N., « Le projet scientifique et culturel, Muséofiche 2 : Réaliser un projet scientifique et culturel », Direction des musées de France, 2007, p. 1.

³³ Jean-Michel TOBELEM, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, op. cit., p. 17.

³⁴ François MAIRESSE, *Le musée hybride*, La Documentation française, coll. « Musées-mondes », 2010.

³⁵ Jean DAVALLON, « L'évolution du rôle des musées », *La lettre de l'OCIM*, n° 49, 1997.

Les pratiques de marque muséale

Les pratiques de marque s'inscrivent au sein d'une approche marketing, née dans le sillage du changement paradigmatique induit par le tournant muséal. Ainsi, les premiers dépôts de marque muséale datent des années 1970-1980. À titre d'exemple, la Réunion des musées nationaux (RMN) dépose son nom en 1970, tandis que ceux du musée d'Orsay et du Louvre sont déposés en 1987³⁶.

Pour comprendre la problématique des marques muséales, il est nécessaire de voir au-delà de la première impression d'un rapport antinomique entre marque et musée. En effet, la marque (assimilée au droit privé) peut être perçue comme une dérive commerciale de l'institution muséale (service public), pouvant notamment entraîner l'amointrissement de la pertinence de son discours scientifique. Cependant, cette opposition traditionnelle doit être révisée en lien avec le nouvel écosystème muséal et l'élargissement des missions du musée. De la même manière, que la notion de marque muséale doit être dissociée de l'économie purement marchande et commerciale, pour être pensée en tant que marque publique et organisation culturelle de marché³⁷. Pour J.-M. Tobelem, qui a développé ce concept, l'émergence de la notion de marque dans le secteur culturel non marchand résulte de trois grandes tendances inscrites au sein des sociétés occidentales développées³⁸. À savoir, la concurrence, la réduction des moyens publics alloués à la culture et l'extension du marketing dans le domaine des institutions culturelles.

En premier lieu, le dépôt de marque peut permettre une protection juridique³⁹. Elle devient ensuite, à l'image d'un label, garante de qualité, synonyme de prestige et d'expertise. De plus, la marque en tant que signe exprime la spécificité, le caractère distinctif du musée, lui permettant d'accroître sa visibilité et la lisibilité de ses actions⁴⁰. Il s'agit de construire une image forte du musée à travers la marque, afin de favoriser son essor et sa notoriété. Cela se traduit par le développement d'une identité visuelle, un design graphique et un logotype représentatif du musée de manière attractive et mémorable⁴¹.

³⁶ Cécile ANGER, « La marque : un outil juridique au service des musées », p. 58, in : Martine REGOURD (sld.), *Marques muséales : un espace public revisité, Actes du colloque international organisé par l'Université Toulouse 1 - Capitole, 2 et 3 juin 2016*, Institut universitaire Varenne, coll. « Colloques & essais », 2018.

³⁷ Marien PARIS, et al., « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », p. 101, in : *Ibid.*

³⁸ Jean-Michel TOBELEM, « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles », p. 77, in : *Ibid.*

³⁹ Jacques LARRIEU, « Le cadre juridique des marques muséales », pp. 15-23, in : *Ibid.*

⁴⁰ Caroline MARTI, « Marques muséales : une gestion sémiotique au service de la médiation symbolique », pp. 193-203, in : *Ibid.*

⁴¹ Gwenaëlle DE KERRET, « Imaginaire des musées et des marques de luxe : des signes visuels aux représentations chez le public », p. 205, in : *Ibid.*

Margot A. Wallace, qui fut présidente de l'*Association of American Museums* (AAM), donne une définition de la marque muséale dans son ouvrage, dont la portée est celle d'un guide de bonnes pratiques en matière de *branding*.

"A brand is a distinctive identity that engenders loyalty. Branding consists of creating and maintaining a body of programs and attitudes that convey a clear promise, encourage familiarity, and generate ongoing support. Branding includes a logo and a theme, and then goes far beyond those items to encompass every activity that touches the museum's constituency"⁴².

Ainsi, l'unicité et la cohérence sont deux éléments primordiaux pour avoir une image de marque forte. Celle-ci doit transparaître à tous les niveaux du musée et au sein de chacune de ses activités. L'image institutionnelle délivrée doit pouvoir entrer en interaction avec les publics.

D'autre part, la marque, à la fois actif immatériel et tag, bien que ne pouvant pas générer directement des recettes, peut en être un levier. En effet, elle devient un élément attracteur de logiques de valorisation secondaires, telles que le mécénat, les partenaires, les experts et les prescripteurs⁴³. Le dépôt de marque peut permettre au musée d'accroître sa visibilité, d'augmenter sa fréquentation et donc *in fine* de disposer de ressources supplémentaires via la billetterie, les boutiques, la restauration, les événements, etc. Ainsi, dans le but d'améliorer ses capacités d'autofinancement et d'équilibrer un budget souvent fragile, le recours à la marque peut être une option.

Cependant, bien que cette réflexion touche la majeure partie des musées publics, sa mise en place n'est ni aisée ni destinée à chacun d'entre eux. La prise de risque doit être réfléchie de manière prospective en gardant en tête la fonction de service public du musée et son statut d'établissement à but non lucratif⁴⁴. En effet, la marque, concomitante du développement numérique et enjeu économique évident, peut aussi entrer en contradiction avec les missions premières de l'institution. Par ailleurs, malgré ses avantages, la marque muséale a des limites. Sans maîtrise des signes la composant, une perte de contrôle de l'image du musée peut advenir. Notamment par le biais des réseaux sociaux ou encore concernant les droits d'auteurs de l'architecte de l'édifice.

L'activité de mise en marque s'est également développée sous forme de *co-branding* (de manière récurrente avec des marques de luxe et issues du milieu de la mode), fonctionnant

⁴² Margot A. WALLACE, *Museum Branding: How to create and maintain image, loyalty, and support*, Lanham, AltaMira Press, 2006, Introduction.

⁴³ Philippe CHANTEPIE, « Marques, tag du Musée comme plate-forme », p. 297, in : Martine REGOURD (sld.), *Marques muséales : un espace public revisité, Actes du colloque international organisé par l'Université Toulouse 1 - Capitole, 2 et 3 juin 2016, op. cit.*

⁴⁴ Marien PARIS, et al., « La valorisation des musées publics : entre identité institutionnelle et stratégie de marque », p. 107, in : *Ibid.*

par association d'images. Quant à l'*artketing*, il se traduit par une forme d'appropriation de l'art et du patrimoine par les marques commerciales, ou encore par la conception de produits en collaboration avec des artistes contemporains⁴⁵.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, nous pouvons considérer la marque en tant que démarche de valorisation active, pouvant passer par l'exploitation des collections et du patrimoine, permettant un positionnement fort sur le marché culturel concurrentiel. En effet, la marque peut constituer un élément de rayonnement, comme nous le verrons lors de l'étude approfondie des musées antennes du Louvre et du Centre Pompidou; l'image de marque prestigieuse du musée du Louvre ayant conduit les Émirats arabes unis à solliciter son association. Finalement, la Fondation Guggenheim, véritable *benchmark* en termes de marketing, peut être considérée comme la première marque muséale globale. Sans oublier le modèle britannique de la Tate qui expérimente de manière précurseur l'élargissement de ses activités sous forme d'antennes nationales : d'abord à Liverpool avec un musée au nom de la ville en 1988, puis à Cornwall avec la Tate St Ives en 1993, et finalement à nouveau dans la capitale londonienne avec la Tate Modern en 2000⁴⁶.

De la globalisation à l'internationalisation des musées

Nous aborderons l'internationalisation des musées d'un point de vue économique, puis au regard d'un rapport de cause à effet, l'internationalisation muséale étant désignée comme allant de pair avec le phénomène de globalisation.

En réponse au retrait financier de l'État, concomitant de l'augmentation des budgets de fonctionnement, les musées développent de nouveaux modèles d'affaires, parmi lesquels l'internationalisation joue un rôle important. Elle est une source potentielle de revenus, notamment au travers de la valorisation et de l'exportation de ses actifs matériels (les œuvres d'art constitutives des collections) et immatériels (le savoir-faire, l'expertise, le nom de marque). Ainsi, Rebecca Amsellem, établit une typologie muséale des institutions allant à l'international, au regard de leur stratégie et de l'exportation de leurs activités. Il s'agit des musées dits « élites » (autrement dit les *superstar museums**), « entrepreneurs innovateurs », « entrepreneurs conservateurs » et « artisans »⁴⁷. Il se dessine alors un marché muséal international inégalitaire, au sein duquel une poignée de musées vedettes domine, tandis que les autres se situent en marge. Le phénomène est comparé à la structure d'oligopole à

⁴⁵ Emmanuel DELBOUIS, « Co-branding entre les marques muséales et les marques de mode », p. 222, in : *Ibid.*

⁴⁶ Margaux RUAUD, *Au-delà de Bilbao. L'utilisation des musées antennes dans les programmes de régénération urbaine à travers les exemples du Louvre Lens et V&A Dundee.*, Mémoire de recherche, M2 Muséologie, sous la direction de Cecilia Hurley Griener et de Agnès Bos, École du Louvre, Paris, 2020, p. 7, 51.

⁴⁷ Rebecca AMSELLEM, *Les stratégies d'internationalisation des musées et les nouveaux modèles d'affaires*, Sciences économiques, Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne Paris I, Paris, 2016, p. 259.

frange⁴⁸, une théorie également défendue par François Mairesse et J.-M. Tobelem dans leurs écrits respectifs.

Puis, l'auteure s'intéresse aux nouveaux modèles d'affaires des musées, nés de leur internationalisation et intrinsèquement liés à leur mode de gouvernance. Les trois modèles déterminés sont les suivants : le modèle dépendant, celui affranchi et celui mixte⁴⁹. De manière générale, l'étude de Rebecca Amsellem, appuyée par une enquête auprès de plusieurs dizaines de musées, est intéressante par le questionnement qui y est développé. En effet, l'auteure s'interroge sur la réelle autonomisation financière et la rentabilité que peut apporter une stratégie d'internationalisation. Cette dernière permet-elle uniquement des externalités positives ou est-elle un moyen de développement de palliatifs à court terme ? Est-ce un réel moyen de pérennisation de l'établissement muséal ? Et surtout, ce phénomène concerne-t-il ou peut-il être appliqué à l'ensemble des musées ?

La diminution des financements publics est l'une des raisons de l'internationalisation des musées, mais elle est surtout celle de la naissance d'une nouvelle économie de la culture, qui se définit par une tendance à la marchandisation. Ainsi, le tournant commercial du musée s'inscrit au sein de la logique mercantile de la mondialisation (communément reliée à la notion de globalisation) en tant que phénomène contemporain. Ce dernier résulte de l'érosion de plusieurs systèmes influençant l'organisation de l'ordre mondial. George Ritzer, connu pour sa théorie à propos de la « McDonaldisation »⁵⁰, définit la globalisation de la manière suivante : "Globalization is not a singular process with uniform results, but a term that encompasses a number of transnational processes"⁵¹.

Il existe diverses acceptions du terme, cependant la littérature s'accorde pour dire qu'il s'agit d'un processus accéléré d'ouverture économique internationale. Ce qui sous-entend la mise en réseau des marchés nationaux et des sociétés en vertu des progrès techniques dans le domaine de l'information, de la communication, des transports, de la circulation des capitaux et de la libéralisation du marché international⁵². De manière générale, on situe la naissance de la globalisation à la fin de la Guerre froide, au sein du contexte postcolonialiste et de l'émergence de la nouvelle économie capitaliste⁵³. Les implications de la globalisation sont à

⁴⁸ *Ibid.*, pp. 22, 107-110.

⁴⁹ *Ibid.*, Part. 2 - Stratégie d'internationalisation, nouveaux modèles d'affaires et nouveaux modèles de gouvernance, pp. 121-128.

⁵⁰ Le terme de McDonaldisation est explicité dans la section « Aux sources du musée franchisé » de notre étude.

⁵¹ George RITZER, "The Globalization of Nothing", *SAIS Review of International Affairs*, n° 2, 2003, p. 189.

⁵² Sabine B. VOGEL, *Biennalen – Kunst im Weltformat*, Institut für Bildende und Mediale Kunst, Universität für angewandte Kunst Wien, Edition Angewandte, Vienne, Springer-Verlag, 2010, p. 65.

⁵³ Hans BELTING (sld.), et al., *The Global Contemporary and the Rise of New Art World*, ZKM | Center for Art and Media Karlsruhe, The MIT Press, 2013, p. 28.

la fois politiques, économiques, sociales et culturelles. Ainsi, ses répercussions sont notables au sein du milieu muséal.

Depuis les années 1980, en lien avec le développement de notre société de consommation, les musées alors en pleine mutation sont touchés par la mondialisation. Cela au travers du marché de l'art globalisé, de l'essor du tourisme international, du développement de l'activité commerciale en interne, de l'accroissement des partenariats entre musées, des expositions internationales, des prêts d'œuvres, ou encore de la carrière internationale de certains conservateurs⁵⁴.

Selon Françoise Benhamou, le musée, à l'ère de la globalisation, devient une institution-monde, non plus uniquement par son rayonnement institutionnel, mais par la création et l'implantation d'institutions bis⁵⁵. Ainsi, l'internationalisation du musée est caractéristique des rapports que ce dernier entretient avec la globalisation. Cependant, il faut rappeler que l'internationalisation muséale, présentée comme une conséquence directe de la globalisation, n'est pas un phénomène nouveau dans l'absolu. En effet, dès le XIX^e siècle, les musées font partie d'un réseau européen informel et sont inscrits dans un environnement international. Par exemple, dans le cadre du système impérial, naissent des musées coloniaux dont l'architecture est le reflet de ceux qui se trouvent en Europe. David Dolan, dans son article établissant un rapprochement entre globalisation et impérialisme, en parle en ces termes :

"All around the world, nineteenth-century art museums are as similar looking as McDonalds restaurants, with their classical porticos evocative of the National Gallery of London or many German institutions"⁵⁶.

Pour revenir à l'ouverture culturelle internationale des musées français dans les années 1980, celle-ci s'opère dans un premier temps sous l'égide du Conseil international des musées (ICOM, *International Council of Museums*). Puis elle se produit à travers la multiplication des échanges internationaux, la diffusion d'innovations muséographique et de nouvelles conceptions professionnelles⁵⁷.

Dans la dernière partie de son ouvrage au sujet du nouvel âge du musée, J.-M. Tobelem propose un schéma des rapports qu'entretient l'institution muséale avec la globalisation (Ann. 3). Il suggère que la mondialisation influence l'ensemble des domaines du musée. Ces derniers forment le premier cadre schématique et affectent son environnement - symbolisé

⁵⁴ Anne HERTZOG et Frédéric POULARD, « Les échanges internationaux comme point d'ancrage de la modernisation et de la diversification des musées français », p. 57, in : GRMP, *Patrimoine et mondialisation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Administration et Aménagement du territoire », 2008.

⁵⁵ Françoise BENHAMOU, *Économie du patrimoine culturel*, 2^e éd., La Découverte, coll. « Repères (Maspero) », 2019, p. 99.

⁵⁶ David DOLAN, "Cultural franchising, imperialism and globalisation: What's new? ", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 5, n° 1, 1999, p. 61.

⁵⁷ GRMP, *Patrimoine et mondialisation*, op. cit., p. 58.

aux quatre coins du modèle - en termes d'échange ou de prescriptions professionnelles notamment. Ainsi, par exemple, à travers l'établissement de normes internationales ICOM, la globalisation recouvre les traits de la diffusion de bonnes pratiques muséales.

La réponse des musées à la globalisation du monde de l'art et de son marché a été de leur emboîter le pas. Dans les années 2000, Hans Belting se questionne sur la place du musée et de l'art contemporain au sein de l'âge global. Il se demande notamment si la globalisation pourrait conduire à une uniformisation du paysage muséal mondial. Il écarte rapidement cette hypothèse, en avançant que, par définition, les musées sont locaux, car ils dépendent étroitement des attentes du public local⁵⁸.

"On the one hand, museums need to attract global tourism, which means claiming their share in a new geography of world cultures. [...] On the other hand, they need acceptance and support by a local audience"⁵⁹.

Par ailleurs, l'auteur met également en avant le fait que l'avenir du musée au sein de la mondialisation demeure, au moment de la publication de son article, encore largement imprévisible. Plus important encore, Belting, en tant qu'historien de l'art, problématise le rapport entre les musées globalisés, pour certains affiliés à la prétention d'universalité, avec la nécessité d'avoir une histoire de l'art globale et de répondre aux demandes de restitution. Nous reviendrons sur cette thématique complexe, lors de l'examen du Louvre Abu Dhabi⁶⁰. Nous pourrions, à cette occasion, nous questionner au sujet d'un possible rapprochement entre globalisation, impérialisme et néocolonialisme, ou encore à propos de l'idée d'occidentalisation déguisée.

Aux sources du « musée franchisé »

Pourquoi parle-t-on de franchise muséale ? Quels sont les problèmes terminologiques qui s'y rapportent ? Ces derniers seront développés et déterminés au cours de notre étude, en veillant à une utilisation la plus appropriée possible du vocabulaire inhérent à la notion de musée antenne. Nous verrons que cette dernière dénomination n'est pas forcément synonyme d'une franchise, en fonction de son statut juridique et de l'accord contractuel passé entre le musée mère, détenteur de la marque muséale, et les acteurs locaux de sa destination d'export.

Le terme de franchise est emprunté au milieu économique. Dans le secteur commercial, lancer une franchise ou devenir franchisé signifie, pour une entreprise, un développement stratégique élaboré sous la forme d'un commerce associé. Chantal Zimmer, dans son guide

⁵⁸ Hans BELTING, "Contemporary art and the museum in the global age", *Disputatio, Philosophical Research Bulletin*, vol. 1, n° 2, 2012, p. 25.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 29.

⁶⁰ Nous emploierons l'orthographe « Abu Dhabi » tout au long de ce travail. En effet, en fonction de la littérature, la désignation terminologique varie et la forme française « Abou Dabi » n'est pas toujours de rigueur.

de bonnes pratiques pour devenir franchiseur* ou franchisé* dans le milieu entrepreneurial français, nous permet de comprendre le fonctionnement de la franchise et d'établir une réflexion au sujet de son recours par certains musées.

En effet, la littérature spécifique relative à la franchise muséale est très mince et les ressources issues de l'économie, de la gestion ou du droit des entreprises et du commerce international restent peu nombreuses ou trop particulières (il n'y est jamais fait mention de la culture ou des musées parmi les secteurs d'activités concernés). D'étymologie française, la franchise s'est réellement développée en France à partir des années 1960-1970 (bien que le commerce organisé y fût pratiqué dès 1929)⁶¹. L'origine du mot possède un lien avec le terme « affranchi », relatif à la levée des servitudes en vigueur au Moyen-Âge⁶². En effet, nous pouvons bel et bien établir une comparaison entre le fonctionnement de la franchise et le système de féodalité. C'est une idée que souligne J.-M. Tobelem en parlant des établissements publics, en tant que « grandes féodalités »⁶³.

Le système de franchise a participé à la modernisation de l'économie, du commerce et des services, ainsi qu'à la professionnalisation du réseau entrepreneurial. Il a contribué au développement de nouveaux modes de management et a conduit les enseignes françaises à s'exporter à l'international, faisant de la France le leader européen en matière de franchise. Innovants, les réseaux de franchise s'adaptent localement et évoluent en fonction des besoins et des attentes de la clientèle.

Il n'existe pas de législation spécifique à la franchise. Des textes européens et nationaux, ainsi qu'une jurisprudence encadrent néanmoins les pratiques⁶⁴. De même, il n'y a pas de définition *stricto sensu* de la franchise. Cette dernière a évolué au cours du temps et connaît des acceptions différentes, notamment entre la France et les États-Unis. Cependant, le *Code de déontologie européen de la franchise*, nous en propose une définition claire⁶⁵. En outre, parmi les définitions admises, nous pouvons, à titre d'exemple, retenir cette dernière pour sa concision :

« La franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine stipulé dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre une rétribution »⁶⁶.

⁶¹ Michel KAHN, *Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseignes*, 7^e éd., Dunod, coll. « Commercial / Relation client », 2018, p. 26.

⁶² Paola CECCHI DIMEGLIO, *Franchise internationale et alliances stratégiques*, Bruxelles, Larcier, coll. « Prévenir, négocier, résoudre », 2011, p. 26.

⁶³ Jean-Michel TOBELEM, « Les musées symboles du capitalisme triomphant? », p. 73, in : Luis Miguel LUS ARANA, Joan OCKMAN, Jean-Michel TOBELEM, *Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry*, Paris, Editions B2, coll. « Actualité », 2014.

⁶⁴ Michel KAHN, *Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseignes*, op. cit., p. 25.

⁶⁵ Se référer au terme « franchise » dans le glossaire.

⁶⁶ Michel KAHN, *Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseignes*, op. cit., p. 32.

À cela s'ajoute la prise en considération de quatre éléments fondamentaux caractérisant la franchise et pouvant être considérés en tant que prérequis : la marque, le savoir-faire, l'assistance technique et commerciale⁶⁷.

Au-delà des exigences du choix stratégique de la franchise, de ses avantages et de ses inconvénients, il est intéressant de rapprocher le concept de franchise au modèle muséal expansionniste. La globalisation entraînant le musée à s'internationaliser, opter pour le modèle de la franchise devient alors une nécessité.

La franchise muséale renvoie à l'idée de la création de musées en chaîne et donc à une récurrence institutionnelle. Dans son article sur le rapport entre franchise culturelle, globalisation et impérialisme, Dolan désigne les galeries d'art nationales à l'origine du réseau muséal, sous le qualificatif de chaîne issue d'une marque globale. Nous pouvons alors les considérer en tant que manifestation originelle du phénomène du « musée franchisé » contemporain.

"All the 'National Galleries' as they were then called, around the world, or within a specific imperial system such as the British, can be seen as a sort of chain, each locally funded, but with a decidedly similar feel as they were all looking to the same models. Thus National Gallery was like a global brand, in that you could find one almost anywhere and go in with an expectation [...] of a degree of quality control [...]"⁶⁸.

En effet, la franchise appliquée au monde des musées est indissociable de la notion de marque muséale. Cette dernière pouvant être exportée à l'international sous forme de franchise par les musées élités. Selon Rémi Mencarelli, ce système de développement banal pour la grande distribution apparaît comme novateur pour le secteur muséal. Caractéristique d'une volonté d'expansion géographique, la franchise muséale se définit par l'ouverture contractuelle d'une antenne sur un nouveau marché. Le musée mère garde le contrôle sur sa politique culturelle et commerciale, tout en engageant le moins de risques financiers possible pour son d'implantation, puisque ces derniers incombent aux collectivités locales⁶⁹. C'est ce que confirme Paola Cecchi Dimeglio dans son étude :

« Le processus de franchise est choisi parmi d'autres formes car il offre l'opportunité aux entreprises (le franchiseur) de minimiser les risques économiques, de maximiser les retours sur investissements et de construire un réseau vaste mais sous contrôle. [...] »⁷⁰.

⁶⁷ *Ibid.*, pp. 35-43.

⁶⁸ David DOLAN, "Cultural franchising, imperialism and globalisation: What's new? ", *International Journal of Heritage Studies*, *op. cit.*, p. 62.

⁶⁹ Rémi MENCARELLI, « Les stratégies d'internationalisation des musées: le cas du Guggenheim », *Décisions Marketing, Association Française du Marketing*, n° 51, 2008, p. 70.

⁷⁰ Paola CECCHI DIMEGLIO, *Franchise internationale et alliances stratégiques*, *op. cit.*, p. 20.

À l'image des expositions internationales itinérantes, il s'agit donc d'un produit clé en main, monnayé contre argent. La franchise implique pour les parties respectives un risque d'image et un risque économique⁷¹. Ainsi, la Fondation Solomon R. Guggenheim constitue l'exemple par excellence du développement de franchises muséales.

Par ailleurs, le parallèle fait avec la chaîne de fast-food McDonald est une image parlante⁷² communément associée à la notion de franchise muséale. Le recours à cette forme de vulgarisation n'est pas dénué de sens. En effet, dès les prémices du *franchising* de la Fondation Guggenheim, la critique en fait un oxymore en parlant de "*McGuggenisation*". À l'origine, l'association entre les deux termes est péjorative et tourne en dérision l'extension de la Fondation sous forme de branches⁷³. McNeil en parle dans son article de la manière suivante : "Critics were quick to call this process McGuggenisation, suggesting both a global franchising strategy and the extreme commodification of art"⁷⁴.

L'idée d'un syndrome McDonald rationalisant la société est développée au sein de l'ouvrage best-seller de George Ritzer. L'auteur y théorise l'affiliation, devenue courante, de nombreux domaines de la vie contemporaine à McDonald⁷⁵. Olivier Galland, dans son compte rendu de l'ouvrage, explique que : « La *McDonaldization* n'est pas un phénomène nouveau mais plutôt le résultat du cumul d'une série de processus de rationalisation survenus depuis le XX^e siècle »⁷⁶.

« [...] le McDonald est traité comme l'exemple majeur, le cas paradigmatique d'un processus plus large, la *McDonaldization*, processus par lequel les principes du fast-food sont amenés à dominer des secteurs de plus en plus larges de la société américaine et du reste du monde »⁷⁷.

Ces principes peuvent se résumer par les quatre caractéristiques suivantes : efficacité ; calculabilité ; prédictibilité ; contrôle.

Ainsi, la McDonaldisation est à mettre en relation avec la notion d'américanisation de la culture et de la société de consommation, en lien avec l'ère postmoderne (bien que Ritzer n'établisse pas de réelle distinction entre celle-ci et la période moderne). Nous reviendrons sur l'attribut

⁷¹ Rebecca AMSELLEM, *Les stratégies d'internationalisation des musées et les nouveaux modèles d'affaires*, Sciences économiques, Université Panthéon-Sorbonne Paris I, *op. cit.*, p. 96.

⁷² Cela pourrait tout aussi bien fonctionner en référence à Starbucks ou KFC.

⁷³ Ana Maria GUASCH, Joseba ZULAIKA (éds.), *Learning from the Bilbao Guggenheim, conference, Nevada Museum of Art, April 22 - 24, 2004*, Center for Basque Studies, University of Nevada, Reno, coll. « Center for Basque Studies, Conference paper series » 2, 2005, p. 7.

⁷⁴ Donald McNEILL, "McGuggenisation: National Identity and Globalisation in the Basque Country", *Political Geography*, vol. 19, n° 4, 2000, p. 474.

⁷⁵ Dennis SORON, "The McDonaldization of Society: 20th Anniversary Edition. Book Review", *Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie*, vol. 38, n° 3, 2013, p. 448.

⁷⁶ Olivier GALLAND, « Ritzer George, The McDonaldization of society, (Compte rendu) », *Revue française de sociologie*, n° 37, 1996, p. 480.

⁷⁷ *Ibid.*

nominatif spécifique "McGuggenisation", en lien avec la notion de "Krensification", dans la section suivante consacrée au cas Guggenheim.

Finalement, outre le rapprochement avec McDonald, il est courant de parler de la « disneylandisation » des musées et de leur devenir en tant que parc d'attractions. À l'image de certains musées *superstars** faisant grand usage d'expositions *blockbusters* attirant les foules, généralement au détriment de la pertinence scientifique.

PARTIE I – UNE HISTOIRE DES PRÉCÉDENTS

Dans cette première partie, nous parlerons du musée Guggenheim de Bilbao, qui est antérieur aux initiatives de rayonnement du musée du Louvre et du Centre Pompidou. Il s'agit du modèle de référence par excellence de la franchise muséale célébré par le dénommé « effet Bilbao ». Ce dernier figure de manière omniprésente à l'arrière-plan de notre étude, par le biais de l'analyse des tentatives de réplique de l'effet ou, à l'inverse, des volontés de s'en distinguer.

Puis, selon l'approche chronologique choisie pour notre étude du déploiement et de la démarche de délocalisation du musée du Louvre et du Centre Pompidou, nous nous intéresserons au Louvre Atlanta. Cette seconde sous-partie s'emploie à présenter une initiative qui précède la naissance du Louvre-Lens, l'institution fille* du Louvre parisien.

1. Le cas de la Fondation Guggenheim

Le déploiement satellitaire de la Fondation Guggenheim a fait couler beaucoup d'encre. Il existe en particulier une littérature très vaste au sujet de son implantation à Bilbao, capitale de la région espagnole de la Biscaye. Il n'est donc pas question de redire une énième fois ce qui a déjà été écrit, mais plutôt d'y apporter un regard critique, en s'intéressant aux conséquences du tournant Bilbao sur le développement muséal. Véritable moment charnière dans l'histoire des musées, l'antenne basque, inaugurée le 18 octobre 1997, est considérée comme le premier musée du XXI^e siècle et a fait de la Fondation Guggenheim une marque muséale globale.

Nous souhaitons introduire le musée Guggenheim bilbayen afin de retracer la naissance de la franchise muséale, concomitante du *branding* muséal. Il ne s'agit pas à proprement parler de s'intéresser à l'« effet Bilbao » et à sa démystification, mais plutôt de déployer une réflexion sur ses effets dans la perspective d'un « après Bilbao ». Ainsi, sans avoir recours à une comparaison stricte et systématique du musée Guggenheim Bilbao, construit par Frank Gehry⁷⁸, des renvois à cette figure d'exception ponctuent notre étude. Déployé en arrière-plan, à travers les différentes parties de notre travail, nous démontrerons que le succès bilbayen ne

⁷⁸ Beaucoup ayant déjà été dit sur l'architecture de Gehry pour le Guggenheim Bilbao, nous préférons attacher une attention particulière aux architectures des musées étudiés dans le cadre strict de notre recherche.

constitue pas un « modèle recette » répliquable à souhait. Ce dernier fait figure d'exception ou plutôt d'anomalie, comme le mentionne Luis Miguel Lus Arana architecte et urbaniste originaire de Bilbao⁷⁹. Cette dénomination se vérifie pour plusieurs raisons et à contrario de l'image d'Épinal, selon laquelle la clé de la réussite est l'importation d'une marque muséale de renom, accompagnée de la construction d'un édifice spectaculaire. En effet, le retentissant succès médiatisé du musée basque est le résultat d'un vaste plan de redéploiement et de réinvention de la ville industrielle, en déclin depuis la crise survenue au milieu des années 1970. Par ailleurs, l'« effet Bilbao » constitue une irrégularité, dans la mesure où les tentatives de le reproduire, même menées par la Fondation Guggenheim, ont échouées ou fait banqueroute.

En ce sens, le succès du cas particulier Guggenheim Bilbao, est véritablement hors-norme, car ce dernier a perduré à travers le temps. Comme en témoignent les données statistiques de l'afflux annuel de visiteurs et les chiffres des retombées économiques. D'autant qu'il est intéressant de constater que les données records ne datent pas des premières années d'activités de l'établissement, mais après presque quinze ans de fonctionnement⁸⁰.

Un modèle non répliquable

Les antennes dont l'existence fut brève ou qui peuvent être désignées comme mortes-nées, sont : le Guggenheim de SoHo (1992-2001) par l'architecte Arata Isozaki⁸¹ ; le Guggenheim Las Vegas (2001-2003) et le Guggenheim Hermitage Museum (2001-2008) lui aussi à Las Vegas⁸² ; le Deutsche Guggenheim de Berlin (1997-2013), inauguré en partenariat avec la Deutsche Bank quelques semaines après le musée de Bilbao et resté ensuite dans son ombre⁸³. Ou encore, les projets qui n'ont jamais vus le jour dans les villes de : Salzbourg, en Autriche (1989)⁸⁴ ; Rio de Janeiro, au Brésil (2002-2008)⁸⁵ ; Taichung, à Taiwan (2003-2006)⁸⁶ ; Guadalajara, en Espagne (2005)⁸⁷ ; Vilnius, en Lituanie, à nouveau en partenariat avec le Musée de l'Ermitage (2008-2010) ; Helsinki, en Finlande (2011-2016)⁸⁸.

⁷⁹ Luis Miguel LUS ARANA, « After Effects. Le Guggenheim et l'effet Bilbao – Toute la joie que je vois à travers les yeux d'un architecte d'ici », Préface, p. 34, in : Luis Miguel LUS ARANA, *et al.*, *Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry*, op. cit.

⁸⁰ *Ibid.*, pp. 43-44.

⁸¹ *Ibid.*, p. 40.

⁸² Jean-Michel TOBELEM, « Les musées symboles du capitalisme triomphant? », p. 66, in : Luis Miguel LUS ARANA, *et al.*, *Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry*, op. cit.

Joan OCKMAN, « Postface. Au-delà de Bilbao », p.122, in : *Ibid.*

⁸³ "Collection on Deutsche Guggenheim Berlin" [en ligne], *The Guggenheim Museums and Foundation*.

⁸⁴ "Exhibition - The Guggenheim Museum Salzburg: A project by Hans Hollein" [en ligne], *Peggy Guggenheim Collection*.

⁸⁵ « Ateliers Jean Nouvel, Projects - Musée Guggenheim Rio de Janeiro » [en ligne], *AJN*.

⁸⁶ "Archive, Architecture - Taichung Guggenheim Museum" [en ligne], *Zaha Hadid Architects*.

⁸⁷ « Ateliers Jean Nouvel, Projects - Guadalajara Guggenheim Museum » [en ligne], *AJN*.

⁸⁸ « Guggenheim Helsinki » [en ligne].

En 2006, en coopération avec la Bundeskunsthalle de Bonn, ancienne capitale fédérale allemande, la Solomon R. Guggenheim Foundation a organisé une exposition intitulée "The Guggenheim Architecture" (en parallèle d'une autre exposition autour des œuvres d'art de la collection de la Fondation). Deux douzaines de projets architecturaux, concrétisés ou non, démonstratifs de l'ambition de rayonnement satellitaire franchisé de la Fondation y étaient présentés, accompagnés par des croquis, des plans et des maquettes⁸⁹.

La déconvenue de la franchise, le succès de la reconnaissance

Bien que l'on puisse faire le constat d'un échec de marketing territorial, le concept de franchise muséale à la Guggenheim avec ses rumeurs d'implantation partout dans le monde (Ann. 4), s'est avéré être la nouveauté muséale des années 1990 et demeure de nos jours une tendance prégnante pour certaines institutions⁹⁰. Par ailleurs, en dépit de vives critiques, telle que la dissolution de l'identité institutionnelle du Solomon R. Guggenheim Museum newyorkais dans le mercantilisme, le nom de la Fondation est connu dans le monde entier : « Aujourd'hui, tout le monde, partout, connaît la fondation Guggenheim, le Coca-Cola des collections d'art moderne »⁹¹.

Pour chaque projet, l'approche de la Fondation Guggenheim est identique :

« [...] Elle apporte son savoir-faire, l'accès à ses collections, le droit d'utiliser la marque Guggenheim sur une longue période (moyennant un ticket d'entrée variable). Elle s'appuie également sur des architectes de renommée mondiale [...]. Toutefois, tous les investissements lourds sont à la charge des collectivités locales et des investisseurs privés locaux : [...] »⁹².

Ainsi, les contraintes et les rapports asymétriques de pouvoir entre la Fondation et les autorités locales, responsables du financement, ont pu fréquemment conduire à la non-concrétisation de projets de musées subsidiaires.

De surcroît, avant le succès tant convoité de l'antenne bilbayenne, il faut prendre en compte la création de la Peggy Guggenheim Collection à Venise, désignée comme faisant partie de la constellation Guggenheim. En effet, en 1976, la Fondation Peggy Guggenheim a transféré l'entière propriété de sa collection à la Solomon R. Guggenheim Foundation⁹³, qui porte le nom de l'oncle de la collectionneuse. En 1980, un an après la mort de Peggy Guggenheim, un

⁸⁹ Joan OCKMAN, « Postface. Au-delà de Bilbao », p.123, in : Luis Miguel LUS ARANA, *et al.*, *Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry*, op. cit.

« Ausstellung The Guggenheim Architecture » [en ligne], *Bundeskunsthalle Bonn*.

⁹⁰ Ana Maria GUASCH, Joseba ZULAIKA (éds.), *Learning from the Bilbao Guggenheim, conference, Nevada Museum of Art, April 22 - 24, 2004*, op. cit., p. 69.

⁹¹ Jean-Michel TOBELEM, « Les musées symboles du capitalisme triomphant? », p. 41, in : Luis Miguel LUS ARANA, *et al.*, *Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry*, op. cit.

⁹² Rémi MENCARELLI, « Les stratégies d'internationalisation des musées: le cas du Guggenheim », *Décisions Marketing, Association Française du Marketing*, op. cit., p. 70.

⁹³ "Collection on Peggy Guggenheim" [en ligne], *The Guggenheim Museums and Foundation*.

musée présentant sa collection est créé à Venise. Toujours en activité, le palais vénitien est le seul musée bis de la Fondation à avoir subsisté aux côtés du Guggenheim Bilbao.

« En dehors de la propriété de Peggy Guggenheim à Venise, l'empire ne comprend donc que le musée de Bilbao et celui – en construction – d'Abou Dabi. On est donc bien loin de la création de succursales dans le monde entier [...] »⁹⁴.

Cependant, de façon unanime, la Fondation Guggenheim est considérée comme précurseure en matière de stratégie d'internationalisation muséale au moyen d'une franchise. La mise en œuvre de cette dernière fut conduite par le charismatique Thomas Krens, directeur du Solomon R. Guggenheim Museum de New York de 1988 à 2008. Généralement peu mis en avant, voire omis volontairement, il est important de s'arrêter un instant sur les circonstances de la mise en place d'une telle stratégie. Ce sont celles d'une période de crise institutionnelle et financière du musée newyorkais. Dans les actes d'un colloque intitulé *Learning from the Bilbao Guggenheim*, Anna Maria Guasch et Joseba Zulaika en parlent de manière critique :

““Expand or perish!” exclaimed Thomas Krens, the director of the Solomon R. Guggenheim Museum in New York, on his arrival there in 1988, at a moment when it seemed to be undergoing a profound crisis as a result of a precarious financial situation and a huge collection shut away in warehouses. And instead of concentrating all his efforts in one place, as was the strategy of MoMA in New York, or seeking multiple locations in the same place, as was the case with the Tate Gallery in London, Krens had no hesitation in formulating a new and radical policy, foreshadowing what would be the museum model of the twenty-first century, the model of a global museum, indeed, the first global museum”⁹⁵.

Selon ce précepte, qui vise une attractivité renouvelée et étendue, l'ambition de la Fondation Guggenheim (Ann. 5) est de former un genre de consortium en s'internationalisant sous la forme d'une chaîne d'institutions satellites. Par ailleurs, les propos tenus par J.-M. Tobelem, sur les musées et le capitalisme triomphant, soulignent que la stratégie choisie par le Guggenheim fut risquée et surtout celle d'un *outsider* face au Museum of Modern Art (MoMA) et au Metropolitan Museum of Art (Met)⁹⁶.

⁹⁴ Jean-Michel TOBELEM, « Les musées symboles du capitalisme triomphant? », p. 67, in : Luis Miguel LUS ARANA, et al., *Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry*, op. cit.

⁹⁵ Ana Maria GUASCH, Joseba ZULAICA (éds.), *Learning from the Bilbao Guggenheim, conference, Nevada Museum of Art, April 22 - 24, 2004*, op. cit., p. 16.

⁹⁶ Jean-Michel TOBELEM, « Les musées symboles du capitalisme triomphant? », p. 66, in : Luis Miguel LUS ARANA, et al., *Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry*, op. cit.

Thomas Krens ou le « musée krensifié »

Thomas Krens est un personnage controversé affublé de nombreux surnoms. Le *selfmade man*⁹⁷ est selon les dires du prénommé Jean Clair⁹⁸, un « CEO de la culture », qui en entrepreneur peu scrupuleux, trouva une nouvelle manière de penser le musée : "He found a new way of thinking about museums without thinking about art [...]"⁹⁹. Ainsi au-delà de la notion de "McGuggenisation", Joseba Zulaika, parle de "Krensification", le « musée franchisé » devenant le « musée krensifié », qui se caractériserait de la manière suivante :

"A Krensified museum is: 1) a franchised, global institution ; 2) that relies on the politics of seduction and gambling ; 3) while taking advantage of the dynamics of gentrification and emblematic architecture among ruins ; 4) by skillfully using the media to produce spectacular images and tourists' desires ; 5) driven by blockbuster exhibits that require more than simply art ; 6) while provoking strong reactions from the art world of the host city ; 7) following a politics of building promoted by local politicians ; 8) which translates to the museum New York's culture of the auction houses as well as Wall Street's cycle of boom and bust"¹⁰⁰.

Nous aurons l'occasion de revenir sur certains de ces attributs, communs ou distincts des musées antennes du Louvre et du Centre Pompidou. Nous poursuivrons notre étude dans le sillage de la franchise muséale initiée par la fondation américaine Guggenheim, selon la problématisation du dépassement de l'« effet Bilbao ». Nous pourrions également parler de la coquille gehrysiennne du musée espagnol, lors de rapprochements formels avec les architectures de nos musées antennes.

2. Louvre Atlanta

Révéle par la presse américaine en juin 2004, le projet « Louvre Atlanta » est un partenariat trisannuel que menèrent ensemble le High Museum of Art d'Atlanta (Atlanta est la capitale de l'État de Géorgie) et le musée du Louvre. Entre 2006 et 2009, le Louvre, moyennant plus d'une dizaine de millions de dollars, migra outre-Atlantique afin d'y présenter ses collections au cours d'un cycle d'expositions exclusives.

Les origines et le déploiement du projet

C'est une exposition autour d'œuvres impressionnistes prêtées par le Musée d'Orsay, qui prélude à la naissance du partenariat innovant baptisé « Louvre Atlanta ». Réalisée en 2002 au High Museum, l'exposition "Paris at the time of Impressionism - Masterpieces of the Musée

⁹⁷ Jean CLAIR, *Malaise dans les musées*, Paris, Flammarion, coll. « Café Voltaire », 2007, p. 67.

⁹⁸ Jean Clair est le pseudonyme de Gérard Régner, directeur et conservateur de musées, écrivain, essayiste polémiste et historien de l'art français. En 2008, il est fait membre de l'Académie française.

⁹⁹ Paul WERNER, *Museum, Inc.: Inside the Global Art World*, Chicago, Prickly Paradigm Press, 2005, p. 2.

¹⁰⁰ Joseba ZULAICA, "Desiring Bilbao: The Krensification of the Museum and Its Discontents", p. 149, in: Ana Maria GUASCH, Joseba ZULAICA (éds.), *Learning from the Bilbao Guggenheim, conference, Nevada Museum of Art, April 22 - 24, 2004*, op. cit.

d'Orsay¹⁰¹ est le résultat de pourparlers entamés en 1998 entre Michael Shapiro, le directeur du High, et Henri Loyrette, alors à la tête du Musée d'Orsay¹⁰². Nous verrons que Loyrette, ayant pris ensuite la direction du musée du Louvre entre 2001 et 2013, est l'un des acteurs clés du déploiement de l'institution à travers le monde et en particulier du projet du Louvre Abu Dhabi. De façon simplifiée, nous pouvons donc dire que le projet du Louvre Atlanta est le fruit d'une rencontre, celle de Shapiro et de Loyrette, ainsi que de l'écho qu'y trouvèrent leurs ambitions institutionnelles respectives.

Avant la révélation par le journal américain local *The Atlanta Journal Constitution* et son relai en France par *La Tribune de l'Art* de Didier Rykner, la sphère publique n'avait jamais entendu parler du Louvre Atlanta¹⁰³. En effet, depuis 2003¹⁰⁴, le projet a été mené dans la plus grande confidentialité, une manière de faire qui a été reprochée au Louvre. Les déclarations faites par la presse sont conséquentes : il est question d'un partenariat de trois ans renouvelables entre le musée du Louvre et le High Museum of Art d'Atlanta, ainsi que du dépôt de plusieurs centaines d'œuvres issues des collections du musée national français. À cela s'ajoutent des voyages scolaires et la publication de catalogues. La transmission du savoir-faire muséal français aurait également été prévue sous forme d'échange de personnel, tandis que le High Museum partagerait sa stratégie en matière de levée de fonds¹⁰⁵.

Nous ne connaissons pas les modalités contractuelles du partenariat franco-américain, cependant les conditions d'octroi de prêts du musée du Louvre ne sont pas sans impliquer une contribution financière importante de la part du High Museum. Cependant, la somme exacte du financement (entre 13 et 19,8 millions d'euros)¹⁰⁶ et les postes alloués varient selon les sources. Une chose est sûre, c'est qu'un certain montant de ces contreparties (entre 5,3 et 7,5 millions d'euros ou de dollars) auraient servis à la rénovation des galeries d'art du XVIII^e siècle du Palais du Louvre. De l'argent qui arrive donc à point nommé pour un musée qui, face à la diminution de l'aide étatique, doit lever seul des fonds considérables pour son fonctionnement.

¹⁰¹ Didier RYKNER, « Antennes du Louvre : la première se fera... à Atlanta (Géorgie, États-Unis) » [en ligne], *La Tribune de l'Art*, 2004.

Nous ne sommes pas certains du titre de l'exposition. En effet, nous n'avons pu trouver d'archive en ligne de l'exposition.

¹⁰² Daphnée BETARD, « Un Musée du Louvre à Atlanta ? », *Le Journal Des Arts*, n° 203, 19.11.2004.

¹⁰³ *Id.*

¹⁰⁴ Henri LOYRETTE, "Louvre director defends partnership with High Museum of Atlanta", *The Art Newspaper*, 01.03.2006.

¹⁰⁵ Didier RYKNER, « Antennes du Louvre : la première se fera... à Atlanta (Géorgie, États-Unis) » [en ligne], *La Tribune de l'Art*, *op. cit.*

¹⁰⁶ Clarisse FABRE, « Louvre-Atlanta : l'opération discrète », *Le Monde*, 30.01.2006.

Henri LOYRETTE, "Louvre director defends partnership with High Museum of Atlanta", *The Art Newspaper*, *op. cit.*

Les raisons de l'opération Louvre Atlanta

Outre des affinités indéniables entre les deux directeurs de musée, quelles sont les raisons de l'opération d'importation du Louvre ? Le partenariat intervient à un moment où le musée du Louvre se voit contraint à chercher des fonds par lui-même, les subventions étatiques dont il dépendait ayant baissées drastiquement¹⁰⁷. De plus, le Louvre, qui jusque-là menait un vie institutionnelle autarcique, ne peut plus uniquement compter sur sa prééminence mondiale et doit envisager sa réinvention.

Le High Museum of Art s'inscrit lui au sein d'un complexe institutionnel appelé Woodruff Arts Center, qui regroupe l'Alliance Theatre et l'Atlanta Symphony Orchestra. À l'époque, le High Museum est une institution de moyenne importance, loin derrière les grands musées new-yorkais. Cependant, il possède un potentiel certain : à l'exemple de la reconnaissance internationale de la première extension de son bâtiment, conçue en 1983 par Richard Meier. Avec ce partenariat, le High Museum of Art espère pouvoir bénéficier de l'effet de référence du Louvre afin de renforcer sa réputation institutionnelle et d'augmenter sa fréquentation. À une échelle plus large, l'opération doit servir les ambitions de croissance de la ville d'Atlanta et l'élever au rang de leader de la région sud-est américaine.

Pour le Louvre, s'exporter en Amérique, où se trouvent les plus grands musées au monde - ses concurrents - lui permet d'accroître son aura institutionnelle à l'internationale. Ce que confirme Henri Loyrette dans le plaidoyer qu'il fait paraître dans *The Art Newspaper* : "We are also looking at the way we will establish ourselves on the US cultural scene"¹⁰⁸.

Faire venir les joyaux des collections du musée auprès des Américains lui permet de renforcer son discours d'accessibilité, auprès d'un public cible du Louvre. En effet, à l'ère du tourisme culturel de masse, les visiteurs américains constituent un noyau très important de la fréquentation du musée parisien. « Henri Loyrette, [...] aime souligner qu'il dirige aussi l'un des premiers musées américains : Le Louvre reçoit en effet chaque année un million de visiteurs venus des États-Unis ! »¹⁰⁹. Par ailleurs, en 2002 est fondée l'Association américaine des amis du Louvre (American Friends of the Louvre (AFL)), dans le but de renforcer les liens entre le musée et son public américain, ainsi que pour officialiser le mécénat étatsunien de longue date¹¹⁰.

¹⁰⁷ Daphnée BETARD, « Un Musée du Louvre à Atlanta ? », *Le Journal Des Arts*, *op. cit.*

¹⁰⁸ Henri LOYRETTE, "Louvre director defends partnership with High Museum of Atlanta", *The Art Newspaper*, *op. cit.*

¹⁰⁹ Anne TOULOUSE, « RFI - Le Louvre à Atlanta » [en ligne], 16.10.2007.

¹¹⁰ « American Friends of the Louvre - Mission » [en ligne], *AFLouvre*.

Ce serait l'AFL qui aurait levé 13 millions de fonds privés pour le financement du projet du Louvre Atlanta.

Le Louvre Atlanta sert donc les objectifs institutionnels de rayonnement du Louvre et, à plus large échelle, joue le rôle d'ambassadeur culturel auprès des États-Unis. En effet, depuis le fameux voyage de *La Joconde* de Léonard de Vinci aux États-Unis en 1963¹¹¹, l'art est devenu une monnaie du *soft power* et un vecteur diplomatique des relations franco-étasuniennes. La culture servant le politique, le partenariat Louvre Atlanta a pu par conséquent se révéler être utile aux bonnes relations, notamment économiques, entre la France et l'Amérique.

L'exemple du FRAME (FRench American Museum Exchange)

Le Louvre Atlanta n'est pas la première collaboration muséale franco-américaine en dehors des demandes habituelles de prêts réciproques entre musées. En 1999 est fondé le FRench American Museum Exchange (FRAME), afin de promouvoir les échanges culturels et les collaborations entre les institutions muséales sur sol français et américain. Créé par Elizabeth Rohatyn, l'épouse de l'ambassadeur américain en France, et Françoise Cachin, directrice des Musées de France, il témoigne d'un engagement scellé entre les deux nations en faveur de la diplomatie culturelle¹¹². C'est une organisation bilatérale, dont l'objectif initial était de déployer des échanges entre des musées français situés en région et des musées nord-américains¹¹³. Désormais trente-deux musées sont membres du réseau, parmi lesquels d'importantes institutions¹¹⁴.

D'une part, il est donc intéressant de constater que le Louvre Atlanta, en tant qu'opération de diplomatie culturelle présentée sous le noble prétexte de l'échange scientifique, fait uniquement figure de première par la forme que prend le partenariat. En effet, il s'agit d'une collaboration contre rémunération. De l'argent est versé pour le prêt des chefs-d'œuvre, autrement dit, il s'agit de location. Nous retrouverons cette problématique lors de l'étude du Louvre Abu Dhabi. Enfin, il faut souligner que l'association entre le Louvre et le High Museum of Art s'est développée de manière complètement autonome et non dans le cadre préexistant du FRAME, qui aurait pu accompagner le partenariat.

Le programme d'expositions et les œuvres prêtées

Une nouvelle fois, c'est la partie américaine, face au silence des Français, qui au début de l'année 2006 divulgua des informations sur les dépôts du musée du Louvre à Atlanta. La liste des œuvres, qui seront prêtées durant les onze mois du premier volet du partenariat, est communiquée à la presse. Parmi les œuvres répertoriées, on compte des tableaux faisant

¹¹¹ Nous pouvons rapprocher ce prêt diplomatique de l'envoi de la *Piéta* sculptée par Michel-Ange, partie en 1964 de Saint-Pierre de Rome pour être présentée à l'Exposition universelle de New York.

¹¹² "FRench American Museum Exchange - History" [en ligne], FRAME.

¹¹³ GRMP, *Patrimoine et mondialisation*, op. cit., p. 65.

¹¹⁴ "FRench American Museum Exchange - Museums" [en ligne], FRAME.

partie du noyau historique des collections et qui ne voyagent habituellement pas, dont le *Portrait de Baldassare Castiglione*, par Raphaël.

Jamais au cours de son histoire le Louvre ne s'était séparé aussi longtemps d'œuvres autant nombreuses et prestigieuses¹¹⁵. Une fois l'effet du scoop américain passé et les prêts confirmés par le Louvre, il s'agissait à quelques mois de l'inauguration de la première année d'exposition, de connaître la programmation de ce « partenariat global et intelligent »¹¹⁶. Vincent Pomarède, à la tête du département peinture du Louvre et en charge du pilotage du projet. Il explique que, pour la première fois, les huit départements du musée ont travaillé ensemble de manière transversale pour choisir les œuvres qui seront prêtées¹¹⁷. Le programme élaboré consiste en neuf (ou sept selon les sources) expositions temporaires d'une durée variable - allant de trois à dix mois - racontant l'histoire du musée du Louvre.

Le récit expographié débute juste avant la Révolution française avec la formation des collections royales. Puis, durant la seconde année d'exposition, l'histoire continue avec la formation des départements archéologiques. Elle se conclut par une réflexion sur la présentation des collections du Louvre d'aujourd'hui et de demain¹¹⁸. Ainsi, nous avons affaire à une glorification du musée du Louvre et plus globalement à une mise en avant de l'histoire nationale française.

Malgré le fil rouge narratif de la programmation trisannuelle, nous avons rencontré des difficultés à obtenir des informations précises sur chacune des expositions. Par exemple, les archives des sites internet des deux institutions ne remontent pas jusqu'à ces expositions. Ainsi, malgré l'importance du partenariat, des critiques qu'il suscita à l'encontre du Louvre et des effets positifs dont bénéficia le High Museum, il ne reste que peu d'éléments concrets nous permettant d'en retracer l'histoire. Nous disposons uniquement des intitulés des trois volets annuels, ainsi que de l'emprise temporelle de ces derniers¹¹⁹.

1. "The Royal Collections" (octobre 2006 - septembre 2007) (Ill. 1)
2. "The Louvre and the Ancient World" (octobre 2007 - septembre 2008)
3. "The Louvre Today and Tomorrow" (octobre 2008 - septembre 2009)

Le titre générique du dernier chapitre aurait été changé et rebaptisé "The Louvre and the Masterpiece".

¹¹⁵ Clarisse FABRE, « Louvre-Atlanta : l'opération discrète », *Le Monde*, *op. cit.*

¹¹⁶ *Id.*

¹¹⁷ *Id.*

¹¹⁸ Henri LOYRETTE, "Louvre director defends partnership with High Museum of Atlanta", *The Art Newspaper*, *op. cit.*

¹¹⁹ Nous connaissons les intitulés de certaines sous-expositions, telles que : *King's Drawings*, *The Eye of Josephine*. Cependant, nous n'avons pas davantage d'informations sur la période de leur tenue, leur contenu ou encore leur muséographie.

Le bâtiment

Au premier agrandissement (Stent Family Wing) du bâtiment du High Museum of Art par Richard Meier, s'adjoint en 2005 une extension réalisée par l'agence de Renzo Piano¹²⁰ (Ill. 2). Débuté en 1999, à la suite d'une période de croissance importante des collections et du nombre de visiteurs, l'extension, qui coûta 164 millions de dollars, se développe autour du campus existant pour former un « village des art »¹²¹. Ce nouvel appendice architectural, appelé Anne Cox Chambers Wing, a pratiquement permis de doubler la surface du High Museum¹²² et comprend notamment un espace d'exposition de 700 m²¹²³. Achievée dans une temporalité coïncidant avec la concrétisation du projet Louvre Atlanta, le High Museum concède au musée du Louvre la nouvelle aile réalisée par Piano pour la durée des trois ans du cycle d'expositions prévu¹²⁴. Selon le journal *The New York Times*, l'extension du High par Renzo Piano, le transforme en un mini Louvre¹²⁵. Ainsi, en faisant appel à un architecte de renom pour accueillir les collections du Louvre sur son site, le High Museum of Art a joué l'une des cartes considérées comme conduisant au succès institutionnel des nouveaux musées.

Les effets du partenariat

Il est plus difficile de mesurer les retombées et les effets du projet sur le musée du Louvre que sur le High Museum of Art, compte tenu de l'intangibilité de certains d'entre eux. En effet, nous pouvons formuler l'hypothèse que cette délocalisation d'une durée de trois ans a pu permettre au musée de renforcer la perception positive de son image institutionnelle et donc de sa prééminence mondiale. Au terme de cette collaboration, il est possible que le pourcentage de visiteurs de nationalité américaine se rendant au Louvre se soit consolidé.

Du côté du High Museum, il est certain que ce partenariat lui a permis d'établir sa reconnaissance nationale et internationale et d'asseoir sa position institutionnelle en tant que musée leader du sud-est américain. En effet, au cours des trois ans d'exposition, le High a accueilli le nombre record de 1,3 millions de visiteurs venus de tous les États d'Amérique¹²⁶. L'opération a donc réussi avec succès du côté américain, grâce à l'effet d'attraction du Louvre en tant que produit d'appel. Par ailleurs, cette collaboration donna le coup d'envoi à une série

¹²⁰ Renzo Piano Building Workshop (RPBW) en collaboration avec Lord Aeck Sargent Inc. (Atlanta).

¹²¹ "Director Michael E. Shapiro to Step Down in August 2015" [en ligne], *High Museum of Art*.

¹²² "Renzo Piano Building Workshop - High Museum Expansion" [en ligne], *RPBW*.

¹²³ Henri LOYRETTE, « Louvre director defends partnership with High Museum of Atlanta » [en ligne], *The Art Newspaper*, *op. cit.*

¹²⁴ « Ces musées français qui s'exportent à travers le monde » [en ligne], *Ministère de la Culture, Actualités*.

¹²⁵ Brenda GOODMAN, "The Louvre Views Its Art in a New Way (When Showing It in Atlanta)", *The New York Times*, 16.10.2006.

¹²⁶ "History of the High" [en ligne], *High Museum of Art*.

d'autres partenariats institutionnels dans les années qui suivirent, notamment avec le MoMA¹²⁷.

Dans le prolongement du Louvre Atlanta

Il faut savoir qu'à l'origine du projet, le musée du Louvre avait envisagé plusieurs étapes à son rayonnement sur le territoire américain. En plus d'Atlanta, la ville de Denver (capitale de l'État du Colorado) est évoquée en 2004 lors de la révélation du partenariat, ainsi que celle de Milwaukee (État du Wisconsin)¹²⁸.

Le prêt aussi exceptionnel que conséquent de centaines d'œuvres issues des collections du musée du Louvre aurait donc été pensé pour une itinérance. Toutefois, elle ne semble pas s'être réellement concrétisée. Néanmoins, une exposition aurait été présentée au Denver Art Museum (DAM) en parallèle de la programmation trisannuelle d'Atlanta. Intitulée "Artisans & Kings, Selected Treasures from the Louvre" (octobre 2007 - janvier 2008)¹²⁹, l'exposition prend place au sein du nouveau bâtiment du DAM (Frederic C. Hamilton Building) conçu par Daniel Libeskind. Le scénario semble donc se répéter si l'on compare l'évènement avec la présentation historico-narrative des collections du musée du Louvre à Atlanta.

Mis à part à Denver, il ne semble pas que les collections nationales françaises aient fait halte dans une autre ville. Les ambitions de diffusion et de rayonnement du Louvre aux États-Unis auraient donc connu des limites. Cependant, le Louvre a renouvelé sa collaboration avec le High Museum of Art d'Atlanta, dans le cadre du Multi Year Art Collaboration. Pour cet évènement promouvant la rencontre entre l'art américain et européen, le Louvre s'est associé au High, au Crystal Bridges Museum of American Art (Betonville, État de l'Arkansas), ainsi qu'à la Terra Foundation for American Art, pour une période de quatre ans (2011-2015)¹³⁰.

PARTIE II – LA DÉLOCALISATION EN PROVINCE

Selon une approche analytique comparative et différenciée, nous étudierons le premier acte de délocalisation institutionnelle du Centre Pompidou et du musée du Louvre à l'échelle nationale. Dans un souci chronologique correspondant à l'année d'inauguration des institutions en province - respectivement à Metz pour le Centre Pompidou et à Lens pour le Louvre - notre étude s'intéresse d'abord au nouvel équipement culturel messin, avant de se tourner du côté des Hauts-de-France. Ainsi, des éléments comparatifs entre les deux établissements, seront proposés dans la seconde sous-partie dédiée au Louvre-Lens.

¹²⁷ "Director Michael E. Shapiro to Step Down in August 2015" [en ligne], *High Museum of Art*, *op. cit.*

¹²⁸ Didier RYKNER, « Antennes du Louvre : la première se fera... à Atlanta (Géorgie, États-Unis) » [en ligne], *La Tribune de l'Art*, *op. cit.*

¹²⁹ "Denver Art Museum Brings Treasures from Louvre" [en ligne], *artdaily*.

¹³⁰ "High, Louvre, Crystal Bridges and Terra Foundation Announce Third Installation in Multi-Year American Art Collaboration" [en ligne], *High Museum of Art*.

Avant toute chose, il faut se demander pourquoi les musées se délocalisent-ils en province ? Une question aussi simple que primordiale, à laquelle J.-M. Tobelem tend à répondre dans son article intitulé « Les musées nationaux doivent-ils se délocaliser ? »¹³¹. Tout d'abord, bien qu'évident compte tenu du sujet de notre étude, il est important de souligner qu'il ne s'agit pas de n'importe quels établissements, ce sont des musées nationaux. Leur délocalisation intervient notamment en réponse au constat de la concentration exclusive des institutions muséales prestigieuses au sein de la capitale française. En effet, un musée national, se doit d'être accessible à l'ensemble des citoyens français, qui, par le biais de l'imposition fiscale, contribuent à son financement¹³². Ainsi, outre le rôle définitoire de service public propre à toutes les institutions muséales reconnues par l'ICOM, l'idée du droit d'accès pour tous est renforcée. C'est pourquoi, le principe de démocratisation culturelle devient un argument noble au service de la délocalisation des musées nationaux sur le territoire.

En effet, cet élargissement institutionnel en région témoigne de la volonté des politiques culturelles françaises, qui, dès les années 1970 par le recours à la décentralisation, se tournaient vers un objectif de démocratisation culturelle étendue. Cependant, nous verrons que dans le cas du Louvre en particulier, ce mode de fonctionnement déconcentré a des antécédents qui remontent à la constitution du musée. C'est pourquoi, nous nous arrêterons sur le décret bicentenaire Chaptal.

Cette Partie II de notre étude nous permet d'aborder le rapport entre centre et périphéries, au regard de la délocalisation. Nous traiterons en particulier de la forme que prend le lien établi entre le musée mère et l'institution dite « sœur ». Ainsi, nous pourrions nous interroger sur l'existence d'une structure de fonctionnement autonome, mutualisée, ou au contraire d'une soumission tutélaire.

1. Le Centre Pompidou-Metz, une institution sœur

Les origines du projet

Le Centre Pompidou-Metz se présente comme la première décentralisation d'un établissement public culturel national. Quelles sont les raisons qui ont menées à la création d'une seconde institution au nom du défunt président de la République, devenu le représentant d'une marque muséale ? Quelle ambition se trouvait derrière le projet et quels acteurs ont porté sa réalisation ?

L'origine du projet trouve sa source à la suite de la politique de prêts et d'expositions *extra muros* menés par le Centre Pompidou à la fin des années 1990. À l'époque, Beaubourg, après

¹³¹ Jean-Michel TOBELEM, « Les musées nationaux doivent-ils se délocaliser? », *Nectart*, vol. 5, n° 2, Éditions de l'Attribut, 2017, p. 35.

¹³² *Ibid.*, p. 36.

le réaménagement de ses espaces intérieurs par Gaetana Aulenti, doit faire face à de nécessaires grands travaux de rénovation. Ces derniers impliquent la fermeture du Centre Pompidou entre 1997 et 1999¹³³, soit exactement vingt ans après son inauguration.

Jean-Jacques Aillagon, nommé président du Centre Pompidou en 1996, propose alors une programmation muséale hors-les-murs afin de continuer de montrer les collections¹³⁴. Ainsi, durant la période de fermeture, une trentaine d'expositions furent présentées en France et à l'étranger¹³⁵. Fort de ce succès, l'institution décide de continuer à s'ouvrir à de nouveaux horizons, en créant un établissement satellite hors de Paris pour perpétuer la politique de présentation ouverte de sa collection sur le territoire¹³⁶.

Exprimée en 1999 par Jean-Jacques Aillagon, l'idée est officiellement lancée en 2002¹³⁷ et plusieurs villes hôtes réparties sur le territoire français sont alors envisagées, telles que Caen, Montpellier, Lyon, Nancy, Lille et Metz¹³⁸. C'est cette dernière qui sera choisie, notamment en raison de son implantation géographique au cœur de l'Europe, à proximité directe de l'Allemagne, du Luxembourg ou encore de la Suisse. Hasard ou non, il faut noter que Metz est la ville d'origine de Jean-Jacques Aillagon, à l'initiative de la volonté délocalisatrice¹³⁹. Enfin un argument notable, est celui d'une liaison TGV entre Paris et Metz exploitable dès 2007, année qui devait initialement coïncider avec l'ouverture du Centre Pompidou-Metz.

De plus, l'an 2007 correspond à l'anniversaire des trente ans du Centre Pompidou et aurait dû être célébré par le lever de rideau de son antenne messine. Les festivités furent ajournées, en raison notamment de la complexité de la réalisation technique de la toiture et le Centre Pompidou-Metz, ce dernier est finalement inauguré en 2010.

Les raisons

L'ouverture du Centre Pompidou à Beaubourg a marqué un moment charnière dans l'histoire des musées. Il bouleversa les codes architecturaux et les normes muséales connues jusque-là. Ainsi, trente ans après son ouverture, il était judicieux d'envisager de nouvelles ambitions, tout en poursuivant celles originelles.

¹³³ Julien BALDACCHINO, « De 1977 à 2027, retour sur les grandes métamorphoses du Centre Pompidou » [en ligne], *France inter*, 26.01.2021.

¹³⁴ Françoise DARGENT, « Un Centre Pompidou "bis" à Metz », *Le Figaro*, 10.01.2003.

¹³⁵ Cette politique d'expositions hors-les-murs en raison de la fermeture du Centre Pompidou parisien pour travaux est particulièrement intéressante. Cela nous permet d'établir un lien avec l'avenir de l'institution. En effet, elle devra fermer ses portes entre 2023 et 2027 pour procéder à de nouveaux travaux de rénovation, de quoi s'offrir une cure de jouvence avant de fêter ses 50 ans. Nous reviendrons sur ce sujet dans la suite de notre étude.

¹³⁶ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, Luxembourg, Éditions du Centre Pompidou-Metz, 2015, p. 14.

¹³⁷ Année de la nomination de Jean-Jacques Aillagon en tant que ministre de la Culture.

¹³⁸ « Centre Pompidou-Metz - La genèse du projet » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*.

¹³⁹ Jérôme COIGNARD, « Metz s'offre son Centre Pompidou », *Connaissance des arts*, 01.05.2010, p. 52.

Ainsi, Bruno Racine, le successeur de Jean-Jacques Aillagon à la présidence du Centre Pompidou, parle des nouvelles aspirations de l'institution, en préambule de la publication consacrée au concours d'architecture mené pour le Centre Pompidou-Metz :

« Un quart de siècle après sa création, c'était la capacité du Centre à inventer un nouveau modèle à partir de sa propre expérience tout en restant fidèle à son aspiration initiale, qui se trouvait mise en jeu ». « [...] le Centre Pompidou, encouragé par l'État, entendait démontrer en acte que les grandes institutions parisiennes étaient au service de tous et qu'il n'avait rien perdu de l'élan originel »¹⁴⁰.

Une réflexion autour de la création d'un centre d'art et de culture en région est alors élaborée. Il ne s'agissait pas de dupliquer le modèle Pompidou à Metz ni de le réinventer complètement, mais d'en prolonger l'histoire en suivant les valeurs culturelles portées par le MNAM. En ce sens, tous les textes officiels dont la paternité revient au Centre Pompidou-Metz sont clairs. Il ne s'agit pas d'une succursale ou d'une antenne du musée national parisien, c'est un organisme associé au Centre Pompidou¹⁴¹. Ni annexe, ni institution bis, il s'agit d'un établissement culturel à part entière, incarnant l'idée du « musée en mouvement », dont le fonctionnement est à la croisée entre celui d'un musée et d'un centre d'art.

« [...] c'est un Centre d'un nouveau type qui naîtra bientôt. Ni musée (il ne détiendra pas de collections en propre), ni redite en réduction du Centre originel qu'il serait vain de vouloir copier aujourd'hui, il a pourtant la lourde responsabilité d'en prolonger l'aventure et l'idéologie culturelle en portant le même nom de baptême »¹⁴².

Autrement dit,

« C'est en décidant d'exporter dans un autre lieu, à la manière d'un écho de la maison mère, mais seulement d'un écho et non d'une succursale [...] que le Centre Pompidou marque, une fois de plus, sa différence. Car il s'agit bien d'inventer un autre concept. Utiliser les ressources du Centre pour en proposer une autre lecture »¹⁴³.

Cependant, malgré le caractère expérimental et pionnier pour un musée français de s'ouvrir au territoire sous une forme institutionnelle que l'on peut qualifier de « déconcentrée », le concept n'est pas novateur. Il faut rappeler que la volonté d'élargissement des activités du Centre Pompidou et de son accessibilité intervient dans la continuité directe de l'inauguration du musée Guggenheim à Bilbao. En effet, à l'époque, la Tate Gallery britannique et le Guggenheim newyorkais avaient déjà expérimenté avec succès la création d'institutions

¹⁴⁰ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, Paris, AMC – Le moniteur / Éditions du Centre Pompidou, 2004, p. 6.

¹⁴¹ CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 ».

¹⁴² Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 12.

¹⁴³ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, Éditions du Centre Pompidou-Metz / Nouvelles éditions scala, 2010, pp. 7-8.

satellites¹⁴⁴. Le rapprochement effectué avec le Guggenheim Bilbao est largement repris dans la presse au moment de l'annonce du projet messin et tout au long de sa conduite. Cependant, cette idée de tentative de réplique de l'« effet Bilbao » est globalement démentie par les acteurs du projet. Néanmoins, certains articles (présentant notamment le point de vue de Jean-Marie Rausch, maire de Metz et Président de la communauté d'agglomération de Metz métropole (ci-après CA2M)¹⁴⁵) servent un autre discours que celui de l'argument noble de l'accessibilité à la culture avant tout¹⁴⁶. En effet, nombreux sont les maires de villes en difficulté ou en perte d'attractivité, qui furent attirés par la promesse de pouvoir économique providentiel grâce à l'implantation d'une institution culturelle selon le modèle bilbayen.

Toutefois, à contrario de la volonté démonstrative de Guy Baudelle et de Gerhard Krauss¹⁴⁷, il ne s'agit pas ici de savoir si le moteur principal du projet était de redorer l'image de la ville et d'obtenir des retombées économiques ou s'il s'agissait uniquement d'un désir de démocratisation culturelle, agrémenté d'une touche décisionnaire politique. Quoi qu'il en soit, la situation de la ville de Metz avant l'implantation de son équipement culturel estampillé Centre Pompidou était la suivante : ancienne cité militaire¹⁴⁸, la ville peuplée d'environ 120 000 habitants possède le rôle de capitale régionale et est en matière d'attractivité, en concurrence avec sa voisine, Nancy¹⁴⁹. Face à la désindustrialisation du milieu de la sidérurgie en particulier, Metz a connu une crise de l'emploi¹⁵⁰. Afin de relever l'économie du département de la Moselle, un pôle d'innovations technologiques s'est déployé, tandis que plusieurs initiatives culturelles ont vu le jour (FRAC Lorraine ; réaménagement de la Cité musicale par Ricardo Bofill, etc.)¹⁵¹. À cela s'ajoute une volonté de restructuration urbaine née à la fin des années 1990¹⁵², au sein de laquelle l'implantation du Centre Pompidou jouera un rôle majeur.

¹⁴⁴ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 18.

Jérôme COIGNARD, « Metz s'offre son Centre Pompidou », op. cit. p. 52.

¹⁴⁵ Françoise DARGENT, « Un Centre Pompidou "bis" à Metz », *Le Figaro*, op. cit.

Frédéric EDELMAN, « Le Centre Pompidou tisse sa toile à Metz », *Le Monde*, 14.08.2004.

À propos du projet d'architecture lauréat, Jean-Marie Rausch dit : « Je penchais pour l'équipe Maupin-Cribier, qui me semblait plus apte à susciter un effet Bilbao, et qui était un peu moins cher ».

¹⁴⁶ Mathias BOQUET, « L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens », *Belgeo*, n° 1, 2014, p. 2.

¹⁴⁷ Guy BAUELLE, Gerhard KRAUSS, "The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens", *Belgeo*, n° 1, 2014.

Gerhard KRAUSS, "The Creation of a Second Centre Pompidou in Metz: Social Embedding of a New Regional Cultural Facility and Formation of a Strategic Action Field", *European Planning Studies*, vol. 23, n° 8, Taylor & Francis online, 2015.

¹⁴⁸ Edith FAGNONI, « Culture décentralisée et innovation urbaine. Metz et le Centre Pompidou », in : Maria GRAVARI-BARBAS, *Destinations et territoires, Coprésence à l'œuvre*, vol. 1, Québec, Presse de l'Université du Québec, coll. « Téoros », 2009, p. 207.

¹⁴⁹ Mathias BOQUET, « L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens », op. cit., pp. 4-5.

¹⁵⁰ *Ibid.*, p. 4.

¹⁵¹ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 8.

¹⁵² Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 15.

Par ailleurs, à l'époque encore méconnu, Metz possède un patrimoine historique et architectural important¹⁵³.

Ainsi, la ville de Metz a vu en l'intention décentralisatrice du Centre Pompidou une opportunité, pouvant lui permettre de développer son attractivité et de doper son économie par le biais de la culture. En effet, portée par Jean-Marie Rausch, la forte détermination politique de parier sur le secteur culturel pour asseoir la notoriété et le développement économique de la ville fut l'un des critères du choix de Metz, plutôt que d'une autre ville¹⁵⁴.

Les acteurs

La naissance du Centre Pompidou-Metz est décrite comme le fruit d'une rencontre, entre une institution muséale de renommée internationale et une collectivité territoriale prête à assurer le financement d'un projet inédit scellé par un partenariat.

Entre l'initiative, la mise en place, la conduite et l'inauguration à Metz du petit frère du MNAM, les parties prenantes du projet ont changé et cela même à deux reprises. En effet, nous parlons de Jean-Jacques Aillagon, clé de voûte de l'ensemble en matière d'impulsion et de décision, d'abord président du Centre Pompidou (1996-2002), puis ministre de la Culture de 2002 à 2004. Bruno Racine est le successeur d'Aillagon à la présidence du Centre national d'art et de culture de 2002 à 2007. Il est suivi d'Alain Seban en poste de 2007 à 2015. Au près du Centre Pompidou, il faut encore citer Laurent Le Bon¹⁵⁵, nommé conservateur en 2000, à qui on confie les rênes du projet du Centre Pompidou-Metz et qui en deviendra le premier directeur de 2010 à 2014. Du côté de la partie messine, des changements s'opèrent en 2008, Dominique Gros est le nouvel élu de la ville de Metz, tandis que Jean-Luc Bohl est nommé président de Metz-Métropole¹⁵⁶.

Le 9 janvier 2003, le Centre Pompidou et la ville de Metz, en accord avec le ministère de la Culture, annoncent la décentralisation du musée national et la création d'une institution sœur par le biais d'un partenariat établi avec les autorités locales¹⁵⁷. Deux mois plus tard, le concours international d'architecture est lancé ¹⁵⁸.

Le rôle de la collectivité territoriale est celui de pourvoyeuse de fonds. En effet, comme nous le verrons pour ses autres entreprises délocalisées, le Centre Pompidou ne prend à sa charge

¹⁵³ En 2021, la gare ferroviaire de Metz a par exemple été élue plus belle gare de France pour la troisième année consécutive.

¹⁵⁴ « Centre Pompidou-Metz - Page d'accueil » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, op. cit.

¹⁵⁵ Selon une grande actualité, Laurent Le Bon a été nommé à la présidence du Centre Pompidou, le 25 juin 2021.

¹⁵⁶ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 11.

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 14.

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 11.

aucun frais¹⁵⁹. Son apport n'est pas monétaire, il fournit son expertise, permet l'utilisation de son nom de marque et met à disposition les œuvres¹⁶⁰ de sa remarquable et inestimable collection, dont la visibilité est un faire-valoir de taille.

Ainsi, le maître d'ouvrage de l'équipement culturel messin n'est pas le Centre Pompidou, mais la CA2M, dont le mandataire est la ville de Metz¹⁶¹. En cette qualité, Metz-Métropole finance majoritairement le projet, à hauteur de 43,3 millions d'euros. Tandis que le Conseil régional de Lorraine et le Conseil régional de la Moselle versent chacun 10 millions d'euros. Quant à l'État, il concède 4 millions pour soutenir le projet. Enfin, 2 millions issus de fonds européens¹⁶² complètent le financement¹⁶³. Ainsi, les coûts totaux de réalisation se sont élevés à 69,3 millions d'euros hors taxes. Quant au budget de fonctionnement prévu, il est lui aussi assuré par les collectivités territoriales selon une estimation annuelle de 10 millions d'euros¹⁶⁴, répartie de la manière suivante¹⁶⁵ : 4,6 millions d'euros versés par Metz-Métropole, 4 millions d'euros par la Région Lorraine, 400 000 euros par la ville de Metz et 1 million d'autofinancement¹⁶⁶.

Le statut du Centre Pompidou-Metz

Au-delà de ces données chiffrées, il est important de s'intéresser au statut du Centre Pompidou-Metz. Nous avons précédemment mis en avant le fait que l'institution messine n'est pas un duplicata du MNAM. En effet, il est « détenteur du même code génétique que le Centre Pompidou, sans être pour autant son clone »¹⁶⁷. C'est pourquoi, dans le souhait de désigner sans équivoque ce lien de filiation institutionnelle, nous préférons au terme d'antenne ou de satellite, l'appellation de petit-frère, cousin ou encore institution sœur.

« Le Centre Pompidou-Metz n'est ni une antenne, ni une annexe du Centre Pompidou mais une institution sœur, autonome dans ses choix scientifiques et culturels, qui développe sa propre programmation en s'inspirant de l'esprit du Centre Pompidou et en s'appuyant sur son savoir-faire, sur son réseau et sur sa notoriété »¹⁶⁸.

Défini en tant qu'organisme associé au MNAM, le Centre Pompidou-Metz l'est au même titre que L'Institut de recherche et coordination acoustique/musique (Ircam), adjacent à Beaubourg

¹⁵⁹ Guy BAUDELLE, Gerhard KRAUSS, "The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens", *op. cit.*, pp. 3-4.

¹⁶⁰ Jérôme COIGNARD, « Metz s'offre son Centre Pompidou », *Connaissance des arts*, *op. cit.*, p. 52.

¹⁶¹ « Centre Pompidou-Metz - L'architecture » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*.

¹⁶² Le financement provient du Fonds européen de développement régional (FEDER).

Id.

¹⁶³ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, *op. cit.*, p. 60.

¹⁶⁴ Sophie FLOUQUET, « Le Centre Pompidou s'arrime à Metz », *Journal des arts*, 17.11.2006.

À l'origine, l'estimation du budget de fonctionnement annuel avait été évalué à hauteur de 5-6 millions d'euros.

¹⁶⁵ Le dernier rapport d'activités en date du Centre Pompidou-Metz va dans le sens de cette estimation, *cf.* p. 94.

CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 ».

¹⁶⁶ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, *op. cit.*, p. 61.

¹⁶⁷ Sophie FLOUQUET, « Le Centre Pompidou s'arrime à Metz », *Journal des arts*, *op. cit.*

¹⁶⁸ « Centre Pompidou-Metz - L'établissement » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*.

et de la Bibliothèque publique d'information (BPI), qui occupe une partie du bâtiment de Piano et Rogers¹⁶⁹. Juridiquement, le Centre Pompidou-Metz est constitué en Établissement public de coopération culturelle (EPCC), dont Metz Métropole, la Région Grand Est, la ville de Metz, le Centre Pompidou et l'État sont les membres du conseil d'administration¹⁷⁰.

Le 28 décembre 2007, bien après les premières heures du projet de création d'un centre d'art et de culture porteur d'un « esprit pompidien », une convention préparatoire d'association entre le Centre Pompidou et le Centre Pompidou-Metz aux côtés de la CA2M, est signée. Son statut d'EPCC est ensuite ratifié le 10 novembre 2009 par la signature d'un protocole d'accord. En janvier 2010, le statut est officiellement créé, et ce n'est que le 22 mars 2010 qu'est signé l'accord d'association entre Beaubourg et le Centre Pompidou-Metz, alors sur le point d'être inauguré¹⁷¹.

Son modèle de gouvernance

Qui gouverne le Centre Pompidou-Metz ? Qui tient les rênes de son administration et quels sont les enjeux du pilotage de la programmation institutionnelle ? Comme nous l'avons vu, la collectivité territoriale messine porte le financement du projet. Le Centre Pompidou parisien a lui le rôle d'instigateur et surtout de prêteur. Au regard de la reconnaissance internationale de la marque muséale « Centre Pompidou » au service d'une institution nouveau-née, nous pouvons nous demander, selon une approche centre-périphérie, quels rapports de force interviennent entre les deux institutions. Comme mentionné, le Centre Pompidou-Metz refuse le qualificatif de musée satellitaire ou subsidiaire et revendique son indépendance¹⁷². Cependant, nous verrons qu'il s'agit d'une autonomie modérée.

Le fonctionnement du Centre Pompidou messin dépend principalement de la politique de prêt établie avec la maison mère. Le rôle de prêteur du MNAM nous éclaire donc sur les enjeux du modèle de gouvernance en vigueur. À contrario du modèle Guggenheim, du Louvre Abu Dhabi ou d'autres institutions subsidiaires des deux musées nationaux faisant l'objet de notre étude, l'équipement culturel de Metz ne paie pas de frais supplémentaires pour les prêts que lui concède le Centre Pompidou parisien. Nous ne connaissons pas les termes exacts des clauses de la convention de partenariat signée entre les deux établissements concernant la politique de prêt. Cependant, nous pouvons imaginer que malgré le privilège de pouvoir piocher à souhait dans les vastes collections nationales, les prêts requis dépendent de la disponibilité (œuvres déjà exposées ou prêtées, en réserves pour des raisons de conservation,

¹⁶⁹ CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 », p. 13.

¹⁷⁰ *Ibid.*, p. 8.

¹⁷¹ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, pp. 14-15.

¹⁷² Gerhard KRAUSS, "The Creation of a Second Centre Pompidou in Metz: Social Embedding of a New Regional Cultural Facility and Formation of a Strategic Action Field", *European Planning Studies*, vol. 23, n° 8, *Taylor & Francis online*, 2015, p. 1501.

pièces dont la manutention ou la fragilité ne permet pas de les transporter, etc.) et du bon vouloir du Centre Pompidou.

Malgré tout, il faut reconnaître, que le Centre Pompidou-Metz bénéficie d'une autonomie artistique, conceptuelle et scientifique haute¹⁷³. Les expositions que le Centre propose sont exclusives et ne sont pas des duplicatas itinérants de celles proposées à Paris. Toutefois, il faut garder à l'esprit, qu'une partie des équipes parisiennes furent, au moment de l'inauguration du Centre, délocalisées à Metz afin d'assurer une programmation et un commissariat de qualité, conforme à la ligne éditoriale de Beaubourg et garantissant la filiation institutionnelle nominative¹⁷⁴. Cependant, il ne s'agit pas pour autant d'un fonctionnement mutualisé, mais plutôt d'une relation ambiguë entre l'institution centralisée et son pendant périphérique.

En effet, à l'exemple de la composition de son conseil d'administration (ci-après CA), nous pouvons constater l'exercice d'un certain contrôle administratif et décisionnel de la part de l'institution mère. Pour l'année 2019 (ce fut également le cas, pour les formations précédentes), la présidence du CA de l'EPCC Centre Pompidou-Metz est menée par le président du MNAM en poste, à savoir Serge Lavisgnes¹⁷⁵. Cela semble illustrer une cohérence d'actions, cependant elle pourrait être perçue comme inégalitaire par rapport aux autorités locales et régionales, qui entre autres financent le projet depuis le début. Par ailleurs, hormis la présidence parisienne ubiquiste, le Centre Pompidou représente un tiers des sièges du CA, ce qui signifie qu'aucune décision ne peut être prise contre son veto¹⁷⁶. Ainsi, nous pouvons véritablement parler d'autonomie contrôlée concernant le fonctionnement et la conception organisationnelle du Centre Pompidou-Metz, malgré sa démarche indépendantiste.

À défaut de pleine autonomie, nous ne pouvons pas non plus parler de mutualisation. En effet, l'accès aux collections du Centre Pompidou est conditionné au prêt. Il ne s'agit pas de dépôts et encore moins d'une mutualisation. Le système de prêt est établi en cohérence avec le fonctionnement d'un musée sans collection ou d'un centre d'art, c'est-à-dire celui de la stricte programmation d'expositions temporaires.

Au sujet de mutualisation, nous pensons intéressant de mentionner la tenue au Centre Pompidou-Metz en mai 2011 (soit un an après son inauguration) d'une table-ronde intitulée

¹⁷³ Guy BAUELLE, Gerhard KRAUSS, "The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens", *op. cit.*, p. 4.

¹⁷⁴ Gerhard KRAUSS, "The Creation of a Second Centre Pompidou in Metz: Social Embedding of a New Regional Cultural Facility and Formation of a Strategic Action Field", *op. cit.*, p. 1501.

¹⁷⁵ CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 », *op. cit.*, p. 8.

¹⁷⁶ Gerhard KRAUSS, "The Creation of a Second Centre Pompidou in Metz: Social Embedding of a New Regional Cultural Facility and Formation of a Strategic Action Field", *op. cit.*, p. 1501.

« Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ? »¹⁷⁷. À l'aide d'un panel d'intervenants d'horizons divers, la discussion aborde la question du partage, de la répartition solidaire d'équipements, des ressources humaines, de la mise en commun de moyens et de la conduite conjointe de projets. D'emblée, il est mentionné que la mutualisation est depuis longtemps un projet politique existant, dont les enjeux sont économiques. La mutualisation est envisagée dans le cadre de l'aménagement du territoire, à l'échelle des départements ou des régions et en faveur de leurs musées¹⁷⁸. Nous pouvons donc lier la volonté mutualisatrice à celle étatique déconcentrative, que nous avons introduite dans la mise en contexte de ce travail. Lors de cette table-ronde, les enjeux et les risques de la mutualisation sont abordés. Il est par exemple mentionné :

« [La décentralisation] présente toujours le risque - de conduire à une politique d'annexe, une politique de succursale - [...]. C'est-à-dire une maison mère qui essaime des salles d'expositions sur un territoire et qui les pilote sans que les projets locaux aient l'autonomie suffisante »¹⁷⁹.

Cette dernière énonciation trouve un écho particulier auprès du Centre Pompidou-Metz et notre réflexion au sujet de son autonomie relative.

Enfin, il est pertinent de décrire brièvement le fonctionnement institutionnel interne du Centre messin. Depuis 2019, c'est Chiara Parisi, qui en assure la direction¹⁸⁰. L'équipe ne connaît pas le même organigramme que les institutions muséales traditionnelles, car par l'absence de collections, ce ne sont pas des conservateurs ou des commissaires qui en occupent les rangs, mais des chargés de projet.

Le projet culturel, cultiver « l'esprit Pompidou »

Décrit comme une chimère¹⁸¹, à mi-chemin entre un musée et un centre d'art, le Centre Pompidou-Metz se veut être un lieu qui rassemble. En tant que structure associée au Centre Pompidou, l'équipement messin a pour vocation de poursuivre son idéologie culturelle et son regard sur l'art moderne et contemporain¹⁸². Ainsi, dans le respect de la vision de Dominique Bozo - premier directeur du Centre Pompidou - il ne s'agit pas à travers la mise en exposition de faire la généalogie de l'art contemporain, mais plutôt d'en proposer une cartographie. Selon cette volonté, le Centre Pompidou-Metz, propose des accrochages ambitionnant d'offrir de

¹⁷⁷ « Table ronde, "Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ?", vendredi 20 mai 2011 », *ICOM, La lettre du comité national français*, n° 35, 2012.

¹⁷⁸ *Ibid.*, p. 8.

¹⁷⁹ Jean Guibal (directeur du Musée Dauphinois, Grenoble), *Ibid.*, pp. 10-11.

¹⁸⁰ CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 », *op. cit.*, p. 8

¹⁸¹ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz, op. cit.*, p. 26.

¹⁸² Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu, op. cit.*, p. 51.

nouvelles lectures de la création artistique depuis 1905¹⁸³. De plus, défini en tant que « musée en mouvement », l'activité de l'équipement culturel messin est par essence temporaire¹⁸⁴ :

« N'ayant pas de collections propres, le Centre Pompidou-Metz conçoit exclusivement des expositions temporaires et inscrit son projet culturel au cœur d'une réflexion sur la monstration des œuvres. Participer à la mise en valeur des collections du Musée national d'art moderne et permettre la (re)découverte des œuvres qui la constituent, sont apparus, dès la genèse du projet, comme des impératifs premiers »¹⁸⁵.

Cependant, il ne faut pas là considérer le Centre Pompidou messin comme un simple écrin de monstration et de valorisation des collections nationales. Au contraire, nous verrons dans la partie consacrée à l'architecture, qu'une attention particulière a été portée à la fonctionnalité du bâtiment afin de servir à la fois les missions institutionnelles et les besoins des publics. En effet, le programme architectural est engagé par les partis pris du Centre. Nous pouvons résumer ces derniers par quatre priorités significatives de sa vocation :

« Faire découvrir la création artistique sous toutes ses formes ; Donner des clefs de lecture de l'histoire de l'art depuis 1905 ; Émouvoir et inviter le spectateur à appréhender le monde par le biais artistique ; Élargir la fréquentation à de nouveaux publics »¹⁸⁶.

D'ailleurs, nous pouvons lier le projet culturel de l'établissement et la question des publics à sa localisation européenne centrale. Par exemple, dans l'objectif de toucher un public international, les contenus écrits sont traduits en trois langues : français, allemand et anglais.

Implantation territoriale, le quartier de l'Amphithéâtre

En parlant des origines du projet de l'implantation d'un Centre Pompidou à Metz, nous avons évoqué l'emplacement géographique stratégique de la ville au cœur de l'Europe, ainsi que les capacités financières des collectivités locales. Une raison supplémentaire, et pas des moindres, du choix de Metz est la mise à disposition d'un terrain vacant à proximité directe de la gare, au sein du quartier de l'Amphithéâtre, pour lequel une opération de restructuration urbaine est envisagée depuis 1997¹⁸⁷. Voisin du centre-ville et du quartier du Sablon¹⁸⁸, le terrain proposé par la ville de Metz se situe à l'emplacement d'une friche de 50 hectares, qui auparavant accueillait l'ancienne gare de fret, ainsi que des terrains militaires (Ann. 6).

¹⁸³ Laurent LE BON, « Le Centre Pompidou Metz », *ICOM, La lettre du comité national français*, n° 35, 2012, pp. 5-6.

¹⁸⁴ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 52.

¹⁸⁵ Laurent LE BON, « Le Centre Pompidou Metz », *ICOM, La lettre du comité national français*, op. cit., p. 5.

¹⁸⁶ « Centre Pompidou-Metz - La vocation du Centre Pompidou-Metz » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*.

¹⁸⁷ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 15.

¹⁸⁸ Au début du XX^e siècle, une majorité de la population, qui y réside est germanophone.

Philip JODIDIO, Laurent LE BON, *Centre Pompidou-Metz*, Éditions du Centre Pompidou Paris, Centre Pompidou-Metz, Prestel Verlag München, 2008, p. 76.

Sur la base d'une première étude d'urbanisme, deux grands équipements, un palais omnisport (par Paul Chemetov et Borja Huidobro) et le parc de la Seille (par Laura Planchais)¹⁸⁹ y sont aménagés au début des années 2000¹⁹⁰. En effet, en plus d'être situé en lisière du centre-ville et dans le prolongement de la gare ferroviaire, le terrain est à côté de la rivière de la Seille. Il est intéressant de constater que la proximité fluviale ou maritime est l'une des caractéristiques des terrains d'implantation à travers le monde des musées subsidiaires de nos deux institutions nationales¹⁹¹.

Le quartier d'implantation du Centre Pompidou sous forme déconcentrée tient son nom d'un ancien amphithéâtre romain. Inutilisé depuis le III^e siècle, il a eu plusieurs fonctions avant d'être abandonné. Ses pierres ont alors été réutilisées pour diverses constructions à travers la ville¹⁹². En 1902, les fondations de l'amphithéâtre sont découvertes par excavation lors des travaux de construction de la gare ferroviaire de Metz et celle des marchandises. Cependant, les fouilles sont arrêtées et le site reste enfoui de nos jours. Entre 2006 et 2008, sur prescription de l'État, un chantier archéologique de 15 000 m² comprenant la zone d'implantation du Centre Pompidou est engagé¹⁹³. Ainsi, malgré l'invisibilité du site, la puissance de sa mythologie conduit au développement d'un quartier dont la dénomination s'y réfère¹⁹⁴.

Le terrain destiné à accueillir le Centre Pompidou-Metz témoigne d'un vide persistant malgré les remaniements successifs qu'il a subi. Avec le projet urbain du quartier de l'Amphithéâtre, il devient une zone d'aménagement concertée (ZAC), qui comprendra en son cœur le nouvel équipement culturel. Le programme de la zone à construire est clair. Il s'agit de créer un quartier animé et mixte, composé de commerces, de bureaux et de logements, dont la construction doit être appuyée sur le concept de haute qualité environnementale (HQE)¹⁹⁵. Ainsi, par l'urbanisation du quartier, l'ambition est de donner une nouvelle image à la ville.

Un concours d'urbanisme est organisé et est remporté par Nicolas Michelin, qui se voit confier la conception des abords du Centre Pompidou-Metz, avant même la nomination de Shigeru Ban¹⁹⁶. L'urbaniste propose un projet qui se veut innovant. En effet, il ne sépare pas les emplacements dévolus à l'habitat, de ceux des commerces ou des bureaux. Il les rassemble

¹⁸⁹ Pauline CARDINAUD, Elsa MANDRAU, Eléonore VILLANUEVA, *et al.*, *Muse et le quartier de l'Amphithéâtre : Metz*, Paris, Archibooks + Sautereau Éditeur, 2018, p. 64.

¹⁹⁰ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, p. 22.

¹⁹¹ KANAL – Centre Pompidou à Bruxelles, se trouve à côté du canal de Willebroeck. Le Centre Pompidou de Málaga est au bord de la Méditerranée. Tandis que le Centre Pompidou X West Bund Museum de Shanghai est situé le long du fleuve Huangpu. Enfin, le Louvre Abu Dhabi baigne littéralement dans le Golfe persique.

¹⁹² Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, p. 10.

¹⁹³ Philip JODIDIO, Laurent LE BON, *Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, p. 82.

¹⁹⁴ *Ibid.*, p. 76.

¹⁹⁵ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, p. 32.

¹⁹⁶ Philip JODIDIO, Laurent LE BON, *Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, p. 86.

pour constituer mixité et densité urbaine. Ainsi, il propose de créer des espaces commerciaux en rez-de-chaussée et au premier étage des bâtiments. Tandis que les deux étages suivants sont occupés par des bureaux et les trois derniers de la construction par des logements. Le tout surmonté d'un toit végétalisé¹⁹⁷.

Adjacent au Centre Pompidou, se trouve un vaste espace de shopping, nommé Muse et conçu par l'architecte et urbaniste Jean-Paul Viguier. Il est l'élément phare des activités commerciales du nouveau quartier, qui se veut être une vitrine de la nouvelle attractivité de la ville de Metz¹⁹⁸. Sur place, force est de constater que l'atmosphère qui se dégage du quartier n'est pas d'une grande vitalité, mais celle d'un environnement à vocation commerciale. De plus, les grands noms de l'architecture, auxquels la collectivité territoriale a eu recours pour les constructions voisines, n'apportent pas de touche particulière.

Cependant, il est intéressant de se pencher sur l'environnement direct du Centre Pompidou-Metz, qui outre son vaste parvis, est flanqué de jardins. Le paysagisme du jardin Nord est confié à Ursula Kurz (agence Pasodoble) qui y fait planter des pruniers aux feuilles pourpres et réalise sur deux hectares un gazon animé de plis, qui permettent de récupérer les eaux fluviales du parvis et de la toiture (Photo. 1). Le jardin Sud est lui un espace privé du Centre. Conçu par le paysagiste Pascal Cribier, il se divise en deux zones, l'une minérale, pouvant accueillir une terrasse, l'autre végétale avec une plantée dense de bouleaux¹⁹⁹.

La Maison du Projet et le ralliement citoyen

Face à la difficulté du grand public à comprendre la durée de réalisation entre la désignation de la ville de Metz et l'ouverture de son Centre Pompidou, il est décidé, dans une perspective de ralliement de la population, de créer une Maison du Projet (Ill. 3). C'est la municipalité et la CA2M, qui en 2006, demandent la construction d'un bâtiment temporaire à proximité immédiate du futur chantier afin de présenter les projets du Centre Pompidou-Metz et du nouveau quartier de l'Amphithéâtre²⁰⁰.

Shigeru Ban²⁰¹, qui est réputé pour ses constructions éphémères et son usage de matériaux pauvres, est mandaté pour la conception de cet espace. Avec la collaboration de Jean de Gastines, il propose l'utilisation de deux conteneurs. Ces éléments de construction préfabriqués permettent d'accueillir un bureau et des sanitaires, ainsi qu'un belvédère proposant une vue sur l'avancement du chantier en cours. Les conteneurs, auxquels Shigeru Ban a déjà eu recours pour des projets architecturaux servent ici de supports de maintien de

¹⁹⁷ *Ibid.*, p. 84.

¹⁹⁸ Pauline CARDINAUD, *et al.*, *Muse et le quartier de l'Amphithéâtre : Metz*, op. cit., p. 6-16.

¹⁹⁹ Philip JODIDIO, Laurent LE BON, *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 125.

²⁰⁰ *Ibid.*, p. 103.

²⁰¹ Il est l'architecte lauréat du concours international organisé pour le Centre Pompidou-Metz.

l'espace d'exposition, défini par un toit à deux pans en acier, qui repose sur deux piliers inversés en V. Peinte en blanche, cette structure lumineuse par sa façade de verre, a accueilli 50 000 personnes durant les deux ans de son ouverture au public²⁰².

En outre, pour faire connaître le projet et les enjeux du Centre Pompidou-Metz à ses citoyens et faire de son territoire un levier d'attractivité pour de nouveaux habitants, la collectivité a réalisé des campagnes publicitaires. Selon la perspective de ralliement de la population, des affiches (Ill. 4) composées du message « Je m'installe à Metz », sur fond de portrait photographique d'artistes reconnus, sont placardées à Metz, dans les environs et jusque dans le métro parisien²⁰³. Une seconde campagne intitulée « Je veux Metz » fut menée au cours de l'automne 2010²⁰⁴.

Ces quelques lignes tirées de l'étude de Gerhard Krauss nous renseignent sur cette initiative envers les locaux engagée sous forme de campagne communicationnelle :

"There have been three campaigns so far: The first used the image of famous artists such as Warhol, Dalí and Picasso in big posters with the artists saying "I'm moving to Metz". This campaign was targeted at future visitors and the inauguration of the Centre Pompidou-Metz (and was co-financed by the latter). A second campaign was aimed at economic decision-makers, leaders and heads of business, since Metz traditionally had difficulties in attracting young professionals, especially from Paris. Finally, the third campaign tried to attract families".²⁰⁵

L'architecture

De très nombreuses ressources se concentrent sur l'architecture du Centre Pompidou-Metz (Photo. 2). Spectaculaire, mais pas extravagant, le bâtiment témoigne tout d'un même d'une forme d'inscription dans la mouvance Bilbao, pour laquelle une architecture emblématique est une composante essentielle²⁰⁶.

À travers la diversité des sources à disposition, notamment des articles de presse rédigés avant et pendant le chantier du Centre Pompidou-Metz, nous pouvons constater certaines différences entre les intentions architecturales initiales et celles réalisées, dont un écart budgétaire notable. En effet, initialement le coût de construction est estimé à 37 millions²⁰⁷,

²⁰² *Id.*

²⁰³ Anne PREMEL, « Atelier méthodologique, Décryptage : le Centre Pompidou Metz, levier d'attractivité du territoire » [en ligne], 2011.

²⁰⁴ « Campagne publicitaire "Je veux Metz" » [en ligne], *Tout-Metz, Actualité régionale & Agenda*.

²⁰⁵ Gerhard KRAUSS, "The Creation of a Second Centre Pompidou in Metz: Social Embedding of a New Regional Cultural Facility and Formation of a Strategic Action Field", *op. cit.*, p. 1505.

²⁰⁶ Françoise DARGENT, « Un Centre Pompidou "bis" à Metz », *Le Figaro*, *op. cit.*

« Pour Jean-Marie Rausch, le maire, qui souligne un parallèle dans l'idée avec le musée Guggenheim de New York "décentralisé" à Bilbao, l'attractivité de ce nouvel établissement doit être "pratiquement aussi forte pour venir voir le bâtiment que les collections" ».

²⁰⁷ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, p. 148.

mais atteindra finalement la somme de 69,3 millions d'euros HT, équipement mobilier compris²⁰⁸.

Le concours international d'architecture

Deux mois après l'annonce du choix de la ville de Metz, un concours international d'architecture est lancé le 18 mars 2003 pour la création du bâtiment qui accueillera le Centre Pompidou²⁰⁹. Les candidats souhaitant répondre à l'appel à projet devaient veiller à respecter un programme précis, à la fois sur le plan architectural, culturel et environnemental²¹⁰. En effet, lors de la rédaction de l'étude de faisabilité du projet, en 2002, Jérôme Dourdin, l'accompagnateur de la maîtrise d'ouvrage a défini un programme de construction composé de certaines exigences, présentées comme garantes de son succès²¹¹. Une des contraintes était l'obligation d'établir un lien étroit entre le bâtiment et la ville²¹². Pour Dourdin, qui avait conduit le projet du Grand Louvre, il était clair que le bâtiment, non pas à l'image du Guggenheim Bilbao, mais à celle de Beaubourg, devait avoir un impact architectural fort, similaire à celui que Piano et Rogers avaient suscité trente ans auparavant²¹³. Nous verrons ainsi que plusieurs éléments architectoniques renvoient directement au musée national parisien.

« Né dans une certaine mesure du concept de la maison de la Culture défini par André Malraux [...], le Centre Pompidou est une réussite française, et l'on retrouve ses gènes dans le nouveau bâtiment de Metz »²¹⁴.

Sur le plan fonctionnel, Dourdin requiert dans son programme la présence d'un forum, vaste hall d'accueil ; de galeries d'exposition²¹⁵, susceptibles de recevoir des expositions temporaires renouvelées ; une nef spacieuse pouvant accueillir des œuvres monumentales ; un studio polyvalent à destination par exemple d'événements performatifs ; des réserves ; des ateliers de médiation ; une médiathèque ; une librairie-boutique ; des bureaux, ainsi qu'un restaurant²¹⁶. Nous verrons que l'ensemble (hormis la médiathèque) de ces espaces sont repris de manière conforme par le lauréat du concours et que la dénomination des lieux restera identique.

Ainsi, c'est en composant avec cette série de prescriptions pouvant se révéler contraignantes, que les bureaux d'architecture candidats peuvent soumettre un projet. Pas moins de 157

²⁰⁸ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 61.

²⁰⁹ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 22.

²¹⁰ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 19.

²¹¹ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 18.

²¹² *Ibid.*, p. 11.

²¹³ *Ibid.*, p. 18.

²¹⁴ Philip JODIDIO, Laurent LE BON, *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 58.

²¹⁵ 6 000 m² sont dévolus aux espaces d'exposition.

²¹⁶ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 19.
Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 22.

dossiers seront déposés. Un jury, formé de trois collègues, dont les membres sont internationaux et de profils divers (1. Les élus de la collectivité, qui est le maître d'ouvrage ; 2. Les personnalités politiques et culturelles qualifiées ; 3. Les maîtres d'œuvres, regroupant majoritairement des architectes, parmi lesquels Richard Rogers), opère la sélection des dossiers. À l'issue de plusieurs tours, six bureaux lauréats sont retenus le 27 mai 2003²¹⁷ :

- Shigeru Ban Architects, Tokyo, avec Jean de Gastines, Paris et Philip Gumuchdjian, Londres / alias Miró
- Stéphane Maupin, avec Pascal Cripier, Paris / alias Matisse
- Herzog & de Meuron, Bâle / alias Léger
- Foreign Office Architects (FOA), Londres, avec uapS, Paris / alias César
- Nox Lars Spuybroek, Rotterdam / alias Artaud
- Dominique Perrault, Paris / alias Duchamp

À la suite de cette présélection, un dossier plus abouti doit être déposé par les bureaux sélectionnés, cela toujours de manière anonyme. En effet, un nom de code correspondant à un artiste représenté dans les collections du MNAM est attribué à chaque équipe candidate, afin d'en préserver l'anonymat (nous retrouvons ces pseudonymes sous la mention « alias » ci-dessus)²¹⁸.

Le 26 novembre 2003, huit mois après son lancement, Shigeru Ban et Jean de Gastines, son partenaire européen (depuis 1999) et Gumuchdjian Architects sont annoncés vainqueurs du concours international d'architecture²¹⁹. Enfin, le 15 décembre, le Conseil d'agglomération valide la proposition et la mission de conception peut débuter²²⁰.

Selon une volonté de transparence et de rapprochement avec les publics locaux, l'ensemble des six projets lauréats fut à la suite de la clôture du concours présenté à l'hôtel de ville de Metz, puis dans différents lieux de l'agglomération, avant d'être montrés au Centre Pompidou à Paris, durant l'été 2004²²¹.

L'équipe lauréate, l'architecte Shigeru Ban

D'origine japonaise, Shigeru Ban né en 1957 et diplômé de la Cooper Union de New York, a établi son agence en 1985 à Tokyo²²². Architecte novateur, Shigeru Ban est reconnu pour ses constructions faisant usage de matériaux pauvres et en particulier ses réalisations en tubes de papier, appelées les Paper Tube Structures. Le pavillon japonais de l'Exposition universelle

²¹⁷ *Ibid.*, pp. 22-23.

²¹⁸ Frédéric EDELMAN, « Le Centre Pompidou tisse sa toile à Metz », *Le Monde*, *op. cit.*
Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, p. 24.

²¹⁹ "Works - Centre Pompidou-Metz, France, 2010", [en ligne], *Shigeru Ban Architects*.

²²⁰ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, *op. cit.*, p. 23.

²²¹ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*, p. 24.

²²² *Ibid.*, p. 56.

de 2000 à Hanovre est un ouvrage marquant de son travail pionnier dans l'utilisation structurelle du carton. Nous faisons référence à cet édifice remarquable car nous verrons que la toiture du Centre Pompidou-Metz en reprend certains principes. En dehors de l'innovation, conduite dans un esprit de modestie de l'acte de construire, Shigeru Ban est aussi un architecte humaniste. Il a notamment réalisé des abris pour réfugiés en travaillant pour le Haut-Commissariat des Nations Unies²²³.

Déjà primé et reconnu internationalement, le travail de Shigeru Ban sera consacré en 2014, lorsqu'il recevra le Prix Pritzker pour la construction remarquable que constitue le Centre Pompidou-Metz²²⁴.

Pour ses projets européens, Shigeru Ban est associé à Jean de Gastines, son contemporain français, qui fit ses premiers pas en tant que jeune architecte auprès de Frank Gehry²²⁵. Quant au dernier membre du trio lauréat, Philip Gumuchdjian a lui travaillé durant dix-huit ans auprès de Richard Rogers et a été le directeur associé de son agence²²⁶. Avant le Centre Pompidou-Metz, Philip Gumuchdjian avait déjà signé deux projets avec Shigeru Ban²²⁷. Toutefois, la collaboration de Gumuchdjian Architects ne va pas au-delà de la phase de conception, le bureau londonien ne participera pas à la concrétisation architecturale de l'édifice.

Le projet architectural

En novembre 2006, la première pierre de l'édifice est posée symboliquement en présence de Mme Pompidou²²⁸. Entre 2007 et 2009, les travaux de construction se poursuivent pour conduire à une inauguration du musée et de sa première exposition au printemps 2010.

Architecture sans pareille, l'édifice du Centre Pompidou-Metz est une vaste structure modulaire (10 700 m²)²²⁹ contenue dans un hexagone et recouverte d'une toiture-chapiteau remarquable (Ann. 7-8). Pour atteindre l'édifice, le visiteur traverse un grand parvis (Photo. 3), dont la superficie et l'inclinaison est la copie conforme de celui de Beaubourg²³⁰. En effet, l'observateur sensible à l'architecture retrouvera tout au long de son parcours de visite des références à l'édification originelle du Centre Pompidou parisien²³¹. En dehors des impératifs exigés par le programme de Jérôme Dourdin, nous pouvons envisager ces renvois comme

²²³ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 26, 29.

²²⁴ Edith FAGNONI, « L'innovation muséale, une manière de réinventer le développement local ? Metz et le Centre Pompidou, Lens et le Louvre », in: Jean-Pierre LEMASSON, « *Starchitecture(s)* »: *Figures d'architectes et espace urbain*, Paris, L'Harmattan, coll. « Gestion de la culture et du secteur non lucratif », 2015, p. 169.

²²⁵ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 56.

²²⁶ "Projects, Centre Pompidou-Metz" [en ligne], *Gumuchdjian Architects*.

²²⁷ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 56.

²²⁸ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 14.

²²⁹ Pauline CARDINAUD, et al., *Muse et le quartier de l'Amphithéâtre : Metz*, op. cit., p. 122.

²³⁰ Jérôme COIGNARD, « Metz s'offre son Centre Pompidou », *Connaissance des arts*, op. cit., p. 53.

²³¹ Il est intéressant de constater que les renvois symboliques au musée mère et à son architecture, par la reprise de mêmes dimensions ou d'éléments architectoniques est également de mise à Abu Dhabi. La coupole du Louvre émirien correspondant à la surface de la cour carrée du Palais-Royal.

une forme d'hommage aux architectes Renzo Piano et Richard Rogers, dont Shigeru Ban a ouvertement dit respecter le travail²³².

Le plan hexagonal²³³ du bâtiment est traversé de part et d'autre par trois tubes parallélépipédiques (Ann. 9 et Photo. 4). Sorte de vastes containers, ils constituent les espaces dévolus aux expositions et s'élèvent sur toute la hauteur sous toit, développée autour d'une flèche centrale, qui culmine symboliquement à 77 mètres, en clin d'œil à l'année d'ouverture du Centre Pompidou en 1977²³⁴. Un premier parti pris architectural innovant, conforme aux indications du programme régissant le concours, est celui de la relation entretenue par le bâtiment avec l'extérieur. Les tubes galeries (Ann. 10), vitrés à leurs extrémités, offrent un éclairage naturel aux espaces d'exposition. Conformément aux conditions climatiques muséales, les galeries deviennent alors des longues vues²³⁵ capturant à l'image d'une carte postale, des points de vue sur la ville (Photo. 5). En outre, par sa forme polygonale à six côtés, le bâtiment rayonne vers l'extérieur et ne se replie pas sur lui-même. Enfin, l'ouverture vers la ville peut s'opérer de manière effective au niveau du forum, par une façade composée d'un dispositif de fenêtres rétractables, semblables à des portes de garages enroulables (Photo. 6)²³⁶.

La perméabilité entre intérieur et extérieur, en plus d'être un élément traditionnel de l'architecture japonaise²³⁷, devient une des caractéristiques de la modularité du bâtiment. En référence à son identité institutionnelle plurielle, ouverte à toutes les formes de création artistique ; à son inscription dans le temps, auprès d'une société contemporaine en constante évolution ; ou encore au transfert des collections du MNAM pour la durée des expositions temporaires, le Centre Pompidou-Metz est un « musée en mouvement ». Il l'est aussi par la fonctionnalité modulaire de ses espaces. En effet, les galeries (d'une longueur de 80 mètres, d'une largeur de 14 mètres et d'une hauteur de 6 mètres)²³⁸ ne possèdent pas de piliers porteurs intérieurs. Elles constituent donc des espaces ouverts qui autorisent une grande liberté en matière de scénographie d'exposition²³⁹.

²³² Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 19.

²³³ Nous pouvons nous demander s'il ne s'agit pas aussi d'un renvoi symbolique (conscient ou inconscient) à la forme hexagonale des frontières géographiques du territoire national. Un rappel patriotique souligné par le drapeau français flottant en haut de la pointe du bâtiment.

²³⁴ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 32.

²³⁵ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 50.

²³⁶ Nous retrouverons ce même principe au sein du *showroom* Citroën réaménagé dans le cadre de la création du pôle culturel KANAL à Bruxelles.

²³⁷ Philip JODIDIO, Laurent LE BON, *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 56.

²³⁸ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 42.

²³⁹ « Centre Pompidou-Metz - Page d'accueil » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, op. cit.

Aux galeries échelonnées à 45 degrés l'une de l'autre²⁴⁰, s'adjoignent deux autres espaces dévolus à l'exposition. Le premier, appelé le Forum (870 m²)²⁴¹, compose l'espace d'entrée en plain-pied de l'édifice, avec la billetterie, le vestiaire et la boutique. À la fois espace d'accueil des publics et espace d'exposition multidisciplinaire, le Forum s'élève sur 37 mètres de haut²⁴², permettant d'y présenter des œuvres monumentales ou de vastes installations (Photo. 7). Entre le forum et la Grande Nef, se tient une imposante cage d'ascenseur panoramique (Photo. 8), nous offrant une vue en plongée sur le forum à mesure qu'il monte en direction des galeries qui s'échelonnent sur trois niveaux supérieurs. Le second espace d'exposition, en sus des galeries, est donc la nef. Cette dernière, cachée derrière la billetterie, offre de manière inattendue un espace spacieux (1 200 m²), dont le toit qui s'élève de 5,7 mètres à 18 mètres de hauteur, permet à nouveau la présentation d'œuvres de très grandes dimensions²⁴³. Il faut souligner la présence délibérée de grosse tuyauterie au plafond, dont la parenté est sans équivoque à établir avec l'architecture du Centre Pompidou parisien (Photo. 9).

Ainsi, par leur capacité d'accueil et leur modularité, les espaces du Centre messin permettent de « corriger certaines limites ou insuffisance du bâtiment parisien »²⁴⁴. En effet, Beaubourg ne peut exposer en ses murs qu'une minorité des œuvres composant sa vaste collection, en croissance constante, et ne peut parfois à défaut d'espace adéquat, présenter de très grandes pièces. Il faut également savoir que le Centre Pompidou-Metz dispose d'une aire de livraison à l'arrière de son bâtiment, permettant une arrivée simplifiée des œuvres, ainsi que d'un monte-charge de grande capacité.

Enfin, deux autres espaces dévolus au programme multidisciplinaire du Centre Pompidou-Metz se trouvent au rez-de-chaussée. Il s'agit du Studio (370 m²) et de l'Auditorium Wendel (du nom du mécène fondateur et membre du CA) disposant de 144 places²⁴⁵. Ainsi, la surface totale d'exposition exploitable est de 5 020 m² (réunissant, les trois galeries (3 450 m²) ; la Grande Nef, (1 200 m²) ; le Studio, (370 m²))²⁴⁶.

Comme mentionné lors de la présentation introductive de l'architecte, Shigeru Ban est connu pour son usage de matériaux pauvres et ses constructions inouïes composées de papier et de carton. Au Centre Pompidou-Metz, cet élément caractéristique de son travail est repris pour la composition de certains éléments mobilier, dont la billetterie, les pieds de tables du nouveau café ou encore le long des murs menant au Studio et à l'Auditoire (Photo. 10). Ce sont des

²⁴⁰ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 42.

²⁴¹ *Ibid.* p. 74.

²⁴² *Ibid.*, p. 34.

²⁴³ « Centre Pompidou-Metz - L'architecture » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, op. cit.

²⁴⁴ Bruno RACINE (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, Paris, AMC – Le moniteur / Éditions du Centre Pompidou, 2004, p. 12.

²⁴⁵ « Centre Pompidou-Metz - L'architecture » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, op. cit.

²⁴⁶ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 60.

éléments structurants, à l'esthétique minimaliste, utilisés dès 1998 par l'architecte japonais, avec la création d'une gamme de design industriel nommée Carta Series²⁴⁷.

Le Paper Temporary Studio

En préambule à la partie consacrée au toit du Centre Pompidou-Metz, nous souhaitons introduire le Paper Temporary Studio (PTS, dit également Paper Tube Studio), qui fut le lieu de réflexion et d'élaboration technique du projet par les architectes. Désignés lauréats, Shigeru Ban et Jean de Gastines, avaient besoin d'un espace de travail pour mener à bien leur projet architectural. L'agence parisienne de Jean de Gastines étant trop petite, l'idée de construire un studio temporaire est née. Son système constructif basé sur un principe modulaire se compose d'arches en carton renforcées par du bois. Bruno Racine, à la présidence du Centre Pompidou, les autorise alors à installer leur studio au dernier étage du musée, sur un pan de la terrasse à côté des espaces dédiés aux expositions temporaires (Ann. 11). Les équipes associées de Shigeru Ban et Jean de Gastines travailleront sur le toit du Centre Pompidou parisien de 2004 à 2009, durant toute la durée de gestation de l'édifice messin, renforçant le lien de filiation entre les deux institutions²⁴⁸. Depuis 2020, le PTS est présenté sous une forme quelque peu réduite en longueur dans le jardin Sud du Centre Pompidou-Metz (Photo. 11). Il accueille des ateliers collaboratifs et de médiation, redevenant ainsi un lieu de création.

La toiture ou le morceau de bravoure du Centre Pompidou-Metz

Comparé à une grande nappe, à un mouchoir, à une corolle de champignon²⁴⁹, à un chapiteau, une tente de bédouin, un filet à larges mailles ou encore à une toile d'araignée²⁵⁰, le toit du Centre Pompidou-Metz a fait parler de lui et continue encore d'impressionner.

Forte d'une surface de 8 000 m², la toiture (Photo. 12) qui se prolonge au sol sous forme de piliers porteurs est une gigantesque structure charpentée en bois lamellé-collé, composée de modules hexagonaux et recouverte d'une membrane étanche translucide en fibre de verre et en téflon²⁵¹. Les matériaux utilisés permettent de laisser filtrer la lumière du jour (et de se transformer en lanterne géante le soir) à travers le squelette de la charpente géométrique, composée de croisillons hexagonaux, dont le motif rappelle le plan structurel de la construction²⁵². En effet, une grande importance est accordée à la symbolique géométrique et au souci du détail. Omniprésent au sein de l'architecture du bâtiment, nous retrouvons le motif

²⁴⁷ "Works - Industrial Design, Carta Collection" [en ligne], *Shigeru Ban Architects*.

²⁴⁸ CENTRE POMPIDOU-METZ, | *STUDIO VISIT* | Jean de Gastines - Architecte, [en ligne].

²⁴⁹ Jérôme COIGNARD, « Metz s'offre son Centre Pompidou », *Connaissance des arts*, op. cit., p. 53.

²⁵⁰ Frédéric EDELMAN, « Le Centre Pompidou tisse sa toile à Metz », *Le Monde*, op. cit.

²⁵¹ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 35.

²⁵² Une trame que même le graphisme du site web institutionnel du Centre Pompidou-Metz reprend.

polygonal jusque dans les toilettes du Centre, avec les lavabos, qui en reprennent la forme (Photo. 13).

Pour en revenir au toit, dont la technicité revêt l'apparence d'une vaste structure en cannage, c'est l'acquisition en 1998 d'un chapeau chinois tressé qui donnera à Shigeru Ban l'envie de construire un toit de forme et de nature similaires (Ill. 5).

« [...] ce chapeau m'a surpris par son caractère architectonique : c'est une structure en bambou sur laquelle vient se tendre une feuille de papier huilé imperméable. Des feuilles séchées servent également à l'isolation. C'est précisément une architecture de bâtiment »²⁵³.

Maintenant que nous connaissons l'origine conceptuelle du toit, il faut savoir que sa réalisation complexe (dont le changement d'échelle est plus que manifeste) nécessita la mobilisation d'ingénieurs, afin notamment de s'assurer de sa viabilité et de sa résistance aux conditions climatiques locales. À cela s'ajoute une importance accordée à l'efficacité énergétique de la toiture au fil des saisons²⁵⁴.

Il est important de souligner que Shigeru Ban n'a pas conçu cette toiture simplement pour assouvir l'un de ses fantasmes d'architecte. En dessinant l'architecture du Centre Pompidou-Metz, il a avant tout pensé à sa fonctionnalité. C'est pourquoi, il a conceptualisé le toit en dialogue avec les espaces d'exposition qu'il abrite (Ann. 12).

Interviewé par le magazine *Connaissance des arts*, Jean de Gastines explique que la toiture n'est pas le résultat d'un seul désir esthétique, mais bien d'une conceptualisation fonctionnelle de l'édifice selon les exigences requises :

« Nous sommes partis d'un cahier des charges extrêmement précis. Ces formes sont le résultat d'une démarche fonctionnelle avant d'être une recherche esthétique. C'est la mise en volume des fonctions que sont les salles d'exposition ou le forum, sur lesquelles nous avons jeté comme un grand mouchoir »²⁵⁵.

De plus, à la différence de nombreux de ses contemporains, Shigeru Ban ne voulait pas créer un musée sculpture suscitant une impression d'impénétrabilité chez le visiteur²⁵⁶. Pour lui, le Centre Pompidou-Metz, comme le Centre Pompidou parisien, devait être ouvert et populaire²⁵⁷. Shigeru Ban souhaitait créer un musée, dont le design innovant dépourvu de monumentalisme superflu sert ses fonctions institutionnelles, tout en étant un message fort. Tour de force architectural, le toit du Centre Pompidou-Metz, asymétrique par son contenu, mais hexagone régulier vu de dessus, fédère les espaces d'exposition sous son voile

²⁵³ Philip JODIDIO, Laurent LE BON, *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 49.

²⁵⁴ Ibid., pp. 60-61

²⁵⁵ Jérôme COIGNARD, « Metz s'offre son Centre Pompidou », *Connaissance des arts*, op. cit., p. 53.

²⁵⁶ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 22.

²⁵⁷ Philip JODIDIO, Laurent LE BON, *Centre Pompidou-Metz*, op. cit., p. 58.

immense. Alors que « [généralement], la toiture est peu utilisée ou à peine remarquée par le public. Ici le toit constitue le message et prend une présence réelle en lien avec ce qui se passe sous sa portée »²⁵⁸.

Ainsi, à l'aide d'une innovation à la fois architecturale, esthétique et fonctionnelle, l'édification du Centre Pompidou-Metz respecte la demande du maître d'ouvrage : « parvenir à une réelle visibilité, mais sans monumentalité injustifiée »²⁵⁹.

« Constellation », une manifestation de préfiguration

À l'inauguration tant attendue du Centre Pompidou-Metz précède une programmation de préfiguration intitulée « Constellation ». Corrélatif à sa dénomination, ce fut une pléiade d'expositions (19 expositions et 35 événements)²⁶⁰ qui pris place du 15 mai au 4 octobre 2009. Destinée à donner un avant-goût des potentialités du nouvel équipement culturel messin encore en chantier, la manifestation se déroula hors-les-murs en ville de Metz et au sein de la Grande Région (espace de coopération regroupant des territoires français, allemands, belges et luxembourgeois). Ainsi programmée auprès des futurs publics cibles du Centre Pompidou-Metz, « Constellation » donnait d'une part, à découvrir des œuvres issues des collections du MNAM dans des lieux patrimoniaux et phares de la vie culturelle régionale. D'autre part, à travers un parcours inédit, l'évènement permettait de mettre en avant le patrimoine architectural bâti à partir de 1905, en relation avec le champ chronologique que couvre les collections du Centre Pompidou²⁶¹.

L'exposition inaugurale « Chefs-d'œuvre ? »

La première exposition du Centre Pompidou-Metz, se devait d'être extraordinaire et constituer un évènement historique marquant, en tant que décentralisation pionnière d'une institution muséale nationale. Il a donc été choisi de mettre en exergue le principe fondateur de ce partenariat : pouvoir puiser dans l'immense collection de Beaubourg pour offrir une nouvelle présentation des œuvres en région, dans une ville stratégiquement située à la croisée des territoires européens. Ainsi, l'exposition inaugurale intitulée « Chefs-d'œuvre ? » est la démonstration en force de l'accès aux collections du MNAM par l'institution sœur messine.

L'exposition donna à voir une sélection exhaustive couvrant tous les champs de la création artistique, d'œuvres d'art moderne et contemporain, considérées comme des chefs-d'œuvre ou en questionnant la notion. Comme l'indique le point d'interrogation final du titre de l'exposition, il s'agit de questionner et de faire s'interroger les publics sur un concept

²⁵⁸ *Ibid.*, p. 64.

²⁵⁹ *Ibid.*, p. 66.

²⁶⁰ Claire BONNEVIE, Alexandra MÜLLER (éds.), *Centre Pompidou-Metz, op. cit.*, p. 26.

²⁶¹ « Programmation culturelle - Constellation » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*.

controversé, dépassé au temps des avant-gardes, mais bien essentiel à l'histoire de l'art et de manière connexe à celle des musées.

Qu'est-ce qui définit un chef-d'œuvre ? Est-ce un concept encore d'actualité ? Un chef-d'œuvre est-il éternel ? Pourquoi certains chefs-d'œuvre ont une reconnaissance telle, qu'ils font partie de l'imaginaire collectif ? Pour mener cette réflexion et tenter d'y répondre, ce sont 800 œuvres, dont plus de 700 issues des collections de MNAM et une centaine faisant l'objet de prêts prestigieux, qui sont exposées dans l'ensemble des espaces du Centre Pompidou-Metz²⁶².

« "Chefs-d'œuvre ?" constitue la plus grande opération de prêts de l'histoire du Centre Pompidou, et investit l'intégralité des espaces d'exposition, soit plus de 5000 mètres carrés, de l'exceptionnel bâtiment conçu par Shigeru Ban et Jean de Gastines »²⁶³.

Présentée sur un temps relativement long, cette exceptionnelle exposition à caractère encyclopédique dura une année et demie, du 12 mai 2010 jusqu'au 12 septembre 2011, pour le maintien de son dernier volet. En effet, le démontage se fit de manière échelonnée afin de laisser place à la programmation institutionnelle d'expositions temporaires.

« Chef-d'œuvres ? » sert donc à annoncer la couleur et dessiner l'identité institutionnelle du Centre Pompidou-Metz. C'est un *blockbuster* attrayant, qui cherche autant à attirer les publics, qu'à leur donner envie de revenir. Organisée en quatre trames, selon une scénographie unique²⁶⁴ faisant corps avec le bâtiment et son nivellement, l'exposition offre un accrochage au sein duquel les œuvres dialoguent entre elles²⁶⁵. Parmi les artistes représentés, citons notamment : César, Fernand Léger, Henri Matisse, Georges Braques²⁶⁶. Laurent Le Bon, le directeur du Centre Pompidou-Metz, est le commissaire de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? ».

« [Il] a conçu cette manifestation comme une "bande-image" dynamique, s'autorisant des rapprochements et des "collages" qu'une collection permanente peut difficilement se permettre »²⁶⁷.

En effet, l'exposition est l'occasion de présenter ensemble des pièces importantes, qui n'ont jamais été exposées ensemble, mais aussi de révéler des œuvres moins connues, aux côtés d'autres à la reconnaissance établie.

²⁶² « Expositions - "Chefs-d'œuvre ?" » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*.

²⁶³ LE BON, Laurent (sld.), *Chefs-d'œuvre ? Exposition présentée au Centre Pompidou Metz du 12 mai 2010 au 29 août 2011*, Luxembourg, Éditions du Centre Pompidou-Metz, 2010, Préface.

²⁶⁴ La scénographie de l'exposition « Chef-d'œuvres ? » est Jasmin Oezcebi.

Ibid., p. 357.

²⁶⁵ Philippe BIDAINE, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, *op. cit.*, p. 55.

²⁶⁶ « Expositions - "Chefs-d'œuvre ?" » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, *op. cit.*

²⁶⁷ Jérôme COIGNARD, « Metz s'offre son Centre Pompidou », *Connaissance des arts*, *op. cit.*, p. 54.

À chacun des espaces d'exposition correspond un chapitre thématique. La première partie nommée « Chefs-d'œuvre dans l'histoire » prend place dans la Grande Nef (12 mai 2010 - 4 juillet 2011). Révélé sous la forme d'une trame alvéolaire (Ann. 13), en référence à celle du toit du Centre, le parcours propose de retracer dans le temps et à travers dix-sept salles, le concept de chef-d'œuvre²⁶⁸. Dans cet espace de grande hauteur est suspendu un vaste miroir, qui offre une image inversée de l'accrochage, inscrivant les visiteurs au cœur du dispositif de monstration²⁶⁹.

Dans la galerie 1, « Histoire des chefs-d'œuvre » (12 mai 2010 - 4 juillet 2011) propose une lecture analytique des œuvres par le biais d'une délimitation carrée et oblique du tube d'exposition²⁷⁰ (Ann. 14). Aux ricochets visuels²⁷¹ offerts par la scénographie s'ajoute une vue sur la composition d'ensemble depuis chaque extrémité de la galerie, offrant une mise en abyme de sa fonction de longue vue. Au sein de la galerie 2, à travers une histoire des lieux d'exposition en France depuis 1937, c'est un musée idéal qui nous est proposé²⁷². Intitulée « Rêves de chefs-d'œuvre » (12 mai 2010 - 12 septembre 2011), cette section met en avant l'architecture et donnera lieu à une publication accompagnant l'exposition²⁷³. Composé de trois longs couloirs transversaux, la scénographie par une première cimaise ajourée offre au regard des visiteurs des ouvertures sur les œuvres exposées plus loin (Ann. 15). Selon une organisation échelonnée, l'accrochage questionne l'œuvre, le contenu et le contenant²⁷⁴. Enfin, au dernier étage, la galerie 3 accueille « Chefs-d'œuvre à l'infini » (12 mai 2010 - 17 janvier 2011) qui à l'ère de la reproductibilité des images, interroge la survivance de la notion de chef d'œuvre au XX^e siècle²⁷⁵. Ce dernier espace est pensé comme une déambulation ouverte (Ann. 16). L'implantation de grandes cimaises latérales sur un pan de la longueur du container d'exposition crée des niches de présentation, tandis que le parcours met en valeur la vue sur la cathédrale de Metz²⁷⁶, comme une incitation aux publics à se rendre en ville à la suite de leur visite.

²⁶⁸ « Expositions - "Chefs-d'œuvre ?" » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, op. cit.

²⁶⁹ Laurent LE BON (sld.), *Chefs-d'œuvre ? Exposition présentée au Centre Pompidou Metz du 12 mai 2010 au 29 août 2011*, op. cit., p. 358.

²⁷⁰ *Ibid.*, p. 360.

²⁷¹ « Expositions - "Chefs-d'œuvre ?" » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, op. cit.

²⁷² Sophie FLOUQUET, « Le Centre Pompidou s'arrime à Metz », *Journal des arts*, op. cit., p. 54.

²⁷³ Jodido Philip (sld.), Le Bon Laurent et Lemonier Aurélien, *Chefs-d'œuvre ? Architectures de musées, 1937-2014*, Éditions du Centre Pompidou-Metz, mai 2010.

²⁷⁴ Laurent LE BON (sld.), *Chefs-d'œuvre ? Exposition présentée au Centre Pompidou Metz du 12 mai 2010 au 29 août 2011*, op. cit., p. 362.

²⁷⁵ « Expositions - "Chefs-d'œuvre ?" » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, op. cit.

²⁷⁶ Laurent LE BON (sld.), *Chefs-d'œuvre ? Exposition présentée au Centre Pompidou Metz du 12 mai 2010 au 29 août 2011*, op. cit., p. 364.

Un format hybride d'exposition temporaire

À plusieurs reprises, nous avons évoqué que par sa nature et son partenariat de fonctionnement, le Centre Pompidou-Metz ne propose que des expositions temporaires en ses murs. Ainsi, la durée des expositions varie entre trois et six mois. Cependant, un format hybride à la temporalité plus longue est en usage au sein de l'institution sœur. Afin de proposer une traversée thématique des collections du MNAM, une exposition peut être présentée durant une année ou un an et demi. À l'exemple de « Des mondes construits. Un choix de sculptures du Centre Pompidou » (22 novembre 2019 - 23 août 2021)²⁷⁷, dont le commissariat revient à Bernard Blistène.

« Cette exposition s'inscrit dans la lignée des présentations sur un temps long d'œuvres iconiques de la collection autour d'un thème, cette fois-ci la sculpture abstraite »²⁷⁸.

Selon Guy Baudelle et Gehrard Krauss, ce format hybride d'exposition serait né face aux critiques des visiteurs extrarégionaux déçus du système d'expositions temporaires²⁷⁹. En effet, nous pouvons imaginer qu'il est difficile de conduire la rotation des expositions de courte durée, sans avoir de période creuse dans le calendrier de la programmation, en raison des semaines de montage et de démontage nécessaires à toute exposition. Ainsi, le Centre Pompidou-Metz aurait élaboré une nouvelle stratégie afin d'assurer en permanence et à minima une exposition.

"A new strategy, extending significantly the period of loans of art pieces, proposed a half way solution between the classical distinction of permanent collections and temporary exhibitions"²⁸⁰.

Aux expositions temporaires de courte et de plus longue durée s'adjoint une programmation diversifiée et événementielle, faisant résonner le concept de pluridisciplinarité, cher à la maison mère.

Dix ans plus tard, le bilan

Selon une approche diachronique, il est intéressant de s'interroger sur la réception et le succès institutionnel du Centre Pompidou messin. À défaut de pouvoir rédiger une section approfondie sur la mesurabilité, la pérennité, l'efficacité et la transposabilité du projet culturel que constitue le Centre Pompidou-Metz, nous allons de manière succincte aborder le sujet au travers d'un ensemble de questions clés que sont : la fréquentation, les retombées économiques, l'ancrage sociétal, la réception citoyenne, le tourisme culturel et l'impact urbain.

²⁷⁷ Nous avons pu voir l'exposition, lors de notre visite du Centre Pompidou-Metz en mai 2021.

²⁷⁸ CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 », *op. cit.*, p. 34.

²⁷⁹ Guy BAUELLE, Gerhard KRAUSS, "The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens", *op. cit.*, p. 4.

²⁸⁰ *Ibid.*, p. 5.

En septembre 2011, un peu plus d'une année après son inauguration, le Centre comptabilisait déjà un million de visiteurs. En effet, le taux de fréquentation de l'établissement a largement dépassé celui estimé : environ 800 000 personnes ont visité le nouvel équipement culturel entre mai 2010 et mai 2011, contre 300 000 visiteurs attendus²⁸¹. Le risque était de voir ces données baisser drastiquement une fois l'effet de curiosité estompé. Il est donc intéressant de constater que l'institution sœur a continué d'attirer le public en nombre. En effet, le dernier rapport d'activité publié corrobore cette idée pour l'année 2019. La fréquentation annuelle ayant à nouveau dépassé la barre des 300 000 visiteurs. Ainsi, les chiffres continuent d'être supérieurs à ceux prévus dans les études préalables à l'implantation de l'institution muséale²⁸². En effet, le Centre Pompidou-Metz est l'institution la plus fréquentée de province, derrière les musées d'Île-de-France.

Cependant, au-delà des milliers de visiteurs, il est pertinent de se demander, si les publics cibles visés, dont font notamment partie les citoyens des pays voisins, sont représentés et si l'objectif de démocratisation culturelle est rempli. Il est difficile de mesurer l'effectivité de l'argument justificatif par excellence de la délocalisation de l'institution nationale en région. Toutefois, malgré la critique d'un visitorat composé d'habitues des musées²⁸³, une importance serait donnée à la diversité de la typologie des publics, notamment selon leur origine sociale, professionnelle ou encore géographique. À ce propos, nous pouvons citer l'article de Gerhard Krauss, qui s'est intéressé à l'ancrage sociétal du nouvel équipement culturel de Metz²⁸⁴.

Au sujet des retombées économiques, il est légitime de se demander si l'effet salvateur escompté a bien eu lieu. En 2017, J.-M. Tobelem fait le bilan d'un succès mitigé dans son article sur la délocalisation des musées nationaux. Selon lui, la délocalisation muséale mobilisée uniquement dans le cadre d'une approche marketing n'offrirait pas de garantie économique²⁸⁵. Toutefois, il est indéniable qu'un musée constitue un facteur d'attractivité pour une ville.

En se penchant sur la question de l'impact touristique des nouvelles institutions muséales, Mathias Boquet a analysé les effets du Centre Pompidou-Metz sur l'économie locale. Pour la première année d'ouverture du Centre, il constate des résultats positifs sur les secteurs de la

²⁸¹ Mathias BOQUET, « L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens », *op. cit.*, p. 6.

²⁸² CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 », *op. cit.*, p. 48.

²⁸³ Jean-Michel TOBELEM, « Les musées nationaux doivent-ils se délocaliser? », *Nectart, op. cit.*, p. 39.

²⁸⁴ Gerhard KRAUSS, "The Creation of a Second Centre Pompidou in Metz: Social Embedding of a New Regional Cultural Facility and Formation of a Strategic Action Field", *op. cit.*

²⁸⁵ Jean-Michel TOBELEM, « Les musées nationaux doivent-ils se délocaliser? », *Nectart, op. cit.*, p. 34.

restauration et de l'hôtellerie²⁸⁶. Cependant, loin d'étendre la diffusion des touristes dans la ville et en direction des nouveaux quartiers, le Centre Pompidou aurait tendance à renforcer le secteur de la cathédrale²⁸⁷, par ailleurs mis en exergue par l'un des points de vue offerts par l'architecture du Centre.

Dans la lignée des propos de Boquet, Edith Fagnoni souligne en tant qu'impératif de son succès institutionnel l'importance du tourisme culturel en lien avec l'ancrage urbanistique du Centre Pompidou-Metz. En effet, pour l'auteure, l'articulation et la cohabitation spatiale de l'établissement dans la ville, accompagnées d'un projet touristique solide est la *condition sine qua non* de sa réussite²⁸⁸. Une véritable synergie est donc nécessaire entre projet culturel, urbain et touristique²⁸⁹. Au moment de la parution de son article en 2009, un an avant l'inauguration du Centre, Edith Fagnoni déplore la faible dimension touristique du projet²⁹⁰. Cependant, dix ans plus tard, le rapport d'activité du Centre Pompidou-Metz nous indique qu'il bénéficie bien d'un rayonnement international et que la fréquentation étrangère constitue 24% de ses publics²⁹¹.

À travers l'exposé de ces quelques éléments, il ne faut cependant pas perdre de vue que la réussite institutionnelle de la première délocalisation d'un musée national que constitue le Centre Pompidou-Metz, ne se mesure pas qu'en termes de fréquentation, de tourisme culturel, de requalification urbaine ou de retombées économiques, mais surtout au regard de sa réception par les acteurs locaux. Toutefois, sans une enquête auprès des citoyens, il est difficile de savoir si leurs attentes sont remplies.

Aujourd'hui, onze ans nous séparent de l'inauguration du Centre Pompidou-Metz, ce qui nous permet d'avoir suffisamment de recul pour juger de sa réussite institutionnelle. De manière globale, certes de façon bien moins retentissante qu'à Bilbao, le Centre Pompidou-Metz en tant qu'institution sœur du MNAM peut être considéré comme un projet mené avec succès et continuant d'évoluer dans le temps. À noter, qu'en 2020, un nouveau PSC fut rédigé.

En vue de la fermeture pour travaux de Beaubourg

Est-ce que le rôle du Centre Pompidou-Metz en tant qu'institution sœur de Beaubourg sera renforcé lors de la fermeture du MNAM pour travaux de 2023 à 2027 ?

²⁸⁶ Mathias BOQUET, « L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens », *op. cit.*, p. 12.

²⁸⁷ *Ibid.*, p. 13.

²⁸⁸ Edith FAGNONI, « Culture décentralisée et innovation urbaine. Metz et le Centre Pompidou », in: Maria GRAVARI-BARBAS, *Destinations et territoires, Coprésence à l'œuvre*, *op. cit.*, p. 167.

²⁸⁹ *Ibid.*, p. 208.

²⁹⁰ *Ibid.*, p. 178.

²⁹¹ CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 », *op. cit.*, p. 48.

En tant qu'espace d'exposition et de valorisation de ses collections, pouvant entre autres accueillir des œuvres de grandes dimensions, il est probable que cette institution, aux côtés de celles dites filles (Centre Pompidou Málaga ; Centre Pompidou X West Bund Museum, Shanghai ; KANAL – Centre Pompidou, Bruxelles ; ou encore le futur Centre Pompidou x Jersey City) devienne un lieu stratégique du maintien de l'activité muséale du MNAM.

À compter du 19 juillet 2021²⁹², Laurent Le Bon assurera la présidence du Centre Pompidou. En tant qu'ancien directeur et porteur du projet du Centre Pompidou-Metz, il est donc une personne de choix pour mener à bien la programmation hors-les-murs et la circulation de la seconde plus grande collection d'art moderne au monde. À la suite du directorat du centre messin, Laurent Le Bon prend en 2014 la tête du Musée national Picasso-Paris, pour lequel il mettra en place un vaste réseau international. En effet, après une période de réaménagement et de restauration de son bâtiment, le Musée Picasso a la réouverture de ses portes en 2014, axe son PSC sur la création de partenariats à travers le monde²⁹³. C'est ainsi qu'entre 2017 et 2019, le Musée Picasso, selon une dynamique de diffusion et de valorisation de ses collections, mena le projet « Picasso-Méditerranée », qui au travers d'une politique de prêts active a assuré une vaste programmation hors-les-murs (au total ce ne sont pas moins de 47 expositions qui eurent lieu)²⁹⁴. C'est pourquoi, nous formulons l'hypothèse que la nomination de Laurent Le Bon à la présidence du Centre Pompidou relève d'une stratégie bien réfléchie, dont la nécessaire valorisation des collections par une circulation *extra muros* pourra bénéficier de l'expertise en la matière d'un conservateur qui avait initié sa carrière au Centre Pompidou au début des années 2000.

2. Le Centre Pompidou mobile

Entre 2011 et 2013, dans la continuité de l'inauguration du Centre Pompidou-Metz, un musée itinérant estampillé Centre Pompidou a fait halte dans un petit nombre de villes françaises dépourvues d'équipements culturels consacrés à l'art moderne.

Le Centre Pompidou, conçu comme interface entre la société française et la création artistique de son temps, fut d'emblée pensé comme une institution ouverte devant être capable de sortir de Paris pour aller au contact de la population. C'est donc en réponse à l'interrogation fondamentale de l'irrigation culturelle de l'ensemble du territoire français²⁹⁵ et selon une logique de démocratisation culturelle qu'est né le Centre Pompidou mobile.

²⁹² MINISTÈRE DE LA CULTURE, « Communiqué de presse - Laurent Le Bon, conservateur général du patrimoine, président du musée Picasso, est nommé président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ».

²⁹³ « Les Réseaux du Musée Picasso-Paris » [en ligne], *Musée Picasso Paris*.

²⁹⁴ *Id.*

²⁹⁵ *Centre Pompidou mobile : Entretien entre Alain Seban, président du Centre Pompidou et Patrick Bouchain, architecte du Centre Pompidou mobile*, Entretien vidéo, [en ligne].

Le Centre Pompidou mobile n'est pas la première initiative en matière de diffusion des collections. Depuis 2007 et l'arrivée d'Alain Seban à la présidence du centre, plusieurs innovations participent à l'invention d'un nouveau musée du XXI^e siècle²⁹⁶. Un festival, un espace réservé aux adolescents ou encore un Centre Pompidou virtuel, ainsi que le Centre Pompidou-Metz précèdent la circulation des œuvres sur le territoire par le biais d'une structure mobile.

Le musée mobile, une innovation ?

Le format de musée mobile n'est pas novateur en soit. En effet, des structures d'expositions nomades sous forme de train ou de bus préexistaient déjà. Rappelons-nous en 1918, Lénine pour son programme d'agitation-propagande fit créer le train « Révolution d'Octobre ». Au service du régime totalitaire soviétique, l'exposition présentée à l'intérieur des wagons constituait un nouveau moyen d'endoctrinement²⁹⁷. En rapport plus étroit avec notre sujet, la définition de « muséobus, muséotrain » donnée par le *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* nous indique que dans les années 1970, des autobus aménagés présentant une exposition circulaient en France à destination des collectivités territoriales, qui ne possédaient pas d'institutions muséales²⁹⁸. Cependant, il ne s'agissait pas à proprement parler de la mise en circulation des collections d'un musée, comme c'est le cas avec le Centre Pompidou mobile dont le principe peut être rapproché de la définition de « musée itinérant ». En effet, à la différence des expositions itinérantes, le musée mobile voyage avec son propre lieu de présentation (bus, train, tente, etc.)²⁹⁹.

Toutefois, le Centre Pompidou mobile est bel et bien projet audacieux et une première mondiale en soit. En effet, ce ne sont pas des œuvres de seconde zone ou de simples éléments didactiques qui sont exposés, mais des chefs-d'œuvre pour lesquels des exigences en matière de transport, de sécurité, de conservation, d'exposition et de climat doivent être assurées.

Une architecture spécifique pour un projet français pionnier

Afin de respecter les conditions climatiques et les normes muséales traditionnellement en vigueur, une architecture spécifique au projet a dû être conceptualisée. Le concours lancé par le Centre Pompidou est remporté par le français Patrick Bouchain³⁰⁰ (agence Construire),

²⁹⁶ *Id.*

²⁹⁷ Zoé SPADARO, *Les affiches de propagande au service des régimes totalitaires*, 2015, Travail de Maturité, Lycée Blaise-Cendrars, La Chaux-de-Fonds, p. 4.

²⁹⁸ « Muséobus, Muséotrain », in : François MAIRESSE, André DESVALLÉES, *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, coll. « Dictionnaires », 2011, p. 634.

²⁹⁹ *Ibid.*, « Musée itinérant », p. 629.

³⁰⁰ Jean-Paul ROBERT, « Le Louvre-Lens », *D'architectures*, n° 150, 01.11.2005.

À noter que Patrick Bouchain a été le conseiller de Jack Lang et a été appelé à travailler sur la mise en place du concours d'architecture du Louvre-Lens.

spécialiste des architectures citoyennes et ambulantes, ayant œuvré de nombreuses années à la confection de cirques et de théâtres³⁰¹. En accord avec sa fonction, c'est sous l'apparence d'une architecture circassienne et foraine que le Centre Pompidou mobile prend forme (Ill. 6). Une parenté architecturale que partageait également la Maison du projet du Centre Pompidou-Metz, et surtout sa majestueuse toiture.

Un des impératifs principaux du Centre Pompidou mobile était de créer une structure qui se monte et se démonte, pouvant être installée par les villes accueillant le musée nomade. Patrick Bouchain conçoit alors un espace muséal d'une surface de 650 m² autour de trois chapiteaux en forme de cerf-volant (Fig. 1 et Ill. 7). Le premier est réservé à l'accueil des visiteurs et des scolaires qui forment un public cible majeur. Tandis que les deux autres modules sont destinés au parcours d'exposition³⁰². L'ensemble est maintenu par des lestes remplis d'eau, dont la forme évoque celle d'un sac de marin (Ill. 8)³⁰³.

À l'architecture s'adjoint la conceptualisation d'une muséographie devant correspondre à la fois à l'image que l'on se fait d'un musée (murs blancs), et aux normes de sécurité et de climat des œuvres exposées. Ainsi, l'architecte conçoit des tentes faites de deux peaux : une extérieure qui reprend le code couleur de Beaubourg et celui des chapiteaux de cirque. L'autre intérieure, de couleur blanche offrant une surface neutre à la mise en exposition. Tandis que le vide entre les deux peaux sert à réguler la chaleur³⁰⁴. L'accrochage est lui issu d'une réflexion sur le convoiement des œuvres d'art, moment de leur mobilité, qui combine protection et respect du climat. Ainsi, Bouchain propose avec ingéniosité « de faire un musée dont la technique serait celle de la caisse ». L'œuvre en caisse est directement accrochée à une cimaise mobile, qui une fois présentée dans l'espace, permet notamment la mise à distance de l'œuvre (Ill. 9)³⁰⁵.

Le concept d'exposition et le déploiement territorial du Centre Pompidou mobile

Le Centre Pompidou mobile « c'est un morceau du Centre partant sur les routes de France »³⁰⁶. De taille raisonnable, le musée nomade offre, à partir d'une sélection non exhaustive d'œuvres majeures, une traversée qui couvre le spectre chronologique des collections du MNAM. L'attention est en particulier portée sur l'art moderne, car la création

³⁰¹ Nicolas VALODE, Pauline CATHALA, *Centre Pompidou mobile : Un projet architectural, muséographique et culturel*, Entretien vidéo, [en ligne].

³⁰² « Histoire du ministère, Ressources documentaires, Inauguration du Centre Pompidou Mobile » [en ligne], *Ministère de la Culture*.

³⁰³ Nicolas VALODE, Pauline CATHALA, *Centre Pompidou mobile : Un projet architectural, muséographique et culturel*, Entretien vidéo, [en ligne], *op. cit.*

³⁰⁴ *Id.*

³⁰⁵ *Id.*

³⁰⁶ « Histoire du ministère, Ressources documentaires, Inauguration du Centre Pompidou Mobile » [en ligne], *Ministère de la Culture, op. cit.*

contemporaine est, par le biais des FRAC, considérée comme déjà bien implantée sur le territoire³⁰⁷. En effet, l'objectif est d'apporter une offre complémentaire en région et le cas échéant de présenter une œuvre contemporaine empruntée au musée local.

La sélection d'un ensemble de quinze œuvres pour constituer une exposition peut paraître modeste compte tenu de la vastitude des collections de Beaubourg. Toutefois, il ne s'agit pas d'en montrer l'ampleur, mais d'offrir la possibilité à des publics éloignés d'entretenir, peut-être pour la première fois, un rapport direct avec une œuvre d'art. Le mot d'ordre est de rendre l'art accessible à tous et de démontrer qu'il n'est pas nécessaire d'avoir des connaissances préalables pour apprécier la confrontation aux œuvres. Ainsi, le parcours de visite est pensé pour durer une heure. Après avoir déposé ses affaires dans le premier module, le visiteur, muni d'un audio-guide, peut offrir quelques minutes d'attention à chaque pièce exposée³⁰⁸.

L'arrivée du Centre Pompidou dans une ville étape devait provoquer la joie et l'effervescence, à l'image de la venue d'un cirque ou d'une fête foraine³⁰⁹. À l'origine, l'itinérance du Centre Pompidou mobile avait été pensée autour de seize villes partenaires sur une durée de deux ans³¹⁰. Finalement, après avoir été arrêtées à sept, seules six étapes seront effectuées³¹¹. Intitulée « La couleur », la première exposition du parcours fut inaugurée par Nicolas Sarkozy le 13 octobre 2011 à Chaumont (Haute-Marne)³¹². Après une période temporaire de trois mois, l'exposition s'arrête à Cambrai (Nord), puis à Boulogne sur Mer (Pas-de-Calais). S'ensuit une étape à Libourne³¹³, où l'exposition présentée s'articule autour de la thématique « Cercles et carrés », appuyée par une quinzième œuvre contemporaine de Stéphane Dafflon, prêtée par le FRAC Aquitaine³¹⁴. Le Centre Pompidou dresse ensuite ses voiles au Havre (Seine-Maritime) et enfin à Aubagne (Bouches-du-Rhône), l'étape nantaise ayant été annulée³¹⁵.

L'ensemble de la conduite du projet du Centre Pompidou mobile a été mené par l'agence letroisièmepôle³¹⁶, qui avait pour mission d'organiser l'itinérance des expositions et de gérer l'exploitation du musée nomade. Ce qui signifiait notamment : monter et démonter le dispositif

³⁰⁷ Centre Pompidou mobile : Entretien entre Alain Seban, président du Centre Pompidou et Patrick Bouchain, architecte du Centre Pompidou mobile, Entretien vidéo, [en ligne], *op. cit.*

³⁰⁸ *Id.*

³⁰⁹ *Id.*

³¹⁰ « Construire atelier d'architecture, Le Centre Pompidou mobile » [en ligne], *Construire*.

³¹¹ DUPONCHELLE, Valérie, « Le Centre Pompidou Mobile a vécu », *Le Figaro* édition Le Figaro Culture, 17.05.2013.

³¹² « Histoire du ministère, Ressources documentaires, Inauguration du Centre Pompidou Mobile » [en ligne], *Ministère de la Culture, op. cit.*

³¹³ « Hors les murs - Centre Pompidou Mobile, Cercles et carrés » [en ligne], *Centre Pompidou*.

³¹⁴ « Centre Pompidou, Dépliant de l'exposition Cercles et carrés », 2012.

³¹⁵ DUPONCHELLE, Valérie, « Le Centre Pompidou Mobile a vécu », *Le Figaro, op. cit.*

³¹⁶ Letroisièmepôle est une agence française d'ingénierie culturelle qui, au croisement des logiques de développement territorial et de la créativité artistique, accompagne les acteurs privés et publics dans leurs projets culturels.

et son aménagement muséographique, ou encore être garant de l'esprit du projet auprès des collectivités locales partenaires³¹⁷.

Un échec ? Substitution : le nouveau concept de Centre Pompidou provisoire

Malgré un bilan très positif, le concept de Centre Pompidou mobile pris fin au terme des deux années prévues. Cependant son itinérance fut bien moins étendue que celle envisagée en début de projet, son déploiement s'étant cantonné uniquement au Nord du pays. Nous pouvons formuler l'hypothèse que si le projet avait été rentable et pérenne, un véritable Tour de France culturel aurait pu être opéré durant plusieurs années.

La question du financement du Centre Pompidou mobile est intéressante à aborder. Comme pour le Centre Pompidou-Metz et ses autres projets de délocalisation, l'institution mère ne participe pas au financement. Elle fournit uniquement son expertise et prête des œuvres issues de ses collections. En effet, selon les mots d'Alain Seban, les projets de développement doivent s'autofinancer, aucun prélèvement auprès du budget institutionnel n'est possible³¹⁸. C'est donc une aide ministérielle (1,5 million d'euros)³¹⁹, ainsi que des fonds privés qui ont permis de financer une partie du projet. Enfin, comme pour son institution sœur à Metz, les collectivités territoriales partenaires ont dû engager des moyens financiers importants à hauteur de 200 000 euros³²⁰ pour que le Centre Pompidou mobile y fasse étape³²¹.

L'expérience du Centre Pompidou mobile s'est donc arrêtée à défaut de moyens financiers. Elle fut une action efficace, car l'envie d'aller au musée se serait éveillée chez les publics éloignés. Selon *Le Figaro*, après les cinq premières étapes de son itinérance, le musée nomade avait déjà atteint la barre des 200 000 visiteurs, dont 18% n'étaient jamais allés dans un musée. Et selon les données recueillies, les trois-quarts des personnes interrogées souhaitaient se rendre dans un autre musée dans les semaines à venir³²².

Cette aventure terminée³²³, Alain Seban annonce la suite. Un nouveau concept, nommé Centre Pompidou provisoire, qui selon un modèle économique plus fiable, s'implantera sur de nouveaux territoires pour une période fixée à quelques années.

³¹⁷ « Centre Pompidou Mobile » [en ligne], *letroisiemepole*.

³¹⁸ *Centre Pompidou mobile : Entretien entre Alain Seban, président du Centre Pompidou et Patrick Bouchain, architecte du Centre Pompidou mobile*, Entretien vidéo, [en ligne], *op. cit.*

³¹⁹ DUPONCHELLE, Valérie, « Le Centre Pompidou Mobile a vécu », *Le Figaro*, *op. cit.*

³²⁰ *Id.*

³²¹ *Centre Pompidou mobile : Entretien entre Alain Seban, président du Centre Pompidou et Patrick Bouchain, architecte du Centre Pompidou mobile*, Entretien vidéo, [en ligne], *op. cit.*

³²² DUPONCHELLE, Valérie, « Le Centre Pompidou Mobile a vécu », *Le Figaro*, *op. cit.*

³²³ Afin de lui offrir une seconde vie, la structure créée par Patrick Bouchain aurait été donnée au Centre international des arts en mouvement d'Aix-en-Provence.

Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat sous la direction de BOURE Robert, REGOURD Martine, *Science de l'information et de la communication, Unité de recherche IDETCOM*, Document non publié, Université Toulouse 1 Capitole, 2019, p. 157.

« Malgré un succès public grandissant, l'expérience du Centre Pompidou Mobile est une victime directe de la crise qui frappe les budgets et le mécénat des plus grands musées français. Le président de Centre Pompidou envisage une reconversion en "Centres Pompidou [] provisoires" qui iront à la conquête de nouveaux horizons, mieux lotis »³²⁴.

Par ailleurs, ce n'est pas uniquement selon une vision dynamique de sa collection que le MNAM avait entamé sa mise en mouvement avec le Centre Pompidou mobile. C'est aussi parce que les limites du bâtiment de Beaubourg ont été atteintes. En effet, à l'inverse de l'utopiste projet de Le Corbusier, le Centre Pompidou n'est pas un musée à croissance illimitée, tant dans sa capacité d'accueil des œuvres, que des publics. C'est pourquoi, nous pouvons considérer le concept de musée provisoire comme une stratégie réfléchie, permettant de faire rayonner la marque muséale et ses collections auprès d'horizons nouveaux et un public plus large encore.

La renaissance du Centre Pompidou mobile à travers le MuMo

C'est également en 2011, de manière concomitante avec le Centre Pompidou mobile, qu'Ingrid Brochard fonde le Musée Mobile (MuMo). Inspiré du bibliobus, il dessert les villages et territoires ne possédant pas de musée. À la différence du Centre Pompidou mobile, le MuMo offre au regard des publics éloignés de la culture, des expositions consacrées spécifiquement à l'art contemporain. Dans la perspective d'offrir un premier contact avec le monde muséal, le MuMo se rend dans les zones rurales et périurbaines françaises afin de mener une mission d'éducation culturelle et artistique auprès des enfants et en particulier des écoles primaires.

La première version du MuMo est imaginée sous forme de conteneur surélevé par Adam Kalkin³²⁵, architecte spécialiste des constructions composées à l'aide de containers³²⁶. En 2017, le MuMo se transforme et est aménagé dans un camion par la designer Matali Crasset³²⁷ (Ill. 10). De manière similaire à l'architecture de Patrick Bouchain pour le Centre Pompidou mobile, Matali Crasset imagine le MuMo 2 à l'image d'un cirque qui vient s'installer sur la place du village. Appréhendé comme un espace de convivialité, le MuMo s'ouvre horizontalement et se déploie à l'extérieur par un système d'ailerons qui permet de créer un atelier pouvant accueillir les publics avant et après la visite³²⁸. À l'intérieur un système muséographique ingénieux construit en bois accueille une dizaine d'œuvres rassemblées autour de la thématique d'exposition (Ill. 11).

³²⁴ DUPONCHELLE, Valérie, « Le Centre Pompidou Mobile a vécu », *Le Figaro*, *op. cit.*

³²⁵ « MuMo musée mobile » [en ligne], *MuMo*.

³²⁶ Nous pouvons y voir une parenté avec la Maison du projet du Centre Pompidou-Metz et l'orientation architecturale de Shigeru Ban, qui a lui aussi eu recours à ce type d'élément préfabriqué pour ses constructions.

³²⁷ « Projets - Mumo 2 » [en ligne], *matali crasset*.

³²⁸ « MuMo musée mobile » [en ligne], *MuMo*, *op. cit.*

« Le Musée Mobile accueille 2 à 3 expositions par an et les fait circuler prioritairement dans les zones rurales et périurbaines, pour lever les barrières sociales, géographiques et culturelles. Composée d'un conducteur et de deux médiateurs, l'équipe du MuMo accompagne les œuvres des collections publiques dans les régions, pour créer des moments de découverte et de partage avec les habitants »³²⁹.

La première exposition inaugurale du MuMo 2 intitulée « Exquis ! » est réalisée en partenariat avec les FRAC Île-de-France, FRAC Normandie Caen et FRAC Normandie Rouen³³⁰. Puis, le MuMo entre officiellement dans les politiques publiques, ce qui lui permet de faire circuler les œuvres des collections nationales en région. C'est selon cette perspective qu'une collaboration entre le MuMo et le Centre Pompidou est en cours. Pour se faire, une troisième version du camion itinérant d'exposition (Fig. 2) va être réalisée grâce au soutien de Art Explora,³³¹ par Hérault Arnod Architectures en collaboration avec l'artiste Krijn de Koning³³². La mise en service du MuMo X Centre Pompidou est prévue pour décembre 2021.

Initialement, une première exposition devait sceller cette collaboration durant l'hiver 2020-2021. Intitulée « Les animaux sortent de leur réserve », l'exposition imaginée autour d'une vingtaine d'œuvres des collections du MNAM souhaitait inviter les publics « à s'interroger sur la pluralité du monde animal dans l'art moderne et contemporain »³³³. L'exposition devait suivre un itinéraire composé d'une vingtaine d'étapes. Toutefois cette première exposition ludique n'a pas pu avoir lieu, en raison de la crise sanitaire et du maintien de la fermeture des établissements culturels, la tournée a été reportée. Elle pourra normalement être inaugurée en mai 2022 et circuler à bord du nouveau camion MuMo X Centre Pompidou. Neuf semaines de tournée dans quatre régions sont prévues (Île-de-France, Bretagne, Nouvelle Aquitaine et Auvergne-Rhône-Alpes)³³⁴.

Ainsi, après s'être exporté sous forme provisoire à l'international, le Centre Pompidou recentre sa mission d'accessibilité sur son territoire. Nous pouvons parler d'une forme de renaissance du Centre Pompidou mobile par le biais de la collaboration avec l'association MuMo. En effet, riche d'une expérience décennale sur les routes et de son succès auprès des jeunes publics, le MuMo devient le prestataire de la circulation hors-les-murs des œuvres de la collection du MNAM. Il nous tarde de savoir ce que le nouveau contenant itinérant d'exposition proposera et pour quelle temporalité. En effet, avec la fermeture à venir de Beaubourg, il serait possible

³²⁹ *Id.*

³³⁰ « Projets - Mumo 2 » [en ligne], *matali crasset, op. cit.*

³³¹ Art Explora est la fondation culturelle philanthropique de Frédéric Jousset.

³³² « Centre Pompidou X MuMo - Camion-musée » [en ligne], *Hérault Arnod Architectures*.

³³³ MuMo, « Livret d'exposition - Le MuMo présente "Les animaux sortent de leur réserve" », 2020.

³³⁴ Selon les informations reçues par mail de la part de Caroline Pochart, Cheffe de projet, Les Amis du MuMo, le 9 août 2021.

que la diffusion des collections sur les routes de France prenne place durant la totalité de la durée des travaux de rénovation du Centre.

3. Le Louvre-Lens, un pendant régional au Louvre parisien ?

Comme mentionné dans l'introduction de notre Partie II dédiée au premier niveau de délocalisation et de rayonnement du Centre Pompidou et du musée du Louvre, nous allons nous intéresser au Louvre-Lens selon une approche comparative et différenciée du Centre Pompidou-Metz. C'est un angle d'étude qui connaît déjà des précédents et qui est privilégié par les chercheurs³³⁵. En effet, la nouvelle institution des Hauts-de-France possède une genèse similaire à celle de l'équipement culturel messin. Ils sont tous deux issus du même souhait ministériel de décentralisation, toutefois les effets de leur implantation sur le territoire sont différents.

La politique de prêt du Louvre. Une pratique vieille de deux siècles : le décret Chaptal

Avant de se consacrer au Louvre-Lens, il est intéressant de se pencher sur la politique institutionnelle originelle du musée Louvre. En tant que premier musée français né en 1793 des collections royales devenues nationales, la pratique de prêt et de diffusion territoriale fait partie de son ADN. En effet, en 1801 est promulgué l'arrêté Chaptal qui, par le dépôt territorial de peintures en lot, scelle l'acte de naissance des musées provinciaux³³⁶. Du nom de Jean-Antoine-Claude Chaptal, ministre de l'Intérieur de 1800 à 1804, cet arrêté marque les débuts d'une volonté décentralisatrice. Concrètement, il s'agit de partager le patrimoine national en créant un réseau de musées provinciaux, satellitaires du Muséum central des arts (première appellation du musée du Louvre) et dépositaires de centaines d'œuvres issues des collections rassemblées à Paris³³⁷.

La proposition de Chaptal d'envoyer une partie des collections nationales dans d'autres villes françaises ou annexées³³⁸ est née d'un constat de manque de place. Cette observation s'accompagne d'un argumentaire sur l'apport éducatif et touristique que la distribution des richesses nationales sur le territoire peut engendrer³³⁹. Toutefois, il n'est pas question de céder des chefs-d'œuvre à la province, seuls des tableaux dits de second ordre y seront envoyés³⁴⁰. Enfin, la visée de cette distribution sur le territoire est avant tout politique. En effet l'opération de décentralisation conduite par le décret Chaptal doit, d'une part, faire rayonner la grandeur

³³⁵ Cf. Edith Fagnoni, Gehrard Krauss et Guy Baudelle.

³³⁶ Camille JAQUIER, « Le décret Chaptal et la collection de tableaux envoyée à Genève », *Genava : revue d'histoire de l'art et d'archéologie*, n° 60, 2012, p. 99.

³³⁷ *Ibid.*, p. 101.

³³⁸ Bordeaux, Strasbourg, Marseille, Lyon, Rouen, Nantes, Dijon, Toulouse, Caen, Lille, Rennes, Nancy, Genève, Bruxelles, Mayence. *Ibid.*, note 1, p. 110.

³³⁹ *Ibid.*, p. 101.

³⁴⁰ *Ibid.*, p. 102.

de la France en montrant les chefs-d'œuvre saisis au cours des conquêtes napoléoniennes.
Et d'autre part :

« [...] le gouvernement tient à "envoyer" vers certaines régions un message de réconciliation nationale. En offrant des collections de tableaux, Paris manifeste le désir de panser les plaies des villes ayant particulièrement souffert des troubles de la Révolution, [...] »³⁴¹.

Deux siècles plus tard, lors de la mise en place du projet du Louvre-Lens, nous retrouvons certains de ces enjeux, qui, au tournant de l'histoire républicaine, avaient conduit à la diffusion des collections en région. Ainsi, l'acte de décentralisation du Louvre à Lens, au sein de l'ancien bassin minier, ne constitue pas une première en soit. C'est le renouvellement d'une pratique désapprise, sous couvert de démocratisation culturelle.

La naissance et la conduite du projet du Louvre-Lens

L'histoire du Louvre-Lens, inauguré en décembre 2012, débute en 2003 lorsque que le ministre de la Culture Jean-Jacques Aillagon demande aux grands établissements culturels parisiens de songer à leur décentralisation³⁴². En réponse à cette requête, le Louvre - tout comme le Centre Pompidou le fera à Metz - envisage de se provincialiser, ou plutôt de se déparianiser dans un souci noble de démocratisation et d'accessibilité. L'objectif est de proposer un « Louvre autrement »³⁴³, qui au sein d'une architecture contemporaine, pourrait redéployer en région ses collections prestigieuses. Pour se faire, un appel à candidature est lancé sous le mandat présidentiel de Jacques Chirac³⁴⁴. La ville de Lens, située dans l'ancienne région du Nord-Pas de Calais (désormais appelée Hauts-de-France, à la suite de sa fusion avec la Picardie) y répond, non sans que Daniel Percheron, le président de son conseil régional ait précédemment consulté Henri Loyrette³⁴⁵. Plusieurs villes du Nord de la France sont candidates, aux côtés de Lens, on compte : Béthune, Calais, Boulogne-sur-Mer, Valenciennes, Arras et Amiens. À la fin du mois de novembre 2004, le premier ministre Jean-Pierre Raffarin retient la ville de Lens³⁴⁶ pour accueillir le « Louvre II », ainsi nommé aux prémices du projet³⁴⁷. Enfin, l'implication d'un dernier acteur pour la création d'un « Louvre hors-les-murs » est à souligner. Il s'agit de Jack Lang, l'ancien ministre de la Culture, qui en

³⁴¹ *Ibid.*, p. 103.

³⁴² LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », 2017.

³⁴³ *Id.*

³⁴⁴ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, Beaux-arts éditions / Louvre Lens, coll. « Album patrimoine », 2017, p. 4.

³⁴⁵ Daniel PERCHERON, « Le Louvre à Lens », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 78, n° 4, 2004, n.p.

Les deux hommes se rencontrent en 2004, lors des festivités qui célèbrent la ville de Lille en tant que capitale européenne de la culture.

³⁴⁶ Hugues DEMEUE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, Louvre-Lens, Nouvelles éditions scala, 2013, p. 5.

³⁴⁷ Olivier DUCUING, « Le musée du Louvre se décentralise à Lens », *La Gazette des communes*, 13.12.2004.

tant que député du Pas-de-Calais a certainement joué un rôle déterminant dans l'élection de Lens³⁴⁸.

Selon le calendrier prévisionnel originellement annoncé, l'inauguration du Louvre-Lens aurait dû avoir lieu en 2009³⁴⁹. L'ouverture des portes du musée ne se fera pourtant pas avant le 4 décembre 2012. Il aura donc fallu huit ans pour voir le projet d'un « Louvre hors-les-murs » se concrétiser.

Le Louvre autrement

À travers la délocalisation du Louvre en province, il ne s'agissait pas de créer un « Louvre bis » ou un « Louvre II » comme certaines désignations ont pu laisser l'entendre. Il est question d'un « Louvre hors-les-murs », une institution sans collection, à laquelle on confie celle du musée national pour les présenter de manière nouvelle et durant une période prédéfinie. Le Louvre-Lens, se veut être un « autre Louvre »³⁵⁰, un « Louvre autrement »³⁵¹ selon les mots de Marie Lavandier, directrice de l'établissement depuis 2016.

Le Louvre-Lens devient l'ancre de la réinterprétation des collections, un lieu des possibles et d'expérimentations, que le Palais du Louvre et son cloisonnement par départements ne permettent pas. Ainsi, le Louvre-Lens est décrit comme un « musée d'arts et d'essais »³⁵².

Selon Henri Loyrette : « Le Louvre-Lens, c'est une nouvelle aile du Louvre où tout devient possible. C'est une chance pour Lens, mais aussi pour le Louvre. Une occasion de rayonnement et de renouveau »³⁵³.

En effet, comme nous l'avons dit dans la sous-partie consacrée à la collaboration trisannuelle du Louvre avec le High Museum of Art d'Atlanta - d'ailleurs menée parallèlement à la conduite du Louvre-Lens - le musée archétypal français a besoin de se renouveler et doit penser sa réinvention au regard des coupes budgétaires étatiques. Ainsi, officiellement :

« L'histoire de la conception et de la construction du Louvre-Lens est née de la rencontre de l'ambition du musée du Louvre de se régénérer et de la volonté de la région Nord-Pas de Calais de renaître et de se transformer »³⁵⁴.

³⁴⁸ Jean-François LASNIER, « Un Louvre II à Lens », *Beaux Arts Magazine*, n° 248, 01.02.2005, p. 12.

³⁴⁹ Jean VALBAY, « Le Louvre bis sera implanté à Lens », *Le Figaro*, 2004.

Jean-François LASNIER, « Un Louvre II à Lens », *Beaux Arts Magazine*, *op. cit.*

³⁵⁰ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, *op. cit.*, p. 12.

³⁵¹ *Ibid.*, sect. Un musée singulier, n.p.

³⁵² LOUVRE-LENS, « Projet scientifique et culturel (PSC) », 2020.

³⁵³ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, *op. cit.*, p. 4.

³⁵⁴ *Id.*

Le choix de Lens

Comme le souligne la citation ci-après, pas grand monde aurait misé sur Lens, en tant que ville d'accueil d'un Louvre d'un nouveau genre.

« La région Nord-Pas de Calais, et particulièrement l'ancien bassin minier et la zone Lens-Liévin, fait généralement figure dans la presse et dans l'opinion françaises de région déshéritée et peu attractive : taux de chômage élevé, revenu moyen par foyer fiscal inférieur aux moyennes régionale et nationale (Lens est l'une des dix villes les plus pauvres de France), espérance de vie plus faible que dans le reste du pays, environnement dégradé... l'image de la région est celle d'une zone multi-sinistrée »³⁵⁵.

C'est donc un pari fou que le musée du Louvre accompagné des instances ministérielles, a souhaité engager. Nous pouvons formuler l'hypothèse que pour essayer de se mesurer au modèle de référence inimitable du Guggenheim Bilbao, il leur fallait un territoire inédit pour opérer un geste démocratique fort, en allant vers une population considérée comme particulièrement éloignée de la culture.

Outre son emplacement géographique intéressant³⁵⁶, à une heure de train de Paris, aux portes de la Belgique, à proximité de l'Angleterre et des Pays-Bas³⁵⁷, le choix de la ville de Lens relève d'une stratégie à haute portée symbolique. En effet, c'est un territoire qui a subi de nombreux revers au cours du temps. Tout d'abord, touché par la Première Guerre mondiale, le bassin minier, en plus des pertes humaines, voit la majorité de son patrimoine bâti disparaître³⁵⁸. Puis, à la suite du déclin de l'exploitation minière qui intervient au cours des années 1960 et de son extinction définitive en 1990, la région fait face à de grandes difficultés économiques et sociétales. En effet, sans l'industrie du minerai, qui durant des décennies avait conditionné l'économie et régit de nombreux domaines de la vie, le territoire subit notamment un taux de chômage très élevé³⁵⁹ et un manque de formation notable.

La portée symbolique de l'implantation du Louvre en sauveur du territoire lensois est renforcée par le choix du terrain de construction. Il s'agit d'un ancien carreau de mine, situé à proximité directe du centre-ville et de la gare, à l'emplacement des fosses 9/9 bis³⁶⁰ jouxtant les deux grands terrils jumeaux de Loos-en-Gohelle (Ann. 17). Une autre dimension symbolique de la

³⁵⁵ Maia MOREL, « Le musée comme outil de remédiation identitaire : Le cas du Louvre-Lens », *MIDAS*, « *Museus, utopia e urbanidade* », n° 4, 2014, p. 4.

³⁵⁶ Le même constat a été fait pour le Centre Pompidou-Metz. Nous verrons que la place de Bruxelles en Europe est également très importante dans le cadre du futur pôle culturel KANAL - Centre Pompidou.

³⁵⁷ À noter qu'un certain nombre d'indications concernant le Louvre-Lens et son parc paysager sont écrites en flamand.

³⁵⁸ Maia MOREL, « Le musée comme outil de remédiation identitaire : Le cas du Louvre-Lens », *op. cit.*, p. 4.

³⁵⁹ « Le Louvre à Lens : un défi culturel, sociétal, économique et urbain », *Pages de profil*, INSEE Nord-Pas-de-Calais, n° 110, 2012, p. 9.

³⁶⁰ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », *op. cit.*, p. 32.

zone à construire est le stade de football Bollaert-Delelis, cher aux yeux des locaux et situé à deux encablures à peine.

Lens s'est avérée plus intéressante que les autres villes en lice, car elle ne possédait pas de musée. Néanmoins, il faut nuancer cette idée de désert culturel, qui a pu servir à l'argument de la nécessaire démocratisation culturelle dans la région. En effet, les Hauts-de-France possèdent une densité muséale très importante, concentrée autour d'un réseau d'institutions labellisées Musées de France³⁶¹. Enfin, le territoire possède un potentiel de fréquentation intéressant. En effet, malgré le nombre moyen d'habitants de Lens (autour des 30 000), l'agglomération de Lens-Liévin regroupe plus de 200 000 habitants, et à l'échelle de la région, ce sont 4 millions d'habitants qui sont comptabilisés³⁶².

La création d'Euralens sur la base du modèle lillois

Selon la thèse que développent Guy Baudelle et Gerhard Krauss dans leur article cosigné³⁶³, le processus de décentralisation du Louvre-Lens s'éloignerait du modèle de l'« effet Bilbao » pour se calquer sur le projet culturel du « Grand Lille », selon une approche typiquement française du secteur public de la culture, circonscrite par un désir de démocratisation.

À la fin des années 1990, Lille, métropole voisine de Lens, débute sa reconversion économique à travers le développement d'Euralille. La transformation de Lille est couronnée de succès, lorsqu'en 2004, elle devient capitale européenne de la culture. Daniel Percheron, le président du conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, prend alors conscience de l'effet locomotive que peut constituer la culture dans la régénération d'un territoire et décide de prendre le pas de Lille, en s'inspirant de sa stratégie. En 2000, sur la base du modèle d'Euralille, est créé l'association Euralens³⁶⁴ dédiée au développement économique, social, culturel et urbanistique du territoire lensois³⁶⁵. À travers Euralens, la visée finale est de faire bénéficier l'ancien bassin minier des retombées positives de l'arrivée du Louvre.

Néanmoins, malgré la prétendue prise de distance avec le séducteur « effet Bilbao », le projet du Louvre-Lens y est étroitement lié. En effet, frappé par le succès du Guggenheim bilbayen, Daniel Percheron organise un voyage à Bilbao afin de convaincre les élus locaux des bénéfices que peut apporter la culture à leur territoire miné³⁶⁶.

³⁶¹ *Ibid.*, p. 27.

³⁶² Guy BAUELLE, Gerhard KRAUSS, "The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens", *op. cit.*, p. 6.

³⁶³ *Id.*

³⁶⁴ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », *op. cit.*, p. 25.

³⁶⁵ « Le Louvre à Lens : un défi culturel, sociétal, économique et urbain », *Pages de profil, INSEE Nord-Pas-de-Calais, op. cit.*, p. 2.

³⁶⁶ Daniel PERCHERON, « Le Louvre à Lens », *Le journal de l'école de Paris du management, op. cit.*, n.p.

Le statut juridique du Louvre-Lens

Préalablement à la création du statut d'EPCC du Louvre-Lens, l'État, le Louvre et la région Nord-Pas-de-Calais signent en 2005 un accord qui confirme leur partenariat³⁶⁷. Ce dernier est formalisé par un protocole qui définit dans les grandes lignes la répartition du financement du projet et de son fonctionnement ultérieur, qui est dit prévu en bonne intelligence. À savoir que le Louvre parisien possède un rôle déterminant sur l'orientation scientifique et la politique culturelle de son pendant régional³⁶⁸. En effet, comme pour l'équipement culturel messin, le Louvre-Lens reste assujéti au droit de veto de sa maison mère. En 2005, cette autonomie relative est déjà dénoncée :

« Paradoxalement, le Louvre II se veut emblématique de la décentralisation alors qu'il représente l'archétype du projet conçu et piloté depuis Paris, et généreusement concédé à la province »³⁶⁹.

Le 1^{er} janvier 2011, malgré le fait qu'en 2008 cette forme juridique ait été considéré comme inadaptée³⁷⁰, le Louvre-Lens devient un Établissement public de coopération culturelle. Il s'agit du même statut que le Centre Pompidou-Metz.

L'architecture et le parc paysager du Louvre-Lens

En conformité avec l'accord de partenariat établi entre le Louvre et les collectivités territoriales, c'est la région, qui en tant que principal financeur du projet, est le maître d'ouvrage du Louvre-Lens. Ainsi, en 2005, elle lance un concours international d'architecture, auquel participent plus d'une centaine d'agences. Au printemps, six bureaux lauréats sont retenus : Rudy Ricciotti, Anne Lacaton et Jean-Philippe Vassal, Jérôme de Alzua, Zaha Hadid, Steven Holl, ainsi que SANAA. En seconde commission, c'est le projet de Ricciotti, à l'architecture sous-terrainne faisant écho au passé minier, qui est désigné vainqueur. Cependant, la commission permanente du Conseil régional est en désaccord avec ce choix et ce sera finalement l'agence japonaise³⁷¹ SANAA de Kazuyo Sejima et Ryue Nishizawa qui l'emporte³⁷². En 2010, SANAA recevra le Nobel d'architecture, le Prix Pritzker.

³⁶⁷ *Id.*

³⁶⁸ CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES NORD-PAS-DE-CALAIS, PICARDIE, *Rapport d'observations définitives sans réponse, Établissement public de coopération culturelle (EPCC) « Louvre-Lens ». Exercices 2011 et suivants*, 2015.

³⁶⁹ Jean-François LASNIER, « Un Louvre II à Lens », *Beaux Arts Magazine*, *op. cit.*, p. 12.

³⁷⁰ CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES NORD-PAS-DE-CALAIS, PICARDIE, *Rapport d'observations définitives sans réponse*, *op. cit.*, p. 6.

Paru en 2015, ce rapport d'observations fait état d'une série d'éléments contradictoires entre la structure de gestion du Louvre-Lens et le cadre applicable aux EPCC.

³⁷¹ À noter que le bâtiment du Centre Pompidou-Metz est lui aussi signé par un architecte nippon. En effet, depuis la fin du XX^e siècle, l'architecture japonaise contemporaine connaît un engouement notable et s'exporte en Europe.

³⁷² Hugues DEMEUE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, *op. cit.*, p. 8-9.

Le Louvre de verre par SANAA

Le Louvre-Lens également appelé le Louvre de verre en raison de son architecture cristalline est le premier édifice que l'agence SANAA érige en France³⁷³. À l'opposé d'une architecture ostentatoire, le projet minimal du bureau nippon s'insère avec discrétion au milieu de l'ancien carreau de mine d'une surface de 22 hectares, tout en constituant un geste architectural fort. En 2013, l'agence SANAA recevra le prestigieux Équerre d'argent pour l'architecture du Louvre-Lens³⁷⁴.

En tenant compte de l'environnement et de la topographie du terrain, SANAA propose une partition architecturale en cinq temps. Autant de bâtiments se succèdent au gré des anciens cavaliers³⁷⁵ du site, pour former un ensemble de plain-pied, articulé tel « des barques venues s'amarrer les unes aux autres le long d'un fleuve »³⁷⁶. C'est au milieu de la zone à disposition que s'échelonnent par d'étroits points de contact les cinq quadrilatères du musée (Fig. 3), chacun dévolu à une fonction particulière (Fig. 4). Le bâtiment, dont seuls les espaces logistiques sont enterrés (dont font partie les réserves visibles, la zone d'accueil des groupes, les vestiaires et les toilettes), ne dépasse pas la cime des arbres du parc paysager qui l'entoure, ni la hauteur des anciennes habitations de mineurs avoisinantes³⁷⁷. Ainsi déployé à l'horizontale, le musée ne se dévoile à la vue du visiteur, qu'une fois le parc imaginé par la paysagiste Catherine Mosbach traversé (Photo. 14).

Si la géométrie des formes domine l'architecture épurée, elle n'en est pas moins complexe. En effet, de manière quasi imperceptible, les bâtiments (surface totale de 28 000 m²)³⁷⁸ suivent des lignes courbes afin de faire davantage corps avec le terrain. À cette subtilité répond le choix des matériaux, qui participe à créer une esthétique à la croisée entre le beau et la sobriété. Composée d'une alternance entre verre et aluminium anodisé³⁷⁹, la façade (Photo.15) établit un jeu constant de reflets et d'interpénétrations avec le parc environnant au sein duquel le musée s'insère. À l'intérieur, les parois de verre invitent à contempler le parc depuis un autre point de vue, tandis que les espaces aménagés se matérialisent entre perspective et lumière (Photo. 16).

En 2007, la région Hauts-de-France consulte Avesta Group³⁸⁰ pour la planification du concept architectural du Louvre-Lens. C'est un cabinet de conseil international et opérateur culturel,

³⁷³ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre, op. cit.*, p. 17.

³⁷⁴ SÉRON-PIERRE, Catherine, « Équerre d'argent 2013/ Lauréat SANAA, Le Louvre-Lens », *AMC Architecture*, 02.11.2015.

³⁷⁵ Ce sont les voies sur lesquelles étaient acheminés les convois miniers.

Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre, op. cit., p. 17.

³⁷⁶ *Ibid.*, p. 20.

³⁷⁷ *Ibid.*, p. 17.

³⁷⁸ *Ibid.*, p. 19.

³⁷⁹ *Ibid.*, p. 22.

³⁸⁰ « Projects, Louvre-Lens » [en ligne], *Avesta Group*.

qui comme nous le verrons, participera activement à la bonne conduite du Louvre Abu Dhabi. De plus, pour réaliser son programme architectural, Kazuyo Sejima et Ryue Nishizawa se sont entourés de plusieurs experts. Le bureau newyorkais Imrey Studio³⁸¹, spécialisé dans le design de musées, travailla sur la conceptualisation de la Galerie du temps, dont l'étude fut parachevée en collaboration avec l'agence parisienne AG Studio³⁸². Quant à la maîtrise d'œuvre, elle fut coordonnée dans son ensemble par l'architecte français Louis-Antoine Grégo, collaborateur au sein de l'agence SANAA³⁸³.

C'est le 4 décembre 2009, jour de la Sainte Barbe, la patronne des mineurs, que la première pierre de l'édifice fut posée³⁸⁴. Et c'est encore à cette date symbolique que le musée fut inauguré en 2012.

Les espaces du Louvre-Lens

Parfois évoqué dans un rapprochement volontaire avec le palais du Louvre à Paris³⁸⁵, le Louvre-Lens déployé sur 360 mètres de long³⁸⁶ s'articule en deux ailes principales desservies par le quadrilatère de verre du hall d'accueil qui possède trois entrées (Photo. 17).

« Les architectes livrent là une subtile allusion au palais du Louvre, à sa Cour Carrée flanquée de deux grandes ailes - sorte de contrepont dans un style épuré et radicalement anti-monumental »³⁸⁷.

Espace multifonctionnel, le hall d'accueil est habité par plusieurs bulles de verre (Photo. 18) qui abritent un centre de ressources, une librairie-boutique, un salon VIP, une cafétéria et un espace de pique-nique. Sur l'une de ces structures alvéolaires sont célébrés les acteurs de la création du musée et en particulier le président François Hollande, qui inaugura le Louvre-Lens pendant son mandat (Photo. 19).

À l'ouest du hall d'accueil se trouve la galerie des expositions temporaires, ainsi que la Scène, tandis que l'aile Est est réservée à la Galerie du temps, le cœur expositionnel du Louvre-Lens, qui est prolongée par le Pavillon de verre.

La Galerie du temps

La Galerie du temps (Photo. 20) offre d'un seul tenant, sur 120 mètres de long et 25 mètres de large, un espace d'exposition sans pareil de 3 000 m²³⁸⁸. Conçue selon le principe du plan libre de Ludwig Mies van der Rohe, elle est le pendant régional et contemporain de la Grande

³⁸¹ « Imrey Studio, Musée Louvre-Lens » [en ligne], *IMREY STUDIO*.

³⁸² « AG Studio » [en ligne], *AG Studio*.

³⁸³ « Studio Méditerranée, Louvre-Lens » [en ligne], *BAM Archi*.

³⁸⁴ Hugues DEMEUE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 12.

³⁸⁵ *Ibid.*, p. 31.

³⁸⁶ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », op. cit., p. 33.

³⁸⁷ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, op. cit., p. 21.

³⁸⁸ Hugues DEMEUE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 42.

Galerie du Palais du Louvre. Suivant une légère inclinaison de 0,3%³⁸⁹, la galerie - dont la forme longitudinale peut également évoquer l'ancienne activité minière régionale - offre un panorama d'ensemble sur l'agencement scénographique.

« Pour donner forme au projet scientifique qui déploie un parcours chronologique [...], le Studio a pris le parti de supprimer tout cloisonnement et de créer une terrasse d'introduction qui surplombe l'ensemble de la galerie, offrant au public une perspective unique sur l'histoire de l'art »³⁹⁰.

Ici, pas d'accrochage traditionnel, les parois laissées vierges sont, comme en façade, revêtues d'aluminium anodisé dont les réverbérations font vibrer l'espace³⁹¹ (Photo. 21). Absolument inédite au moment de l'ouverture du Louvre-Lens, la muséographie décroisonnée de la galerie est élaborée par le Studio Adrien Gardère (Photo. 22 et Fig. 5)³⁹². De plus, un travail spécifique sur l'éclairage de la vaste galerie a été réalisé par le bureau britannique Arup³⁹³, spécialiste de l'environnement bâti. Il en résulte une combinaison entre systèmes électriques, permettant la mise en valeur des œuvres, et lumière naturelle, filtrée par la toiture de verre et le pare-soleil ajustable au plafond³⁹⁴ (Photo. 23).

La Galerie du temps prend forme autour d'un concept, celui de remonter le temps en voyageant à travers l'histoire de l'art par le biais des collections universelles du Louvre, en couvrant un spectre chronologique de 5 000 ans. Articulé autour de 205 pièces maîtresses³⁹⁵, l'exposition semi-permanente, partiellement renouvelée au fil des années, propose une relecture de la traditionnelle présentation par départements des collections du musée national. Au sein de la galerie, décrite comme un fleuve d'œuvres, le visiteur découvre les expôts de sept des huit départements du musée du Louvre (Antiquités orientales ; Antiquités égyptiennes ; Antiquités grecques, étrusques et romaines ; Arts de l'Islam ; Peintures, Sculpture ; Objets d'art)³⁹⁶. Les Arts graphiques sont absents, faute de pouvoir les présenter sur la durée d'exposition choisie. En effet, la Galerie du temps est envisagée comme une vitrine permanente du Louvre en province. À l'origine, l'exposition est pensée pour rester en place cinq ans. Seuls quelques renouvellements annuels de l'accrochage sont prévus³⁹⁷ afin, comme nous pouvons l'imaginer, ne pas produire un effet de lassitude auprès des visiteurs

³⁸⁹ Jérôme COIGNARD, « Lens inaugure son Louvre », *Connaissance des arts*, 01.12.2012, p. 5.

³⁹⁰ « Projets, Musées - Musée du Louvre-Lens » [en ligne], *Studio Adrien Gardère*.

³⁹¹ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », *op. cit.*, p. 35.

³⁹² « Projets, Musées - Musée du Louvre-Lens » [en ligne], *Studio Adrien Gardère, op. cit.*

³⁹³ "Natural light for Louvre-Lens Museum - Arup" [en ligne], *arup*.

³⁹⁴ Edith FAGNONI, « La culture comme projet de ville. Lens et le Louvre », in: Géraldine DJAMENT-TRAN, *La métropolisation de la culture et du patrimoine*, Paris, Le manuscrit, coll. « Fronts pionniers », 2014, p. 84.

³⁹⁵ Au début du projet du Louvre-Lens, ce sont plusieurs centaines d'œuvres qui sont évoquées, afin de témoigner de la profusion des chefs-d'œuvre nationaux. Nous pouvons donc constater que l'ambition d'origine a été revue à la baisse.

³⁹⁶ Hugues DEMEUEDE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu, op. cit.*, p. 41.

³⁹⁷ *Ibid.*, p. 42.

locaux. Finalement, en 2021, quasiment dix ans plus tard, le concept perdure toujours et seules les rotations d'œuvres effectuées année après année sont signalées par de petites pastilles autocollantes de couleur (Photo. 24).

Décrit comme un corridor universel, la mise en exposition de la Galerie du temps s'échelonne de - 3 500 avant notre ère à l'an 1848, qui marque la fin des collections du Louvre. Une ligne traitillée et datée³⁹⁸ court le long de la partie supérieure du mur droit (Photo. 25) pour indiquer au visiteur les étapes temporelles qu'il franchit au cours de sa visite. En effet, la muséographie opère spatialement pour se faire frise chronologique. Autrement dit, la graduation échelonnée du fil séquentiel se reporte dans l'espace sous forme d'îlots temporels muséographiés. Au sol, lorsque celles-ci n'induisent pas en erreur le visiteur dans la compartimentation temporelle des œuvres présentées, des grilles - servant à dissimuler le système électrique des dispositifs - traversent de part en part la galerie et soulignent la traversée du temps par étapes (Photo. 26).

Construite selon une approche qui se veut transversale aux différentes régions du monde et à la diversité des techniques de l'art, la muséographie tend à établir un dialogue entre les œuvres. Il n'y a pas de parcours prédéfini, le visiteur choisi de voir les œuvres qu'il souhaite. Il peut tourner autour des dispositifs de présentation et, au retour du Pavillon de verre, découvrir les œuvres qu'il aurait manquées au verso de certaines cimaises, ou avoir une nouvelle perspective sur des objets présentés en vitrine ou des sculptures. Cependant, même pour les amateurs d'art avertis et les habitués des musées, il est difficile de décrypter la narration pensée par Jean-Luc Martinez, le président-directeur du musée du Louvre, et Vincent Pomarède, auteurs de la sélection d'œuvres exposées et ce depuis la première forme inaugurale de l'exposition³⁹⁹.

En effet, de manière critique, nous pouvons considérer la Galerie du temps comme une histoire de l'art express, dont les intersections demeurent peu intelligibles, bien que définies dans les grandes lignes par trois périodes temporelles (Photo. 27) affiliées à des zones géographiques : l'antiquité (en Mésopotamie ; en Égypte ; en Méditerranée ; le monde gréco-romain), le Moyen-Âge (à Byzance ; en Occident ; en terres d'Islam), les temps modernes (l'Europe de la Renaissance ; l'Europe du Grand siècle ; trois grands empires islamiques ; la France, des Lumières à la Révolution de 1848)⁴⁰⁰.

Ainsi, la Galerie du temps est conçue à la manière d'une épopée temporelle, glorificatrice des collections du Louvre et par extension de l'histoire de la France. En effet, lors de l'exposition

³⁹⁸ Lors de notre visite, nous avons pu constater que certains indicateurs chronologiques se sont décollés et n'ont pas été remplacés.

³⁹⁹ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », *op. cit.*, p. 47.

⁴⁰⁰ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, *op. cit.*, p. n.p.

inaugurale de la galerie, c'est le prêt exceptionnel de *La Liberté guidant le peuple* d'Eugène Delacroix⁴⁰¹ qui clôture le parcours de visite et envoie un message nationaliste fort. À défaut d'avoir pu obtenir *La Joconde*, selon les désirs de l' élu local Daniel Percheron⁴⁰², la scène des barricades servit à faire la promotion de l'inauguration du Louvre-Lens. En effet, le tableau populaire servait de vecteur communicationnel (Ann. 18).

Actuellement, l'accrochage se conclut par un tableau de Paul Delaroche, qui représente Napoléon Bonaparte franchissant les Alpes lors de sa seconde campagne d'Italie⁴⁰³. Ainsi, le parcours de visite de la Galerie du temps semble se clôturer de manière récurrente sur des moments phares de l'histoire nationale. À travers cet exposé historique, le musée peut devenir un outil de remédiation identitaire, comme le développe Maia Morel dans son article en lien avec l'enjeu national que constitue le geste symbolique de l'implantation du renom culturel français en terres appauvries :

« [Le Louvre-Lens peut être considéré comme un] outil de remédiation identitaire dont la fonction est de réintégrer une région exclue dans la communauté nationale en lui montrant sa place dans l'histoire de cette communauté. En proposant aux visiteurs un vaste panorama de l'histoire artistique jusqu'à ce qui constitue pour eux le début de leur propre histoire, il leur permet en effet de se situer et de s'intégrer dans le grand récit national »⁴⁰⁴.

Au terme de sa déambulation, le visiteur, qui n'a pu s'offrir un moment de contemplation assis ou profiter d'un instant de repos au milieu de cette coulée d'œuvres, arrive fatigué à l'intersection de la galerie avec le Pavillon de verre, qu'il peut rejoindre par une ouverture lumineuse (Photo. 28). En effet, il est dommage de constater que l'esthétique muséographique prime sur le confort de visite muséale. De plus, aucun accompagnement de médiation ne semble prévu, hormis le texte d'introduction⁴⁰⁵ et les nombreux cartels d'œuvres. Cependant, à l'origine, et nous supposons durant les premières années d'exposition, un outil multimédia (Ill. 12) développé pour la galerie accompagnait la visite des publics. Par ailleurs, avec la nouvelle mise en exposition de 2020-2021, la grande table de présentation de la galerie, située à l'entrée et surplombant l'espace, a été supprimée (Ill. 13). Toutefois, nous pouvons concéder que cet enlèvement offre un meilleur angle de vue et plus de recul sur le magnifique polyptique photographique de Pascal Convert, capturant le *Panoramique de la falaise de Bâmiyân* (Photo 29). Il s'agit d'un dépôt du Centre national des arts plastiques (CNAP), qui signe l'entrée de la première œuvre contemporaine dans la Galerie du temps. Le nouvel accrochage de l'année

⁴⁰¹ Ariane BAVELIER, Eric BIETRY-RIVIERRE, « Le Louvre fait sa révolution à Lens », *Figaroscope*, Supplément du n°21263, 2012, p. 3.

⁴⁰² Claire BOMMELAER, « Le Louvre Lens prend ses marques », *Le Figaro*, 01.08.2011.

⁴⁰³ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, op. cit., p. 134-135.

⁴⁰⁴ Maia MOREL, « Le musée comme outil de remédiation identitaire : Le cas du Louvre-Lens », op. cit., p. 2.

⁴⁰⁵ Le texte d'introduction de la Galerie du temps est inscrit sur l'une des parois du bloc technique, qui de manière peu discrète occupe une part importante de l'espace et abrite notamment un monte-charge (cf. Photo. 31).

2021 introduit également dix-huit œuvres issues des collections du musée du Quai Branly - Jacques Chirac⁴⁰⁶, permettant d'établir de nouveaux liens avec des cultures du monde jusqu'à absentes (Photo. 30).

Le Pavillon de verre

Le Pavillon de verre (1 000 m²) s'inscrit dans la continuité directe de la Galerie du temps. C'est un espace quadrilatéral cristallin qui entre en résonnance avec le parc environnant (Photo. 32). À l'intérieur du pavillon se trouvent trois volumes circulaires dont l'emplacement est modulable (Fig. 6). Ces espaces fermés - similaires aux bulles du hall d'accueil - servent d'espaces muséographiques au déploiement de l'exposition au sein du pavillon entièrement vitré.

Le Pavillon a été pensé comme « [...] un lieu de repos et de méditation, un espace de récupération et d'assimilation qui fait suite à la traversée de la Galerie du temps »⁴⁰⁷. Sa première exposition « Le Temps à l'œuvre » (12 décembre 2012 - 21 octobre 2013) proposait, en écho à la galerie d'échantillonnage des collections du Louvre, des clés de compréhension et une réflexion sur la notion du temps⁴⁰⁸. Ainsi, la fonction principale du Pavillon de verre est, à l'aide d'expositions thématiques annuelles, de prolonger la découverte des collections du Louvre. De plus, la programmation au sein de cet espace prévoit la valorisation du patrimoine muséal régional, ainsi que la présentation d'art contemporain⁴⁰⁹. En effet, lors de notre visite, nous avons pu découvrir l'exposition « L'hypothèse de la gravité »⁴¹⁰, qui présente une installation monumentale de l'artiste français Bernar Venet (Photo. 33). À noter, que seul un volume circulaire a été préservé à l'intérieur du pavillon pour y présenter des entretiens vidéo, tandis qu'un second ensemble d'arcs monumentaux en acier prend place dans le parc dans un jeu de transparence réussi.

Enfin, selon le dernier PSC du Louvre-Lens, le Pavillon de verre pourrait accueillir des expositions temporaires conçues en collaboration avec le Département des Arts graphiques du musée du Louvre, absent de la Galerie du temps⁴¹¹.

La Galerie des expositions temporaires

À la différence du Centre Pompidou-Metz, qui est dévolu aux expositions temporaires, le Louvre-Lens agit comme une grande vitrine permanente des collections d'excellence du Louvre. La Galerie des expositions temporaires accueille deux fois par an des expositions

⁴⁰⁶ LOUVRE-LENS, « Aide à la visite. Galerie du temps, 2021 - Nouvelles œuvres ».

⁴⁰⁷ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, op. cit., p. 9.

⁴⁰⁸ Hugues DEMEUEDE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 49.

⁴⁰⁹ « Louvre-Lens - Un lieu de découverte et d'émerveillement » [en ligne], *Louvre-Lens*.

⁴¹⁰ « Les expositions temporaires - Exposition Bernar Venet, "L'hypothèse de la gravité" » [en ligne], *Louvre-Lens*.

⁴¹¹ LOUVRE-LENS, « Projet scientifique et culturel (PSC) », op. cit., p. 83.

pensées de manière saisonnière afin de compléter la programmation du Louvre Paris⁴¹². L'objectif de ces expositions est de trouver un écho international, favorisé par la situation européenne stratégique du Louvre-Lens. Le programme des expositions est pensé sur le long terme et mis à disposition en ligne afin de donner un avant-goût aux visiteurs de ce qu'ils pourront y découvrir prochainement⁴¹³. Ce sont les conservateurs du Louvre qui conçoivent les expositions, pour lesquelles entre 100 et 400 œuvres sont généralement présentées. Aux pièces issues des collections nationales s'ajoutent des prêts d'autres institutions⁴¹⁴.

Situé dans le prolongement ouest du hall d'accueil, la Galerie des expositions temporaires offre 1 700 m² de surface exploitable⁴¹⁵. À l'inverse de la Galerie du temps, la muséographie s'y renouvelle au fil des expositions. Ainsi, lors de l'exposition temporaire inaugurale « Renaissance. Révolutions dans les arts en Europe 1400-1530 »⁴¹⁶, l'espace est compartimenté en une dizaine de salles thématiques (Fig. 7).

La Scène

Comparable au Studio du Centre Pompidou-Metz, La Scène, dont l'espace communique avec la Galerie des expositions temporaires, est dévolue à la programmation événementielle. Sous la forme d'un grand auditorium de 950 m²⁴¹⁷, La Scène accueille une programmation diversifiée : performances, concerts, spectacles, productions d'arts vivants. Ces manifestations sont réfléchies pour apporter un éclairage sur les œuvres exposées dans les autres espaces du musée. En plus de son orientation autour des pratiques artistiques actuelles, La Scène peut occasionnellement collaborer avec des structures culturelles régionales⁴¹⁸.

Les réserves visibles

Les réserves visibles et accessibles⁴¹⁹ du Louvre-Lens constituent, aux côtés de la muséographie décroisée de la Galerie du temps, l'autre innovation majeure du musée. Situées au niveau inférieur, les réserves ont été conçues selon le modèle de celles de l'institution mère⁴²⁰. Leur accessibilité inédite est cependant avant tout pensée dans un souci de découverte et de médiation des métiers du musée.

⁴¹² Hugues DEMEUE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 50.

⁴¹³ LOUVRE-LENS, « Calendrier des expositions temporaires 2020-2023 », 20.10.2020.

⁴¹⁴ Hugues DEMEUE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 50-51.

⁴¹⁵ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, op. cit., p. 19.

⁴¹⁶ Ariane BAVELIER, Eric BIETRY-RIVIERRE, « Le Louvre fait sa révolution à Lens », *Figaroscope*, op. cit., n.p.

⁴¹⁷ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, op. cit., p. 19.

⁴¹⁸ *Ibid.*, p. 11.

⁴¹⁹ Depuis 2021, l'accès à la mezzanine, qui offre une vue sur les réserves et l'atelier de restauration, est fermé. Ainsi, les visites au sein des réserves ne sont plus possibles. Selon les informations communiquées par le personnel du musée, un renouvellement du concept est en cours, sans date de réouverture annoncée.

⁴²⁰ Ariane BAVELIER, Eric BIETRY-RIVIERRE, « Le Louvre fait sa révolution à Lens », *Figaroscope*, op. cit., n.p.

« Permettre au public d'accéder aux coulisses et aux dessous du musée est un moyen supplémentaire de lui faire comprendre sa mission de conservation et de lui faire découvrir, en le valorisant, le travail de différents types de professionnels »⁴²¹.

En parallèle de la visite sur inscription, des dispositifs multimédias offrent aux publics un accès didactique supplémentaire « à la vie secrète » d'une l'institution muséale⁴²². Nous pouvons donc dire que le dispositif de mise en exposition des réserves et de l'atelier de restauration, visible à travers une baie vitrée⁴²³, peut offrir au visiteur de nouvelles clés de compréhension et le moyen d'appréhender les œuvres découvertes, ou qu'il va découvrir avec un nouveau regard.

Un pari ambitieux pour quelles retombées ?

L'implantation du Louvre-Lens dans les Hauts-de-France devait créer des externalités positives et donner un nouvel élan au territoire. C'est pourquoi les collectivités locales ont choisi d'investir dans la culture à hauteur de 150 millions d'euros⁴²⁴ pour le projet de construction du Louvre-Lens. Le budget auquel participe l'Union européenne (Photo. 34) est couvert selon la répartition suivante⁴²⁵ :

- 60% par la Région Nord-Pas-de-Calais
- 20 % par le Fonds européen de développement régional (FEDER)
- 10% par le Département du Pas-de-Calais
- 10 % par la Communauté d'agglomération Lens-Liévin et Ville de Lens

Des retombées à la hauteur de cet investissement conséquent devaient suivre et permettre d'entraîner la ville vers une nouvelle prospérité économique, et par extension sociale. Autrement dit, c'est en finançant un équipement culturel affilié à une marque muséale de renom que la ville comptait revaloriser son image. Cet espoir d'être rédimé est nourri par la pratique de marketing territorial⁴²⁶. Dans leur article, Julien Cusin et Juliette Passebois Ducros parlent de l'équipement culturel amiral (*flagship*) en tant que vecteur du changement de

⁴²¹ *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, op. cit., p. 10.

⁴²² Hugues DEMEUE, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, op. cit., p. 55.

⁴²³ Ariane BAVELIER, Eric BIETRY-RIVIERRE, « Le Louvre fait sa révolution à Lens », *Figaroscope*, op. cit., n.p.

⁴²⁴ Ce montant est récurrent dans nos sources, toutefois il semblerait que les coûts aient finalement atteint les 200 millions d'euros.

Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 158.

⁴²⁵ Edith FAGNONI, « La culture comme projet de ville. Lens et le Louvre », in: Géraldine DJAMENT-TRAN, *La métropolisation de la culture et du patrimoine*, op. cit., p. 85.

⁴²⁶ Julien CUSIN, Juliette PASSEBOIS DUCROS, « L'équipement culturel amiral pour (re)positionner l'image d'une ville : quoi de neuf depuis Bilbao ? - Étude des cas de Lens et de Bordeaux », *Revue française du marketing*, vol. 1/4, n° 255, *Fenêtre sur ...*, 2016, p. 72.

l'image d'une ville, faisant partie d'une stratégie de régénération urbaine fondée sur la culture et son instrumentalisation⁴²⁷.

Ainsi, Lens, affiliée au nom de marque du musée le plus visité au monde, devient la garante de l'excellence et des valeurs du Louvre. D'ailleurs, il faut souligner que la marque Louvre-Lens est prêtée à titre gratuit. En effet, le musée du Louvre ne demande pas de redevance, à la différence majeure de la valorisation financière et non symbolique de sa marque à l'étranger, comme nous le verrons pour le Louvre Abu Dhabi⁴²⁸. Devenue dépositaire des prestigieuses collections du Louvre, la ville de Lens - au carrefour de l'Europe - espère exercer un effet aimant et développer son attractivité touristique⁴²⁹. En effet, Lens ne peut plus compter sur l'économie minière et doit s'en construire une nouvelle basée sur le tourisme et les loisirs.

Comme le soulignait déjà Edith Fagnoni dans le cadre du Centre Pompidou-Metz, le tourisme, aux côtés de l'urbanisme, a une importance notable pour que le renouvellement d'image espéré puisse se produire, et que l'opération d'implantation d'un musée en province soit considérée comme un succès. Pour que cette synergie entre culture, urbanisme et tourisme opère, il est nécessaire de mettre en place une stratégie de développement touristique. Ainsi, en 2012, Lens pense à exploiter son nouveau potentiel en créant le label Autour du Louvre-Lens (ALL)⁴³⁰, qui est défini en tant que catalyseur et étendard de l'offre touristique régionale⁴³¹. La même année, le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais est inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO⁴³². Cette reconnaissance constitue donc un levier important et exploitable pour fortifier la fréquentation du Louvre-Lens.

En termes de visitorat, la fréquentation de la première année était estimée à hauteur de 700 000 personnes, puis à 500 000 visiteurs par an⁴³³. Ces chiffres ambitieux contrastent fortement avec la faible capacité hôtelière de la ville et de la région. Mais le succès est bel et bien au rendez-vous :

"The public success is undeniable as instead of the 700,000 expected visitors, attendance reached 900,000 people in the first year 20% foreigners from 70 different nationalities. 56% came from the region, 100,000 people from the former coalfield, indicating "a real ownership both local and regional public" according to the director"⁴³⁴.

⁴²⁷ *Ibid.*, p. 74.

⁴²⁸ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, op. cit., p. 143, 157.

⁴²⁹ Julien CUSIN, Juliette PASSEBOIS DUCROS, « L'équipement culturel amiral pour (re)positionner l'image d'une ville : quoi de neuf depuis Bilbao ? - Étude des cas de Lens et de Bordeaux », *Revue française du marketing*, op. cit., p. 77.

⁴³⁰ « Autour du Louvre-Lens : Visiter le Nord Pas de Calais » [en ligne], *Autour du Louvre-Lens*.

⁴³¹ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », op. cit., p. 26.

⁴³² *Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre*, op. cit., p. 4.

⁴³³ Claire BOMMELAER, « Le Louvre Lens prend ses marques », *Le Figaro*, op. cit.

⁴³⁴ Guy BAUELLE, Gerhard KRAUSS, "The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens", op. cit., p. 8.

Après l'engouement de la première année, la fréquentation s'est stabilisée autour des 450 000 visiteurs annuels, faisant du Louvre-Lens l'un des musées français les plus fréquentés hors de Paris⁴³⁵. Cependant, malgré cette importance numérique, que l'on pourrait, selon une approche concurrentielle, comparer à celle du Centre Pompidou-Metz, il n'est pas certain, à défaut de l'« effet Bilbao » salvateur rêvé, que l'économie locale retire de réels bénéfices de l'implantation du Louvre sur son territoire. En effet, les enjeux de l'arrivée du Louvre à Lens étaient très élevés. L'implantation du musée devait accompagner le développement de l'économie locale, améliorer le contexte social et dynamiser le tissu culturel, autant de missions difficiles à remplir. Néanmoins, il est indéniable qu'un changement de perception du territoire est bien engagé depuis l'inauguration du Louvre-Lens.

Le sujet des retombées économiques, ainsi que celui de l'impact sociétal positif de l'arrivée du Louvre à Lens, est complexe et mérite une étude approfondie de terrain. Nous n'aborderons cette thématique que brièvement par le biais de quelques sources et de notre expérience propre sur place.

Selon les données Euralens, le musée, qui a un coût de fonctionnement annuel de 12 millions⁴³⁶, génère 20 millions de retombées économiques dans la région⁴³⁷. Cependant, l'hôtellerie et la restauration ne se sont pas développées à Lens⁴³⁸, ratant le coche de la création de nouveaux emplois et d'un apport économique notable. En effet, le Louvre-Lens semble plus bénéficier d'un « effet TGV »⁴³⁹, que d'une attractivité touristique locale réelle. Les touristes préférant séjourner au sein de la métropole lilloise, ou privilégier un aller-retour en train. En outre, le musée est localisé en dehors du centre-ville et un accès direct au Louvre depuis la gare induit son évitement.

En termes d'activités professionnelles, 250 à 300 personnes ont été employées lors de la construction du Louvre-Lens. Comme le dit de manière pragmatique William Junior Curtis dans son article, "The people may or may not want art but they certainly need jobs."⁴⁴⁰. Cependant la part d'emplois directs pour faire fonctionner le musée est plus réduite, entre 120 et 160 postes. Quant aux effets directs et indirects de l'implantation du Louvre dans la région, ils pouvaient potentiellement induire 600 à 700 postes dans les domaines de l'hébergement, la restauration et le commerce.

⁴³⁵ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », *op. cit.*, p. 28.

⁴³⁶ Jean-Paul ROBERT, « Le Louvre-Lens », *D'architectures*, *op. cit.*

⁴³⁷ LOUVRE-LENS, « Brochure, Le Cercle Louvre-Lens », 2019.

⁴³⁸ « Le Louvre à Lens : un défi culturel, sociétal, économique et urbain », *Pages de profil, INSEE Nord-Pas-de-Calais*, *op. cit.*, p. 7.

⁴³⁹ Edith FAGNONI, « La culture comme projet de ville. Lens et le Louvre », in : *La métropolisation de la culture et du patrimoine*, *op. cit.*, p. 88.

⁴⁴⁰ William JR CURTIS, « Musée Du Louvre by Sanaa, Lens, France », *Architectural Review*, 27.02.2013.

Cinq ans après l'inauguration du musée, des voix s'élèvent pour décrier les effets positifs sur l'économie locale et la régénération sociale qui se font attendre⁴⁴¹. Il est décidé de donner un nouveau souffle au projet. L'État s'engage pour une période de dix ans, en injectant des sommes d'argent, pour la restructuration urbaine notamment, afin que la métamorphose du territoire s'opère enfin⁴⁴². En effet, à l'inverse du Centre-Pompidou Metz, lui aussi implanté à proximité de la gare et à la frontière avec le centre-ville, Lens n'a pas envisagé sa régénération urbaine sous la forme d'un nouveau quartier dynamique et diversifié, à l'exemple de celui de l'Amphithéâtre au sein duquel s'insère le complexe Muse.

Edith Fagnoni mentionnait plusieurs projets d'aménagements urbains qui devaient s'opérer d'ici 2018, notamment le développement du pôle de la gare, et le renforcement de l'attractivité du centre-ville et des commerces⁴⁴³. Cependant, en 2021, force est de constater que la régénération urbaine de Lens se fait toujours attendre. En effet, à la sortie de la gare, le visiteur se retrouve face à un paysage urbain peu attrayant (Photo. 35). S'il s'aventure jusqu'au centre-ville, il y découvre de nombreux locaux commerciaux à louer⁴⁴⁴. Entre deux boutiques fantômes se tiennent des grandes enseignes de *fast fashion*, tandis que les seuls restaurants ouverts appartiennent à des chaînes de restauration rapide. Il faut donc espérer que Lens puisse bientôt tirer profit des potentialités de son territoire, qui outre son inscription à l'UNESCO et l'implantation du Louvre, possède un patrimoine bâti Art déco d'intérêt.

Malgré le bilan mitigé que nous avons pu faire, la brochure institutionnelle du Louvre-Lens affirme que l'impact du musée dans la ville est de plus en plus évident. Les aménagements urbains sont en cours et il est démontré que le cadre de vie des Lensois s'est amélioré. En outre, une donnée importante est que l'implantation du Louvre aurait changé le regard des Lensois sur leur ville, deux habitants sur trois jugeant positif l'arrivée du musée⁴⁴⁵.

Finalement, pouvons-nous, en lien avec la démonstration qui précède, parler d'un « effet Louvre » dans la continuité de celui consacré de Bilbao ? En corrélation avec le propos d'Edith Fagnoni, nous ne pourrions l'évoquer qu'au regard d'une rencontre réussie entre geste architectural, projet culturel, redéploiement urbain et stratégie touristique⁴⁴⁶. Cependant, comme l'ont dit Xavier Bertrand, l'actuel président de la région Hauts-de-France, et Jean-Luc Martinez, nous pouvons bel et bien considérer le Louvre-Lens en tant qu'accélérateur de la

⁴⁴¹ Rozenn le SAINT, « Louvre-Lens : on attend toujours les retombées économiques », *Capital*, 11.05.2018.

⁴⁴² Olivier DUCUING, « L'État au chevet du bassin minier nordiste », *Les Échos*, 02.05.2017.

⁴⁴³ Edith FAGNONI, « La culture comme projet de ville. Lens et le Louvre », in : *La métropolisation de la culture et du patrimoine*, *op. cit.*, p. 86.

⁴⁴⁴ Cependant, la fermeture des locaux commerciaux a pu être accentué en conséquence de la crise sanitaire.

⁴⁴⁵ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », *op. cit.*, p. 22.

⁴⁴⁶ Edith FAGNONI, « La culture comme projet de ville. Lens et le Louvre », in : *La métropolisation de la culture et du patrimoine*, *op. cit.*, p. 96.

transformation du territoire⁴⁴⁷, un accélérateur de développement et d'attraction internationale⁴⁴⁸.

Le Centre de conservation du Louvre à Liévin

Situé dans la continuité directe du parc paysager du Louvre-Lens, à l'entrée de la commune de Liévin (Ill. 14), le Centre de conservation du Louvre constitue un second volet du développement culturel et territorial entamé avec la création du pendant du musée national en région.

Mais pourquoi avoir bâti un centre de conservation à plus d'une heure de Paris ? Cela s'explique pour plusieurs raisons, la première est l'impératif de délocaliser les œuvres conservées dans les réserves situées directement sous le Palais du Louvre. En effet, en cas de crue, la proximité directe avec la Seine entraîne des risques très importants. Ce danger est considéré avec attention depuis le début des années 2000⁴⁴⁹, moment à partir duquel une réflexion sur la sauvegarde sécuritaire du patrimoine débute. C'est dans le but de réunir un ensemble disparate de plus de soixante réserves internes et externes au Louvre, qu'il est envisagé de créer un centre de conservation pouvant rassembler les vastes collections, ainsi que de proposer des fonctionnalités adaptées en constituant un lieu de travail pour le personnel scientifique du musée, ainsi que de recherche et d'études⁴⁵⁰.

Des centaines d'œuvres circulent déjà annuellement pour les expositions du Louvre-Lens, s'ajoute un terrain vacant disponible dans le prolongement du musée, c'est donc en toute logique qu'il fut décidé d'implanter le centre de conservation dans la commune voisine. Ainsi, le Louvre renforce son rôle de marqueur territorial d'excellence⁴⁵¹.

C'est en octobre 2019 que le Centre de conservation du Louvre est inauguré à Liévin. Conçu par le cabinet d'architectes britannique Rogers⁴⁵² Stirk Harbour + Partners⁴⁵³, c'est un bâtiment paysage (Photo. 36) de 18 500 m² comprenant 9 600 m² de réserves⁴⁵⁴. Financé en partie grâce à l'argent que le Louvre Abu Dhabi verse au musée du Louvre pour son droit d'utilisation du nom de marque ; bénéficiant du soutien du FEDER ; ainsi que du ministère de la Culture et de la mobilisation des collectivités territoriales, le coût du Centre de conservation du Louvre

⁴⁴⁷ LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », *op. cit.*, p. 8.

⁴⁴⁸ *Ibid.*, p. 13.

⁴⁴⁹ « Inauguration du Centre de conservation du Louvre - Dossier de presse », 2019, p. 3.

⁴⁵⁰ *Id.*

⁴⁵¹ « Le futur Centre de conservation du Louvre à Liévin » [en ligne], *Ministère de la Culture*.

⁴⁵² Il s'agit de l'agence de Richard Rogers, l'architecte qui en collaboration avec Renzo Piano réalisa le Centre Pompidou à Paris en 1977.

⁴⁵³ « Rogers Stirk Harbour + Partners, Lauréat pour la construction du Pôle de conservation du musée du Louvre à Liévin - Communiqué de presse, grand projet », 2015.

⁴⁵⁴ « Centre de conservation du Louvre Liévin » [en ligne], *Musée du Louvre*.

s'élève à 60 millions d'euros. Quant aux coûts de fonctionnement du complexe, ils seront couverts par le Louvre grâce à son fonds de dotation⁴⁵⁵.

Destiné à abriter 250 000 œuvres d'ici 2024, au cours d'un déménagement d'une ampleur considérable, le Centre de conservation et le Louvre-Lens formeront ensemble l'un des pôles culturels les importants d'Europe⁴⁵⁶. Enfin, le centre devrait servir de lieu refuge pour la conservation de biens patrimoniaux en péril à la demande des États qui se trouveraient en situation de conflit⁴⁵⁷.

Le nouveau PSC

Le premier PSC du Louvre-Lens fut établi en lien avec la naissance juridique du musée en EPCC, qui à la suite du protocole d'accord de 2005, définissait la politique scientifique et culturelle du musée selon une logique de contrôle du Louvre. Il est dit dans le rapport d'observations de l'EPCC Louvre-Lens, que « le prochain projet scientifique et culturel sera naturellement porté par la Direction du Musée du Louvre-Lens, élaboré avec les départements du musée du Louvre et présenté au Conseil d'Administration »⁴⁵⁸. Ainsi, en 2020, après une année de travail et de consultation, un nouveau PSC est publié. Ce dernier s'inscrit dans la continuité d'une réflexion entamée dès 2018, année de l'anniversaire des cinq ans de l'institution. Après une existence quinquennale permettant de faire un bilan de fonctionnement décisif⁴⁵⁹, le musée souhaitait redéfinir ses priorités pour une perspective d'avenir fixée à 2030⁴⁶⁰.

Le nouveau PSC du Louvre-Lens énonce entre autres de nouveaux objectifs sociaux et solidaires à l'égard de son public local. Il formule de nouvelles idées au regard du développement du concept de la Galerie du temps, afin que son parcours s'élargisse à notre ère contemporaine. Enfin, autre changement notable, le Louvre-Lens repense le concept de ses réserves visibles, afin d'y présenter la collection du Service de l'histoire du Louvre, dans le but de témoigner du déploiement de l'institution en France et à travers le monde⁴⁶¹.

⁴⁵⁵ « Le futur Centre de conservation du Louvre à Liévin » [en ligne], *op. cit.*

⁴⁵⁶ « Le Centre de conservation du Louvre, un équipement culturel de premier plan en région » [en ligne], *Ministère de la Culture*.

⁴⁵⁷ *Ibid.*

⁴⁵⁸ CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES NORD-PAS-DE-CALAIS, PICARDIE, *Rapport d'observations définitives sans réponse*, *op. cit.*, p. 7.

⁴⁵⁹ Nous verrons que pour ses antennes provisoires, le Centre Pompidou opte pour un contrat de cinq ans renouvelables, à la manière d'une franchise. La durée de cinq années permettant de faire le constat de la viabilité du projet et de ses retombées.

⁴⁶⁰ « Louvre-Lens 2030 » [en ligne], *Louvre-Lens*.

⁴⁶¹ LOUVRE-LENS, « Projet scientifique et culturel (PSC) », *op. cit.*, p. 49.

PARTIE III – LE RAYONNEMENT EXTRANATIONAL EUROPÉEN

Dans cette troisième partie, nous aborderons à la suite de la décentralisation culturelle sur le territoire national, la délocalisation à l'échelle européenne et en particulier celle du Centre Pompidou. En effet, le musée du Louvre ne compte pas d'antenne ou d'équipement culturel à son nom en Europe. Avant l'inauguration du Louvre Abu Dhabi en 2017, son seul écart de l'hexagone (en dehors des prêts habituels ou des projets de courte durée) a eu lieu aux États-Unis, lors de son partenariat triennal à Atlanta (auquel succède un autre projet collaboratif entre 2011 et 2015). Ainsi, c'est selon une perspective monofocale, que nous nous concentrerons exclusivement sur la stratégie européo-expansionniste du Centre Pompidou implanté en Espagne, à Málaga, puis en Belgique, à Bruxelles.

L'impératif d'internationalisation

Le rayonnement extranational du Centre Pompidou s'inscrit au cœur du phénomène de mondialisation des musées. Cette tendance est principalement due à deux facteurs. D'une part, la naissance d'une nouvelle économie de la culture, dite créative, dont le paradigme des 4M (Musée, Marque, Marchandisation, Mondialisation) développé par Nicolas Peyre est consubstantiel⁴⁶². D'autre part, le besoin de trouver de nouveaux financements face au retrait de l'engagement étatique. Les raisons et les aspects que revêt l'internationalisation des musées sont explicités dans la mise en contexte de notre étude. Concrètement, l'internationalisation signifie de nouveaux modèles d'affaire et de gouvernance du musée ; ce qui, pour le MNAM, s'élabore sous la forme du concept de Centre Pompidou provisoire.

En France, l'internationalisation des grands musées nationaux parisiens est incitée dans un rapport officiel de la commission sur l'économie de l'immatériel mandatée par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Connu sous le nom de « rapport Lévy-Jouyet »⁴⁶³, ce dernier date de 2006. Il s'inscrit dans le prolongement de la première requête de délocalisation faite par Jean-Jacques Aillagon lors de son mandat ministériel, à laquelle le Centre Pompidou et le musée du Louvre ont répondu en s'implantant à Metz et à Lens. Le rapport Lévy-Jouyet établit des recommandations, notamment à l'attention des musées, concernant le déploiement de leurs potentialités commerciales en s'exportant à l'étranger, principalement par le biais de la valorisation de leur marque contre redevance⁴⁶⁴ (Ann. 19). Par conséquent, au-delà du changement d'échelle territoriale, nous verrons que le rayonnement

⁴⁶² Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga, thèse de doctorat, op. cit.*, p. 235.

⁴⁶³ Maurice LEVY, Jean-Pierre JOUYET, *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006.

⁴⁶⁴ *Ibid.*, « Recommandation 10 », p. 123.

du Centre Pompidou en Europe s'accompagne d'une transition de la valorisation de son nom de marque, du symbolique vers le financier⁴⁶⁵.

Le concept de Centre Pompidou provisoire

Comme introduit dans la sous-partie dédiée au Centre Pompidou mobile, face au manque de viabilité du format nomade, le Centre Pompidou provisoire est proposé en tant que nouvelle modalité de l'action de décentralisation du MNAM. En effet, à la suite de la clôture prématurée de cette aventure hors-les-murs, Alain Seban, le président du Centre Pompidou, annonçait son nouveau projet :

« Les "Centres Pompidou Provisoires" pourraient être installés dans divers lieux, pas nécessairement aux normes muséales comme des monuments, des universités, des centres commerciaux. Le concept pourra se décliner en France comme à l'étranger »⁴⁶⁶.

Plusieurs constats sont à l'origine de la réflexion qui a conduit à l'élaboration du concept de Centre Pompidou provisoire (Ann. 20) : trop bref, trop coûteux et n'apportant pas de retombées économiques, le Centre Pompidou mobile doit se transformer, motivé par la préoccupation de l'augmentation des ressources financières propres. Seul un faible pourcentage des collections est présenté dans les espaces de Beaubourg et de Metz, les œuvres doivent rayonner davantage. Les expositions itinérantes clé en main, qui sont gourmandes en temps de travail, ne rapportent pas suffisamment. Elles ne durent pas assez longtemps pour créer des opportunités sur place et sont davantage l'apanage des artistes de renom que de la marque Centre Pompidou⁴⁶⁷. Enfin, le Centre Pompidou doit trouver à l'étranger « des nouveaux relais de croissance »⁴⁶⁸. Il doit donc s'internationaliser, afin de répondre aux injonctions de l'économie créative.

L'idée est alors de privilégier une temporalité plus longue, mais ne dépassant pas quelques années et de s'implanter dans des tiers lieux existants au sein desquels les collections du MNAM pourront être montrées au moyen de dispositifs garantissant les normes d'exposition muséale⁴⁶⁹. En échange, la collectivité territoriale étrangère qui accueille le Centre Pompidou lui paie des *fees* pour utiliser son nom de marque, tirer profit de son ingénierie culturelle et bénéficier de son savoir-faire.

⁴⁶⁵ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 157.

⁴⁶⁶ Valérie DUPONCHELLE, « Le Centre Pompidou Mobile a vécu » [en ligne], *Le Figaro*, op. cit.

⁴⁶⁷ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 190.

⁴⁶⁸ CENTRE POMPIDOU, « Bilan d'activité 2013 », p. 5.

⁴⁶⁹ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 193.

Deux remarques à propos de ce concept sont à formuler. La première met en évidence que, dans la pratique, le Centre Pompidou provisoire a beaucoup en commun avec l'expérience passée du Louvre à Atlanta. En effet, nous pouvons rapprocher la nouveauté Centre Pompidou provisoire du partenariat que mena le musée du Louvre avec le High Museum of Art de Atlanta (2006-2009) moyennant le prêt de centaines d'œuvres issues des collections nationales et la présentation d'expositions temporaires sur une période de trois ans, prédéfinie contractuellement. Le projet intitulé « Louvre Atlanta » fait aussi référence à la valorisation des marques muséales, d'autant que le musée du Louvre a reçu une contrepartie financière en échange et a initié la « mise en location » de ses œuvres qui se concrétisera pour le projet émirati. Ainsi, cette collaboration a été réalisée à mi-chemin entre des expositions internationales clés en main et un format que l'on pourrait qualifier de « musée du Louvre provisoire ». La seconde remarque montre que, contrairement au concept annoncé, aucun Centre Pompidou provisoire ne sera ouvert en France, car cela signifiait ne pas recevoir de redevance et donc ne pas engendrer d'argent⁴⁷⁰, alors que cela constitue l'une des visées ultimes du format provisoire. En effet, c'est selon une logique de gain qu'il est à l'origine envisagé de substituer les expositions itinérantes par le concept de Centre Pompidou provisoire, destiné à rapporter davantage par le biais de sa multiplication⁴⁷¹.

L'inscription du concept de Centre Pompidou provisoire au sein de l'économie créative, et donc du marché global, questionne la désignation idoine de la stratégie d'expansion privilégiée par le Centre Pompidou. En effet, comme nous l'avons développé dans la mise en contexte au sein de la section « Aux sources du musée franchisé », la valorisation des marques muséales à l'internationale définie par voie contractuelle est caractéristique du fonctionnement de la franchise commerciale. Ainsi, il y a lieu de s'interroger sur l'appellation de « franchise muséale » ou de « musée franchisé », au regard du concept internationalisant de Centre Pompidou provisoire. Cité antérieurement, Rémi Mencarelli rapproche la valorisation marchande des marques muséales du fonctionnement de la franchise, en parlant de l'innovation que ce système constitue pour le monde des musées, à la différence de celui commercial et entrepreneurial⁴⁷². Nicolas Peyre se réfère lui aussi à Mencarelli et propose de parler de « quasi-système de franchises »⁴⁷³ pour désigner le format de Centre Pompidou provisoire.

⁴⁷⁰ *Id.*

⁴⁷¹ *Ibid.*, p. 187.

Voir les propos d'Alain Seban, recueillis par Nicolas Peyre en 2017.

⁴⁷² Rémi MENCARELLI, « Les stratégies d'internationalisation des musées: le cas du Guggenheim », *Décisions Marketing, Association Française du Marketing*, op. cit., p. 70.

⁴⁷³ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 313.

« L'articulation entre ces structures semble se rapprocher du système de franchise sans l'être totalement puisque la création de Centre Pompidou Provisoire dans le monde n'est pas systématique, le modèle n'est pas reproduit à l'identique : il s'adapte au partenaire et à son environnement tout en créant des relations de type franchisé-franchiseur (minimiser les contraintes financières de son extension, cession temporaire de sa marque, prêt des œuvres et ingénierie culturelle de la "maison-mère"). Il est donc proposé de le qualifier de "quasi-franchise" »⁴⁷⁴.

En définitive, le plus important à retenir de la volonté d'essaimage que constitue le Centre Pompidou provisoire est qu'il s'agit d'un format non figé, évolutif et surtout qu'il s'adapte au lieu de son implantation et est construit sur mesure en fonction de ses partenaires⁴⁷⁵. En effet, comme nous le verrons, la collaboration née en 2016 entre la Fondation bruxelloise Kanal et le Centre Pompidou (KANAL – Centre Pompidou) diffère du concept originel malaguène. Il en est de même pour l'implantation du Centre Pompidou à Shanghai en 2019 (Centre Pompidou X West Bund Museum Project) qui n'en porte pas le nom.

1. Le Centre Pompidou Málaga

L'implantation du Centre Pompidou sur le territoire espagnol constitue le premier exemple de la décentralisation d'une marque muséale française en Europe, indubitablement motivée par les nouveaux enjeux de l'économie créative. Outre son caractère pionnier, en ayant devancé le Louvre et son ouverture à Abu Dhabi, le Centre Pompidou Málaga (Fig. 8) fait figure de modèle de référence et de laboratoire pour le Centre Pompidou et l'exploitation de son nouveau concept destiné à proliférer.

L'évocation de l'Espagne convoque automatiquement dans nos esprits la réussite Guggenheim à Bilbao. Il est donc intéressant de constater que le MNAM a choisi de s'installer à l'exacte extrémité sud du pays, en Andalousie (Fig. 9). Cependant, au moment de l'inauguration du Centre Pompidou Málaga en mars 2015, le contexte historique et la situation économique de la ville de Málaga sont bien différents de ceux de la Biscaye, presque vingt ans auparavant. Toutefois, nous verrons que les attentes qui motivent l'accueil d'une institution muséale de renom restent les mêmes pour Bilbao, Metz, Lens ou Málaga, à savoir : transformer l'image de la ville et renouveler son économie. En effet, à Málaga, selon la volonté du maire - une figure de proue récurrente des projets d'implantation de musée - l'ambition est de changer l'image touristique de la ville portuaire (elle compte un peu plus de 550 000

⁴⁷⁴ Nicolas PEYRE, « La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga - Compte rendu de thèse », 2020, n.p.

⁴⁷⁵ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 200.

habitants)⁴⁷⁶ en une cité de la culture. En d'autres termes, l'objectif est de diversifier l'économie saisonnière et de parier sur une économie culturelle pouvant se déployer à l'année. Il faut souligner que Málaga, en tant que ville natale de Pablo Picasso, possède déjà un potentiel de capitalisation culturelle et d'attraction des visiteurs important.

Le projet du premier Centre Pompidou provisoire

L'origine du projet de l'ouverture d'un Centre Pompidou à Málaga trouve sa source auprès de la diplomatie culturelle, ou dite d'influence selon les termes de Nicolas Peyre, qui a consacré une thèse au sujet. En effet, c'est la rencontre entre l'ambassadeur de France en Espagne, Bruno Delaye et le maire de la ville de Málaga, Francisco de la Torre Prados⁴⁷⁷, lors d'un match de football qui aurait lancé les premiers pourparlers⁴⁷⁸. Au départ, la ville de Málaga, dont l'objectif était de s'associer à une grande marque muséale pour l'intégrer à son district culturel en formation et non de montrer une collection en particulier⁴⁷⁹, s'était rapprochée du musée du Louvre.

« Après avoir sondé dans un premier temps le Louvre (qui avait déjà engagé son projet à Abu Dhabi, contrat signé le 6 mars 2007), c'est le Centre Pompidou qui répond favorablement à la sollicitation espagnole »⁴⁸⁰.

De plus, au dossier espagnol prélude un projet de Centre Pompidou provisoire en Pologne au sein de la municipalité de Wrocław⁴⁸¹. Celui-ci ne se réalise pas à défaut de moyens suffisants pouvant être mobilisés par la ville hôte.

Les discussions pour un Centre Pompidou provisoire malaguène sont amorcées en 2008, puis le 3 septembre 2014 le contrat est signé. Enfin, l'équipement culturel est inauguré, dans un temps record, au printemps 2015, en date du 28 mars⁴⁸².

⁴⁷⁶ Nicolas PEYRE, « Le Centre Pompidou Málaga, un exemple de la mondialisation de l'immatériel et de la diplomatie d'influence française », in : Martine REGOURD, *Marques muséales, un espace public revisité*, Institut universitaire Varenne, Lextenso LGDJ, coll. « Collection Colloques & Essais », 2018, p. 156.

⁴⁷⁷ Ce dernier parle parfaitement français, ce qui a toute son importance dans le cadre d'un partenariat négocié avec une institution muséale française. Nicolas Peyre en parle en lien avec la diplomatie d'influence. Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 254.

⁴⁷⁸ Nicolas PEYRE, « Le Centre Pompidou Málaga, un exemple de la mondialisation de l'immatériel et de la diplomatie d'influence française », in : *Marques muséales, un espace public revisité*, op. cit., p. 162.

⁴⁷⁹ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 318.

⁴⁸⁰ Nicolas PEYRE, « Le Centre Pompidou Málaga, un exemple de la mondialisation de l'immatériel et de la diplomatie d'influence française », in : *Marques muséales, un espace public revisité*, op. cit., p. 162.

⁴⁸¹ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 194.

⁴⁸² *Ibid.*, p. 277.

Les conditions contractuelles

Premier du genre, le contrat⁴⁸³ (Ann. 21) du Centre Pompidou provisoire Málaga fut en partie élaboré de manière empirique, appuyée par une méthode de *benchmarking* associée aux expériences passées du centre, qui sont notamment liées au Centre Pompidou mobile et aux expositions itinérantes. Au début des négociations, la proposition était de conclure pour une durée prédéfinie de quatre ans non renouvelables. La partie espagnole obtient finalement une année supplémentaire et une possibilité de prorogation⁴⁸⁴ ("3.4 Calendario"). Ce schéma contractuel fixé à cinq années renouvelables deviendra une des normes de fonctionnement du concept de Centre Pompidou provisoire. Quant à la redevance pour l'utilisation du nom de marque, elle ne devait ni être déraisonnable, ni trop peu chère⁴⁸⁵, afin de pouvoir en retirer des bénéfices. Le montant sera fixé à 1 million d'euros par an.

« Le contrat portant création du Centre Pompidou Málaga est signé à Paris le 3 septembre 2014 par Alain Seban, alors président du Centre Pompidou et Francisco de la Torre Prados, maire de Málaga. D'une durée de cinq années (éventuellement renouvelable) le contrat prévoit la concession d'une licence d'exploitation de la marque "Centre Pompidou®" (redevance d'1 000 000 d'euros par an) et l'exclusivité sur le territoire espagnol pour la ville de Málaga »⁴⁸⁶.

Il est intéressant de relever que, contrairement à la stricte confidentialité française au sujet des négociations en cours et du montant convenu pour la contrepartie financière, l'Espagne communique les informations du dossier et fait du contrat un document public. En effet, le pays conformément à sa législation est tenu d'être transparent sur la gestion de ses activités et l'utilisation des ressources publiques⁴⁸⁷.

En outre, le contrat définit la ville de Málaga en tant que maître d'ouvrage et financeuse de l'aménagement nécessaire du bâtiment qui accueillera les collections du MNAM. La ville doit également assumer les coûts de fonctionnement du site et la rémunération du personnel. Le budget d'exploitation est estimé à 4 millions d'euros⁴⁸⁸ (plus de deux fois moins que pour le Centre Pompidou-Metz et le Louvre-Lens). En échange, elle bénéficie de l'intégralité des recettes liées à l'exploitation du musée ("Artículo 8"). Quant à la programmation d'expositions

⁴⁸³ « Convenio-marco entre el Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga para la creación y la explotación de un Centro Pompidou provisional » [en ligne], 2014.

⁴⁸⁴ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga, thèse de doctorat, op. cit.*, p. 306.

⁴⁸⁵ *Ibid.*, p. 301.

⁴⁸⁶ Nicolas PEYRE, « Le Centre Pompidou Málaga, un exemple de la mondialisation de l'immatériel et de la diplomatie d'influence française », in : *Marques muséales, un espace public revisité, op. cit.*, p. 159.

⁴⁸⁷ « Transparencia Agencia Casa Natal Picasso y otros » [en ligne], *Transparencia Agencia Picasso*.

⁴⁸⁸ Martine ROBERT, « Après Málaga, le Centre Pompidou compte s'exporter sur d'autres continents », *Les Échos*, 30.03.2015.

et la muséographie, elles sont réalisées par les équipes parisiennes et facturées un peu plus d'un million par an au partenaire espagnol⁴⁸⁹ ("Anexo 10 ").

La gestion par l'Agencia Pública

C'est une agence publique désignée par l'*Ayuntamiento de Málaga* (conseil municipal) qui est en charge du projet du Centre Pompidou provisoire conclu entre la ville et le Centre Pompidou Paris. Cette agence (*Agencia Pública para la gestión de la Casa Natal de Pablo Ruiz Picasso y otros equipamientos museísticos y culturales*)⁴⁹⁰ assure la gestion de la maison natale de Picasso (*Museo Casa Natal Picasso*), ainsi que de la collection du musée russe de Saint-Pétersbourg (*Colección del Museo Ruso, San Petersburgo / Málaga*), dont l'inauguration est concomitante à celle du Centre Pompidou Málaga. Ainsi, c'est une mission supplémentaire de taille qui s'ajoute au cahier des charges de cette petite structure :

« [...] c) planifier et gérer les installations muséales de propriété municipale qui n'ont pas d'autre mode de gestion ou un régime contractuel établi, dont la gestion lui est attribuée. [...] L'Agence publique gère actuellement le Centre Pompidou de Málaga et la collection du Musée russe de Saint-Pétersbourg/Málaga »⁴⁹¹.

Cette « structure sous-dimensionnée au regard du paquebot qu'est le Centre Pompidou »⁴⁹² est relevée en tant que problème pour la conduite du projet. Cependant, après un temps d'ajustement, l'*Agencia Pública* a pu mener à bien la concrétisation du Centre Pompidou provisoire, en lien étroit avec la mairie et les deux architectes municipaux⁴⁹³.

La conduite et la gestion du Centre Pompidou Málaga se fait par l'*Agencia Pública*, mais l'autorité de tutelle demeure l'institution muséale mère parisienne selon une autonomie étroitement contrôlée et définie dans les termes du contrat. En effet, à l'origine, la programmation muséale est imposée par le Centre Pompidou en tant que gage de l'excellence de son savoir-faire et garantie de son image. Au fil du temps, ce mode de gouvernance bicéphale à l'avantage parisien s'amenuise pour devenir davantage une co-construction menée en bonne intelligence⁴⁹⁴.

« Málaga, ville de musées. Là où habite l'art »

Conformément à la visée première du maire d'exploiter la renommée d'une marque muséale pour en faire l'attraction principale d'un district culturel, le Centre Pompidou Málaga est

⁴⁸⁹ Nicolas PEYRE, « De quoi le Centre Pompidou Málaga est-il nom ? », in : *Actes du Congrès de la Société française de sciences de l'information et de la communication, 13-16 juin 2018*, Paris, p. 214.

⁴⁹⁰ « Transparencia Agencia Casa Natal Picasso y otros » [en ligne], *Transparencia Agencia Picasso*, op. cit.

⁴⁹¹ *Id.*

⁴⁹² Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 285.

⁴⁹³ *Ibid.*, p. 287.

⁴⁹⁴ *Ibid.*, p. 283.

désigné en tant que fer de lance de la politique culturelle malaguène. Ville de soleil et de plage, Málaga est aussi une ville de musées et cela avant même la venue du MNAM. En effet, en 2015, la ville comptait trente-cinq musées⁴⁹⁵ ; elle en compte désormais trente-sept, parmi lesquels vingt-quatre se situent au centre-ville⁴⁹⁶. La culture est donc le nouvel âge du développement de la ville. Cependant, ce n'est qu'en 2017 que le slogan « Málaga, ville de musées. Là où habite l'art » ("Málaga Ciudad de los Museos: Donde Habita el Arte") est élaboré pour en faire la promotion⁴⁹⁷.

Parmi les musées du réseau, il est important de s'arrêter un instant sur la *Colección del Museo Ruso, San Petersburgo / Málaga* inaugurée trois jours avant le Centre Pompidou Málaga⁴⁹⁸. Il s'agit d'une antenne du musée russe de Saint-Pétersbourg. Créé en 1895 par le tsar Nicolas II, il possède la plus grande collection d'art russe au monde⁴⁹⁹.

Nous retrouverons cette volonté de mise en réseau de plusieurs institutions muséales, parmi les autres projets de délocalisation des deux grands musées nationaux : le projet bruxellois consiste en la création d'un pôle culturel composé de deux établissements phares, le Louvre Abu Dhabi s'ancre au sein d'un district culturel implanté sur une île et le Centre Pompidou X West Bund Museum Project de Shanghai prend place le long d'un corridor culturel. Enfin, la notion de réseau a une dimension supplémentaire, qui est celle de la mise en relation des États-nations dans le cadre de la diplomatie culturelle. Ainsi, la charte graphique du Centre Pompidou Málaga devient la grille des connexions entre la France, l'Espagne et le reste du monde (Fig. 10).

Zone d'implantation urbaine

À la différence de Metz, le réaménagement urbain de la zone d'arrimage du Centre Pompidou à Málaga précède son arrivée. En effet, la zone portuaire qui accueille l'institution fille de Beaubourg a été transformée en une vaste promenade et en un quai commercial appelé *Muelle Uno* (quai 1). Livré en 2011, l'aménagement qui fait le lien avec le centre historique de la ville a été réalisé par l'agence internationale L35⁵⁰⁰. À l'extrémité du développement linéaire urbain (Fig. 11) émerge un cube de verre qui signale un bâtiment. C'est cet espace, connu sous le nom de *El Cubo* (le cube) ("Artículo 2"), qui devient le siège du Centre Pompidou.

⁴⁹⁵ *Ibid.*, p. 41.

⁴⁹⁶ « Que voir, que faire ?, Musées » [en ligne], *Málaga Turismo*.

⁴⁹⁷ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, *op. cit.*, p. 272.

⁴⁹⁸ Martine ROBERT, « Après Málaga, le Centre Pompidou compte s'exporter sur d'autres continents », *Les Échos*, *op. cit.*

⁴⁹⁹ « Colección del Museo Ruso de San Petersburgo, Málaga » [en ligne], *Colección del Museo Ruso / Málaga*.

⁵⁰⁰ "Projects - Muelle Uno Málaga, Espagne" [en ligne], *L35 Arquitectos*.

Une anti-starchitecture préexistante

Le bâtiment à demi enterré (Fig. 12-13) conçu par L35 est, dès le départ, prévu pour une utilisation culturelle. Sans occupant désigné et resté vide depuis son achèvement⁵⁰¹, l'installation du Centre Pompidou dans ce bâtiment semblait être une évidence. Idéalement situé, *El Cubo* se trouve à la jonction des quais 1 et 2, à proximité d'édifices d'intérêt, tels que l'hôtel de ville ou la cathédrale de Málaga (Ill. 15)⁵⁰². Propriété des autorités portuaires, l'édifice architectural est cédé tardivement à la municipalité, en septembre 2014, pour une période temporaire de trente-cinq ans⁵⁰³. Du nom de sa structure cubique, *El Cubo* mesure 12 mètres de long et possède une surface totale de 6 300 m²⁵⁰⁴ (ou 7 000 m² selon les sources)⁵⁰⁵ qui s'échelonne sur un rez-de-chaussée et un niveau inférieur (Fig. 14-15).

La préexistence du bâtiment, condition du concept de Centre Pompidou provisoire, est l'antithèse du recours habituel aux starchitectes pour la réalisation d'un nouveau musée, selon l'idée reçue de la recette miracle bilbayenne. C'est pourquoi le Centre Pompidou Málaga peut être considéré comme un anti-Guggenheim⁵⁰⁶. En effet, seuls des aménagements ont dû être effectués pour rendre le bâtiment apte à accueillir les collections de la prestigieuse marque muséale. Réalisé par deux architectes municipaux, Javier Pérez de la Fuente et Juan Antonio Marín Malavé⁵⁰⁷, cela n'a coûté que 7 millions d'euros, muséographie et mobilier compris⁵⁰⁸ (en comparaison à la soixantaine de millions HT du Centre Pompidou-Metz et aux 150 millions minimum du Louvre-Lens). La cession très tardive de l'édifice ne leur a laissé que sept mois (de septembre 2014 à mars 2015) pour réaliser l'aménagement du bâti existant. En effet, le musée devait être impérativement inauguré avant les prochaines élections municipales, le maire étant le porteur du projet, et avant que Alain Seban, l'initiateur du concept, ne quitte son poste de président du Centre Pompidou⁵⁰⁹.

Le geste de Daniel Buren

Le cube de verre qui prend place sur le niveau supérieur du front de mer aménagé, est posé sur un piédestal qui constitue le rez-de-chaussée du musée (Ill. 16). C'est le cube qui permet

⁵⁰¹ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 282.

⁵⁰² CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga - Dossier de presse, 28 mars - 30 juin 2015 », 2015.

⁵⁰³ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 280.

⁵⁰⁴ "Projects - Muelle Uno Málaga, Espagne" [en ligne], L35 Arquitectos, op. cit.

⁵⁰⁵ Nicolas PEYRE, « Le Centre Pompidou Málaga, un exemple de la mondialisation de l'immatériel et de la diplomatie d'influence française », in : *Marques muséales, un espace public revisité*, op. cit., p. 158.

⁵⁰⁶ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 290.

⁵⁰⁷ « Centre Pompidou Málaga / Javier Pérez De La Fuente, Juan Antonio Marín Malavé » [en ligne], ArchDaily.

⁵⁰⁸ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 290.

⁵⁰⁹ Ibid., p. 336.

de distinguer la construction au loin et c'est donc lui qui devient le marqueur de la nouvelle occupation du bâtiment par le Centre Pompidou. Des morceaux de verre superposés comme des écailles habillent les faces du cube et permettent de laisser entrer la lumière du jour au sein du musée. Pour l'ouverture de l'équipement, le Centre Pompidou convie Daniel Buren à créer une œuvre *in situ* et pérenne, destinée à devenir l'effigie du Centre Pompidou provisoire de Málaga⁵¹⁰. En charge du financement de l'aménagement et de la programmation, c'est la municipalité de Málaga qui passe commande à l'artiste français de renommée internationale⁵¹¹. Nommée *Incubé*⁵¹², l'intervention de Daniel Buren s'apparente à un habillage architectural (Ill. 17). Il pare les empièchements de verre des iconiques couleurs de la façade de Beaubourg en alternance avec son motif signature, les rayures blanches.

La programmation d'expositions

Comme mentionné dans la section consacrée aux conditions contractuelles du partenariat entre le Centre Pompidou et la ville de Málaga, la programmation des expositions est élaborée par les équipes parisiennes ("3.1. Comisarlado"), en gage de leur expertise scientifique et de leur savoir-faire. Le programme de l'antenne malaguène repose sur les mêmes principes que la maison mère et se fait le relai de l'idéologie Pompidou : interdisciplinarité, accessibilité, démocratisation culturelle, médiation, dispositifs à destination du jeune public, etc.

« Le "Centre Pompidou Málaga" invite le public à faire l'expérience du Centre Pompidou à travers la richesse de sa collection, l'excellence de sa programmation, le croisement des disciplines artistiques, l'innovation de ses programmes de médiation à destination de tous les publics »⁵¹³.

Le contrat prévoit, à partir du prêt d'œuvres du Centre Pompidou à la ville de Málaga, une exposition permanente renouvelable et deux à trois expositions temporaires par an⁵¹⁴ ("3.2. Presentación de las colecciones"). La programmation des expositions et la muséographie est de la compétence du Centre Pompidou parisien et fait l'objet d'une facturation annuelle de 1 070 000 euros⁵¹⁵. Ce fonctionnement vertical de Paris vers Málaga s'est cependant assoupli au cours du temps, lâchant plus de lest selon un esprit de co-construction⁵¹⁶. Toutefois, malgré la main mise parisienne, le programme des manifestations et des événements tend à tisser un lien avec la création contemporaine locale et est le fruit des propositions de l'équipe

⁵¹⁰ *Ibid.*, p. 280.

⁵¹¹ CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga - Dossier de presse, 28 mars - 30 juin 2015 », *op. cit.*, p. 3.

⁵¹² « Inauguration du Centre Pompidou Malaga, Incubé » [en ligne], *Daniel Buren*.

⁵¹³ CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga - Dossier de presse, 28 mars - 30 juin 2015 », *op. cit.*, p. 3.

⁵¹⁴ Nicolas PEYRE, « Le Centre Pompidou Málaga, un exemple de la mondialisation de l'immatériel et de la diplomatie d'influence française », in : *Marques muséales, un espace public revisité*, *op. cit.*, p. 159.

⁵¹⁵ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, *op. cit.*, p. 294.

⁵¹⁶ *Ibid.*, p. 292.

malaguène. Elle est ainsi nommée programmation culturelle associée⁵¹⁷, dans la mesure où le Centre Pompidou en garde la supervision.

Le parcours d'exposition permanent renouvelable

Pour « faire l'expérience du Centre Pompidou à travers la richesse de sa collection »⁵¹⁸, le musée de Málaga propose un parcours semi-permanent pensé sous forme de panorama artistique des XX^e et XXI^e siècle par les conservateurs du Centre Pompidou. Cette traversée donne à voir une sélection de 90 œuvres⁵¹⁹ représentatives de la diversité des médiums et des formats que conserve le MNAM. Le format expositionnel qui se déploie sur 2 000 m² (Fig. 16) est pensé pour se renouveler tous les deux ans environ, afin de présenter de nouvelles œuvres et d'élargir l'échantillon des collections offert au regard des visiteurs.

Le premier parcours, dont le commissariat est confié à Brigitte Leal, conservatrice en chef du patrimoine et directrice adjointe du MNAM⁵²⁰, est inauguré en mars 2015 et reste en place jusqu'en octobre 2017. Intitulé "La Colección" (« La Collection »), il présentait la collection du Centre Pompidou à travers cinq thématiques : métamorphoses, autoportraits, l'homme sans visage, le corps politique et le corps en morceaux⁵²¹. À cette exposition, deux autres se succèdent jusqu'à aujourd'hui : "Utopías modernas" (« Les Utopies modernes ») (décembre 2017 - janvier 2020) et "De Miró a Barceló. Un siglo de arte español" (« De Miró à Barceló, un siècle d'art espagnol ») (mars 2020 - février 2022)⁵²².

Les expositions temporaires

De taille moyenne (363 m²)⁵²³, l'espace dévolu aux expositions temporaires se situe au rez-de-chaussée de *El Cubo* (Fig. 17). Il accueille en moyenne deux à trois expositions par an. Ce sont des expositions thématiques ou monographiques, d'une durée de trois à six mois, qui tendent à couvrir les différents départements des collections du Centre Pompidou⁵²⁴.

Durant son année inaugurale, le Centre Pompidou Málaga a présenté quatre expositions (voir ci-dessous), dont deux proposées par le département du développement culturel. Cette programmation était accompagnée d'expositions-ateliers destinées au jeune public⁵²⁵.

- « Corps Simples/Vidéodanse » (28 mars - 20 avril 2015)

⁵¹⁷ *Ibid.*, p. 293.

⁵¹⁸ CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga - Dossier de presse, 28 mars - 30 juin 2015 », *op. cit.*, p. 3.

⁵¹⁹ FRANCEINFO CULTURE, AFP, « Málaga, ville natale de Picasso, ouvre son "Centre Pompidou provisoire" » [en ligne], *France Télévisions*, 2015.

⁵²⁰ CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga - Dossier de presse, 28 mars - 30 juin 2015 », *op. cit.*, p. 8.

⁵²¹ *Id.*

⁵²² "Exposiciones" [en ligne], *Centre Pompidou Málaga*.

⁵²³ CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga - Dossier de presse, 28 mars - 30 juin 2015 », *op. cit.*, p. 14.

⁵²⁴ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, *op. cit.*, p. 14.

⁵²⁵ CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga, Dossier de presse, 1er anniversaire du Centre Pompidou Málaga », 2016, p. 5.

- « Joan Miró, Œuvres sur papier – 1960-1978 » (18 mai - 28 septembre 2015)
- « Elles sont modernes, elles sont photographes » (16 octobre 2015 - 24 janvier 2016)
- « HorsPistes » (13 février - 28 février 2016)⁵²⁶

Si l'on continue d'examiner la liste des expositions temporaires qui ont eu lieu ces cinq dernières années au Centre Pompidou Málaga, il est particulièrement intéressant de constater des correspondances entre la programmation malaguène et parisienne ou celle de son institution sœur à Metz. En effet, l'exposition "Matisse. Un país nuevo" (« Matisse. Un pays nouveau ») (6 mars - 9 juin 2019)⁵²⁷ semble être le prélude en version courte de la grande rétrospective « Matisse comme un roman » programmée dernièrement⁵²⁸ à Beaubourg (21 octobre 2020 - 22 février 2021)⁵²⁹. De surcroît, le Centre Pompidou Málaga est, en 2018, le laboratoire d'une exposition actuellement présentée au Centre Pompidou-Metz. Le commissariat de cette exposition intitulée "Construir el aire. Arquitectura y diseño hinchable, 1960-1975" (« Construire l'air. Architecture et design gonflables, 1960-1975 ») (8 novembre 2018 - 10 février 2019) est signé Valentina Moimas⁵³⁰. À Metz, l'exposition « Aerodream. Architecture, design et structures gonflables, 1950-2020 » (30 janvier - 23 août 2021) semble être une version améliorée de celle présentée en Espagne. Conçue en collaboration avec la Cité de l'architecture, son commissariat est également le fruit du travail de Valentina Moimas, sous la conduite de Frédéric Migayrou⁵³¹.

Le succès d'un « anti-Guggenheim Bilbao »

Comme pour le Louvre-Lens et le Centre Pompidou-Metz, nous allons mesurer la réussite de la création du Centre Pompidou provisoire à Málaga à l'aide des données quantitatives de son visitorat. Au cours de son année inaugurale, le Centre Pompidou espagnol a comptabilisé une fréquentation d'ensemble de 220 860 visiteurs (dont 113 740 personnes pour les expositions temporaires) (Ann. 22)⁵³². Lorsque le lancement de l'équipement à Málaga est discuté, ce sont 250 000 visiteurs par an qui sont attendus⁵³³. Cette estimation semble donc avoir été surévaluée, puisque les chiffres de la première année - pour laquelle la curiosité devait être à son comble - sont en deçà de l'objectif fixé.

⁵²⁶ *Ibid.*, p. 6.

⁵²⁷ "Exposiciones passadas - Matisse. Un país nuevo" [en ligne], *Centre Pompidou Málaga*.

⁵²⁸ En raison de la crise sanitaire et de la fermeture des musées, l'exposition n'est restée ouverte que dix jours, avant que la France ne s'engage dans un nouveau confinement. L'exposition devrait être reprogrammée.

⁵²⁹ « Expositions - Matisse - Comme un roman » [en ligne], *Centre Pompidou*.

⁵³⁰ "Exposiciones passadas - Construir el aire. Arquitectura y diseño hinchable, 1960-1975" [en ligne], *Centre Pompidou Málaga*.

⁵³¹ « Expositions - Aerodream. Architecture, design et structures gonflables, 1950-2020 | Centre Pompidou Metz » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*.

⁵³² CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga, Dossier de presse, 1er anniversaire du Centre Pompidou Málaga », *op. cit.*, p. 3.

⁵³³ Martine ROBERT, « Après Málaga, le Centre Pompidou compte s'exporter sur d'autres continents », *Les Echos*, *op. cit.*

Chaque année, le nombre de visiteurs reçus depuis l'ouverture du centre en Espagne est mentionné dans le rapport d'activité général du Centre Pompidou. Ainsi, dans le dernier bilan d'activité de 2020, il est inscrit que 897 118 visiteurs ont été accueillis depuis mars 2015, ce qui équivaut à une fréquentation moyenne de 522 visites par jour⁵³⁴. Si l'on fait le calcul, ce sont donc en moyenne moins de 200 000 personnes par an qui franchissent le seuil du Centre Pompidou Málaga.

Le succès est tout de même notable pour un musée à l'antithèse des méthodes habituellement employées pour ce genre de délocalisation, tel qu'un budget à la hauteur de la démesure de l'architecture du bâtiment. Néanmoins, la ville de Málaga, partenaire du Centre Pompidou, ne semble pas avoir développé une stratégie performante en matière de tourisme culturel. La province andalouse reçoit 10 millions de touristes par an sur son sol, une fréquentation très conséquente, qui pourrait être intéressée à combiner activités balnéaires et tourisme culturel. Cependant, ce potentiel d'accroissement de la fréquentation de l'équipement culturel ne semble que trop peu exploité. Par exemple, le site internet du Centre Pompidou Málaga est exclusivement disponible en espagnol et aucune traduction ni anglaise, ni française n'est proposée⁵³⁵. Cela pourrait expliquer la réticence des touristes étrangers, notamment en provenance de l'Hexagone, à se rendre au musée, alors que ce dernier prône l'accessibilité à tous, selon les valeurs de la maison.

Un partenariat prolongé jusqu'en 2025

Comme inscrit dans le contrat en 2014, le partenariat entre la ville de Málaga et le Centre Pompidou pouvait, au terme des cinq années conclues, être éventuellement renouvelé ("3.4 Calendario"). Si les deux parties souhaitaient reconduire le contrat, cela devait être décidé conjointement douze mois avant l'échéance du contrat quinquennal et pour une nouvelle durée définie selon les modalités de l'avenant à la convention⁵³⁶ (Ann. 23). Dès 2018, cette possibilité de prorogation est discutée et un protocole d'accord qui manifeste cette intention commune est signé au mois de février de la même année ("Preámbulo"). Le 2 mai 2019, le contrat est officiellement reconduit pour cinq nouvelles années, jusqu'en mars 2025.

L'avenant au contrat prévoit un certain nombre d'ajustements concernant la reconduite du partenariat, dont les suivants : une version actualisée du *facility report* définissant les conditions relatives à la conservation et à l'exposition des œuvres prêtées à la ville de Málaga par le Centre Pompidou ("Artículo 2") ; trois renouvellements du parcours permanent sur la

⁵³⁴ CENTRE POMPIDOU, « Bilan d'activité 2020 », p. 63.

⁵³⁵ Depuis peu, la bannière du site internet du Centre Pompidou Málaga annonce la lecture prochaine de son contenu en français.

⁵³⁶ "Convenio-marco entre el Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga para la creación y la explotación de un Centro Pompidou provisional" [en ligne], *op. cit.*, p. 4.

durée du réengagement de cinq ans et des expositions temporaires d'une durée maximale de quatre mois ("Artículo 3") ; le programme prévisionnel des expositions temporaires pour la période du 28 mars 2020 au 27 mars 2025 doit figurer en annexe et la liste des œuvres exposées doit être transmise cinq mois à l'avance et non plus trois mois minimum (3.1. "Presentación de las colecciones"). Les conditions financières du partenariat restent les mêmes, ce qui signifie que la redevance de marque demeure fixée à 1 million d'euros ("Artículo 8"). Cependant, les rétributions financières mentionnées dans le contrat originel en Annexe 10 sont substituées par une version actualisée du coût de la contribution globale annuelle⁵³⁷.

Enfin, il est intéressant de souligner que le calendrier de l'avenant ("3.3. Calendario") indique qu'une prolongation peut être réitérées selon les mêmes conditions que dans l'accord originel, à savoir douze mois avant le terme de la collaboration, et pourra être défini au moyen d'un nouvel avenant au contrat⁵³⁸. Nous nous questionnerons sur l'avenir du Centre Pompidou Málaga et de cette éventuelle seconde prolongation dans la partie V de notre étude, qui est consacrée à l'avenir des musées. En effet, la reconduite d'un concept censé être provisoire permet de problématiser la stratégie et les limites de l'essaimage international du Centre Pompidou.

2. Le pôle KANAL – Centre Pompidou à Bruxelles

Un an après l'inauguration de l'institution fille malaguène est conclu en 2016, un partenariat entre le Centre Pompidou, la ville de Bruxelles et la Fondation Kanal. Malgré la jeunesse du concept de Centre Pompidou provisoire, ce dernier est modifié et entièrement adapté au projet de la capitale belge. Cette différence d'application, nous permet de rapprocher KANAL – Centre Pompidou du Louvre Abu Dhabi. En effet, à Bruxelles, la temporalité de la collaboration est plus longue qu'en Espagne et le Centre Pompidou s'engage à aider la fondation partenaire à constituer une collection institutionnelle propre, comme l'agence France Muséums le fait pour l'établissement émirien, afin de devenir un musée autonome au terme du contrat.

L'origine et la mise en place du projet KANAL

En 2015, la Société d'Aménagement Urbain (SAU) de la Région de Bruxelles-Capitale (ci-après abrégée Région) fait l'acquisition du garage Citroën⁵³⁹ situé place d'Yser, à proximité directe du centre historique de Bruxelles et des canaux. Construit au début des années 1930, il est le porte-drapeau de la marque automobile en Belgique et devient rapidement un bâtiment

⁵³⁷ Malheureusement, nous n'avons pu accéder à l'annexe modifiée. Nous ne savons donc pas à combien est fixé le nouveau montant des frais encourus au bénéfice du Centre Pompidou.

⁵³⁸ "Apéndice N°1 al Convenio marco entre el Centro Pompidou y el municipio de Málaga para la creación y explotación de un Centro Pompidou Málaga Del 3 de septiembre de 2014" [en ligne], 2019, p. 3.

⁵³⁹ « Brochure KANAL - Centre Pompidou », 2021, p. 3.

emblématique de la capitale belge du fait de son architecture moderniste et industrielle iconique.

Une réflexion, se développe alors autour de la réaffectation du site, selon la volonté préalable de doter la ville d'un musée d'art moderne et contemporain. Une fois mûrie, l'idée se déploie sous la forme d'un projet de création d'un pôle culturel pluridisciplinaire d'envergure internationale. Au sein de ce dernier, le nouveau musée aurait une place d'honneur, aux côtés du Centre International pour la Ville, l'Architecture et le Paysage (CIVA), qui y transférerait ses locaux, jusque-là établis à Ixelles. Pour mener à bien cette ambitieuse mission, la Région crée, en 2016, la Fondation Kanal, dont la dénomination aux allures de jeu de mot franco-flamand fait référence au canal, s'écoulant le long du Quai des Péniches, bordant l'ancien garage. « Kanal », un nom simple, facilement mémorisable, permettant une désignation directe du lieu par la référence à sa localisation, constitue ainsi un atout identitaire institutionnel.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue que ce projet est avant tout le produit d'un désir politique et d'un dessein de rayonnement de la ville, à travers une instrumentalisation de la culture. Ce sur quoi nous éclaire sans équivoque Rudi Vervoort, Ministre-Président de la Région :

« En 2014, lors de la Sixième réforme de l'État belge, la Région de Bruxelles-Capitale se voit dotée d'une compétence nouvelle en matière de culture. Dans la foulée, le Gouvernement régional annonce sa volonté de créer un pôle muséal régional d'art moderne et contemporain situé sur le territoire du canal. Ce projet de grande ampleur venait concrétiser l'ambition culturelle du Gouvernement bruxellois en renforçant la place primordiale de notre Région sur la scène culturelle tant nationale qu'internationale valorisant de la sorte l'image de Bruxelles »⁵⁴⁰.

Après avoir essuyé des critiques quant à la nécessité de créer une nouvelle institution, un concours international d'architecture est lancé en avril 2017 pour la reconversion du lieu, envisagée en tant que réhabilitation du bâti existant. Les critiques formulées à l'égard du projet KANAL étaient portées par l'idée selon laquelle, des œuvres d'art pouvant prétendre à être exposées dorment dans les réserves de certains musées, ou encore que la ville possède déjà suffisamment d'espaces d'exposition dévolus à la création artistique contemporaine⁵⁴¹.

⁵⁴⁰ Rudi VERVOORT, « Appel pour désigner un.e chargé.e de mission pour Bruxelles, capitale européenne de la Culture en 2030 » [en ligne], *Rudi Vervoort*.

⁵⁴¹ Nous pouvons ici mentionner : le Centre d'art contemporain WIELS ; le ADAM Brussels Design Museum ; la Centrale for Contemporary Art ; la Fondation CAB ou encore BOZAR, le Palais des Beaux-Arts. Cet aperçu, laisse penser que nous pourrions à raison, nous interroger sur un marché institutionnel concurrentiel existant. « 10 lieux d'art contemporain à Bruxelles » [en ligne], *Brussels Museums*.

Cependant, il est vrai que la Belgique ne possède pas sur son territoire⁵⁴² - ni à Bruxelles⁵⁴³, qui est par ailleurs capitale européenne - de musée d'art moderne et contemporain à proprement parler et dont les collections seraient d'envergure nationale, à l'image de ses voisins français, luxembourgeois, néerlandais ou allemands. Ainsi, en définitive, nous pouvons considérer cette opposition teintée de scepticisme comme étant davantage du ressort de l'ordre du commun à toute initiative culturelle. Toutefois, comme nous le verrons, dans le cadre de ce projet, des implications fortes avec le paysage urbanistique de la ville sont susceptibles de susciter une résistance citoyenne.

La Fondation Kanal, dénuée d'expérience dans le domaine muséal, cherche alors un associé pour mener à bien ses aspirations culturelles. Elle trouve auprès du Centre Pompidou, un allié de taille. Des pourparlers s'engagent afin de pouvoir, entre autres, bénéficier de l'expertise de l'institution parisienne, de son image de marque et surtout de sa collection, reconnue mondialement et de première importance européenne. En résulte l'appellation institutionnelle « Kanal – Centre Pompidou », qui peut susciter une méprise quant au statut de l'établissement. En effet, il ne s'agit pas d'un nouveau Centre Pompidou sous forme provisoire, comme nous l'avons vu à Málaga, car au-delà du partenariat contractuel monétisé, le projet reste fondamentalement bruxellois.

Au-delà de la filiation nominative : le rôle et le niveau d'implication du Centre Pompidou

La Région, la Fondation Kanal et le Centre Pompidou signent, le 29 septembre 2016, un premier protocole d'accord autour de la transformation de l'ancien garage Citroën en un pôle culturel d'influence internationale⁵⁴⁴. Un quatrième acteur est indirectement lié à ce partenariat : il s'agit du CIVA, qui sera une institution à part entière au sein du site réhabilité.

Suite à ce premier accord protocolaire, une convention de préfiguration est signée le 19 juillet 2017. Y succède une convention de partenariat structurel qui entérine leur collaboration pour une durée de dix ans, à compter de sa ratification⁵⁴⁵ le 18 décembre de la même année. À noter qu'une telle période d'échéance est généralement aussi celle de mise pour les franchises commerciales. Dans le cadre de la collaboration Kanal – Centre Pompidou, nous pouvons considérer que la temporalité choisie n'est pas laissée au hasard. En effet, à l'origine,

⁵⁴² Le Mu.ZEE de Ostende, se concentre uniquement sur l'art moderne et contemporain belge de 1880 à aujourd'hui, ses collections n'incluant pas d'artistes internationaux.

« Musée d'Art Moderne - à Ostende » [en ligne], *Mu.ZEE*.

⁵⁴³ La collection d'art moderne et contemporain des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique a fait l'objet d'une redynamisation récente. Cela a conduit à la création du Musée Modern Museum. Cependant, il ne possède pour le moment, pas d'infrastructures de monstration dignes de ce nom. « "Musée Modern Museum" » [en ligne], *Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique*.

⁵⁴⁴ CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - Région de Bruxelles-Capitale, Centre Pompidou, Signature d'un protocole d'accord ».

⁵⁴⁵ « Dossier de presse Kanal-Centre Pompidou, Signature de la convention de partenariat structurel. Présentation de l'année de programmation de préfiguration », 2017, p.2.

l'ouverture du musée et du pôle culturel était prévue pour 2022⁵⁴⁶, laissant ainsi, à la manière d'un Centre Pompidou provisoire, cinq années de conduite tutélaire, dans le respect des normes contractuelles. En effet, une période quinquennale est optimale pour la formation d'une identité institutionnelle forte et pour le déploiement d'une programmation artistique réfléchie.

Par ailleurs, à nouveau à la manière d'un contrat de franchise, c'est sur le savoir-faire de renommée mondiale du Centre Pompidou que la Région souhaite s'appuyer. Toutefois, c'est sous la forme d'une véritable co-construction que le projet doit être mené. Le Centre Pompidou doit uniquement servir à donner la première impulsion, puis se retirer ; l'objectif étant à terme que le pôle culturel devienne autonome⁵⁴⁷.

Serge Lasvignes, Président du Centre Pompidou, et Bernard Blistène, son directeur⁵⁴⁸, parlent en ces termes de leur collaboration bruxelloise, au regard de leur rayonnement institutionnel :

« Le partenariat signé par le Centre Pompidou avec la Fondation Kanal le 18 décembre 2017 marque une étape importante de son développement international. Il montre ce que peut produire, concrètement, une relation forte entre institutions européennes. Il conduit le Centre Pompidou à penser son histoire et ses collections hors ses murs. Il instaure une complicité avec une structure naissante, riche d'ambitions pluridisciplinaires dans la capitale administrative de l'Europe [...] »⁵⁴⁹.

À ce discours s'ajoutent, dans une seconde publication, ces quelques mots :

« La Fondation Kanal et le Centre Pompidou se sont unis pour ouvrir à tous les publics ce qui deviendra, dans quelques années, un nouveau lieu essentiel à l'Europe de demain »⁵⁵⁰.

Il est important de s'arrêter un instant sur le statut de la ville de Bruxelles et de mettre en avant son rôle de capitale de l'Europe. En effet, depuis 1997, elle est le siège des institutions européennes (notamment du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne)⁵⁵¹. D'autre part, Bruxelles a annoncé, à la fin de l'année 2020, se porter candidate pour devenir capitale européenne de la culture en 2030. Ainsi, selon une bonne concordance de

⁵⁴⁶ Désormais, elle se profile à l'horizon du printemps 2024.

⁵⁴⁷ « Dossier de presse Kanal-Centre Pompidou, Signature de la convention de partenariat structurel. Présentation de l'année de programmation de préfiguration », *op. cit.*, p. 3.

⁵⁴⁸ L'année 2021 constitue une année charnière pour les postes à hautes responsabilités du Centre Pompidou. En effet, la présidence se renouvelle avec la nomination de Laurent Le Bon, tandis que le 27 juillet 2021, le MNAM annonçait que Xavier Rey assurera la nouvelle direction.

⁵⁴⁹ Bernard BLISTÈNE (sld.), Nicolas LIUCCI-GOUTNIKOV, *Kanal Brut by Kanal - Centre Pompidou, (catalogue de l'exposition Kanal Brut, 5 mai 2018 au 30 juin 2019)*, Mercatorfonds, Éditions du Centre Pompidou, Fondation Kanal, 2019, Préface, p. 9.

⁵⁵⁰ Bernard BLISTÈNE (sld.), *Kanal - Centre Pompidou. Brut (à l'occasion de l'ouverture de Kanal – Centre Pompidou, le 5 mai 2018)*, Mercatorfonds, Éditions du Centre Pompidou, Fondation Kanal, 2018, n.p.

⁵⁵¹ « Les institutions européennes à Bruxelles » [en ligne], *be.brussels*.

calendrier⁵⁵², le projet de pôle culturel sur le site réhabilité du garage Citroën servira cette ambition.

L'importance européenne en tant qu'enjeu de diplomatie culturelle a été soulignée par Françoise Nyssen, la ministre de la Culture en fonction à l'époque :

« [...] c'est un morceau d'Europe qui se crée. A travers l'union de deux institutions culturelles – la Fondation KANAL et le Centre Pompidou –, ce sont deux pays qui s'unissent. Nos pays : la Belgique et la France. Plus qu'une simple coopération, je vois dans ce projet une aventure européenne : [...] »⁵⁵³.

Enfin, selon une optique de partenariat gagnant-gagnant, cette collaboration constitue également une opportunité pour le Centre Pompidou. Il peut renforcer son image internationale et jouer le rôle de chef d'orchestre d'un pôle culturel novateur à créer de bout en bout. En effet, comme le dit Bernard Blistène :

« Quoi de plus stimulant pour une institution de quarante ans d'expérience que de questionner son devenir au contact d'une structure naissante dont les ambitions affichées rencontrent celles de son partenaire ? »⁵⁵⁴.

Par ailleurs, de la même manière que pour le Centre Pompidou-Metz⁵⁵⁵, la présentation des œuvres de l'institution mère à Bruxelles pourrait inciter les citoyens belges à se rendre dans la capitale voisine, à seulement 1h30 de train, pour véritablement y découvrir la richesse des collections du MNAM. Seulement, au moment de l'ouverture du pôle culturel bruxellois et de son musée d'art moderne et contemporain, désormais prévue pour 2024, le Centre Pompidou, sera déjà fermé pour des travaux de rénovation de grande ampleur devant durer jusqu'à fin 2026. Ainsi, le chantier bruxellois sera achevé, tandis que celui parisien s'ouvrira. Cependant, le Centre Pompidou jusqu'au terme de la convention conclue avec la Fondation Kanal, pourra à défaut d'exposer à Beaubourg, le faire hors ses murs, à Bruxelles. Ainsi, sa mission de commissariat scientifique pourra perdurer. Par ailleurs, les ateliers réhabilités du garage, constitueront une opportunité pour y exposer des pièces monumentales ou des œuvres rarement sorties des réserves, à défaut d'espaces adéquats au sein du bâtiment de Renzo Piano et de Richard Rogers.

Mais concrètement quel sera le rôle du Centre Pompidou ?

⁵⁵² Le partenariat avec le Centre Pompidou arrivant à échéance en 2027 (à moins d'une prolongation), le pôle culturel et son musée voleront alors de leurs propres ailes.

⁵⁵³ CENTRE POMPIDOU, « Dossier de presse, Kanal – Centre Pompidou, Une année de préfiguration, 5 mai 2018 – 10 juin 2019 », p. 5.

⁵⁵⁴ Bernard BLISTENE (sld.), Nicolas LIUCCI-GOUTNIKOV, *Kanal Brut by Kanal – Centre Pompidou, (catalogue de l'exposition Kanal Brut, 5 mai 2018 au 30 juin 2019), op. cit., Préface, p. 9.*

⁵⁵⁵ Le même argument de cœur de l'Europe concernant la situation géographique de Metz fut avancé pour le choix de la ville accueillant la première forme de décentralisation du Centre Pompidou.

« [...] Le Centre Pompidou apporte son expertise et son ingénierie culturelle. Il s'engage à prêter des œuvres de sa collection et permet à la Fondation Kanal de présenter des expositions de niveau international. La Fondation Kanal bénéficie d'un échange de compétences, de conseils et d'assistance pour la stratégie d'acquisition des collections permanentes. Progressivement, ces échanges favoriseront un véritable transfert de savoirs entre les deux institutions. [...] »⁵⁵⁶.

En outre, au sein du futur musée d'art moderne et contemporain, les commissaires du Centre Pompidou, main dans la main avec la direction artistique belge⁵⁵⁷, concevront à partir de ses collections trois parcours semi-permanents sur cinq ans, ainsi que deux expositions temporaires chaque année⁵⁵⁸.

Toutefois, une inconnue à l'équation subsiste : quel coût a l'association à la marque muséale de prestige Centre Pompidou pour la Fondation Kanal ? Quels sont les termes contractuels exacts de la convention de partenariat ? Selon quelles contraintes (financières, de sécurité, de bonne conservation et de mise en exposition) se déroule la politique de prêt ? À contrario de l'accord avec Málaga et celui intergouvernemental ayant conduit à la création du Louvre Abu Dhabi et du scandale de la mise en location monnayée de ses œuvres, la question de la rétribution financière du Centre Pompidou en échange de ses services n'a pas fait grand bruit. En effet, mis à part quelques articles de la presse belge critiquant les coûts élevés du projet Kanal, aucune donnée concrète et chiffrée n'a réellement été diffusée publiquement.

Cependant, nous avons pu obtenir auprès de l'équipe de la Fondation Kanal des informations relatives au budget alloué à ce partenariat. Une contribution forfaitaire annuelle de 2 000 000 d'euros couvrant la mise à disposition des œuvres issues de la collection du Centre Pompidou et le droit d'utilisation de son nom de marque est prévue pour la durée contractuelle convenue. Ainsi, jusqu'en 2027, ce sont 20 millions d'euros qui seront déboursés pour pouvoir bénéficier de la « machine Beaubourg ».

Par-delà les collections du MNAM, l'objectif de constituer une collection propre

Comme mentionné précédemment, à terme l'objectif est une conduite institutionnelle autonome. Par essence, ce qui définit un musée c'est sa collection, ainsi il est impératif pour la Fondation d'en constituer une, malgré son souhait de questionner et de désacraliser les normes muséales. Pour se faire, la Région a doté la Fondation d'un budget d'acquisition, ou plutôt de financement de commandes artistiques. En effet, selon la volonté de soutenir la

⁵⁵⁶ « Brochure KANAL - Centre Pompidou », *op. cit.*, p. 3.

⁵⁵⁷ Un poste de directeur.rice artistique à la tête de Kanal-Centre Pompidou a fait l'objet d'un appel d'offre à la fin de l'année 2020. Conclu au printemps 2021, la personne choisie a été annoncée le 21 juin dernier. Il s'agit de Kasia Redzisz.

⁵⁵⁸ « Centre Pompidou, À l'international, KANAL-Centre Pompidou » [en ligne], *Centre Pompidou*.

création contemporaine et la scène artistique bruxelloise, la Fondation avec l'appui d'un jury, commissionne neuf⁵⁵⁹ artistes sélectionnés pour débiter sa collection⁵⁶⁰.

Depuis, un comité se réunit deux fois par an pour statuer sur l'acquisition d'une quinzaine d'œuvres d'art. Ce sont majoritairement des créations d'artistes contemporains belges⁵⁶¹. C'est donc une collection qui rend compte du présent qui est en cours de constitution.

L'identité institutionnelle de Kanal – Centre Pompidou

Du fait de son statut juridique, l'identité institutionnelle de Kanal – Centre Pompidou est celle d'une fondation. En fonction du régime réglementaire belge, il se pourrait qu'à l'avenir ce dernier évolue ou se complexifie, en relation avec la volonté de doter d'une collection l'établissement culturel central du pôle. À défaut de nous interroger davantage sur la juridiction, nous allons nous intéresser à des questions d'image institutionnelle.

L'agence belge de création de marque *coast agency*, de façon à mettre en avant la singularité identitaire de Kanal – Centre Pompidou, a créé un logo, une signalétique environnementale, ainsi qu'une charte graphique, comprenant une typographie pour la conception éditoriale. À la manière de l'appellation institutionnelle double, liée symboliquement de manière scripturale par un trait d'union, l'agence a imaginé un logo imbriquant les deux acteurs (Fig. 18), afin de symboliser leur partenariat, tout en préservant la police caractéristique du Centre Pompidou. Tandis qu'une typographie spécifique appelée Kanal Borders est développée.

La place du Centre International pour la Ville, l'Architecture et le Paysage (CIVA)⁵⁶²

Dans la section consacrée à l'histoire et à la mise en place du projet du pôle culturel KANAL⁵⁶³, nous avons brièvement mentionné le Centre International pour la Ville, l'Architecture et le Paysage (CIVA). Créé en 2016 par la Région, le CIVA est une fondation née de la fusion de plusieurs associations sans but lucratif (ci-après asbl. selon la dénomination belge).

À l'origine, sous l'impulsion de la Commission communautaire française (COCOF), une asbl. portant le nom de CIVA est créée en l'an 2000. Un rôle tutélaire lui est décerné et l'asbl. CIVA devient pour faire usage d'un vocabulaire architectural, littéralement une coupole sous laquelle

⁵⁵⁹ À l'origine dix artistes entretenant un lien avec la ville de Bruxelles avaient été sélectionnés par le jury. Cependant, l'artiste Gabriel Kuri a décliné l'invitation pour se concentrer sur son exposition rétrospective "Sorted - Resorted" présentée au centre d'art contemporain bruxellois WIELS.

CENTRE POMPIDOU, « Dossier de presse, Kanal – Centre Pompidou, Une année de préfiguration, 5 mai 2018 – 10 juin 2019 », *op. cit.*, p. 47.

⁵⁶⁰ Bernard BLISTENE (sld.), Nicolas LIUCCI-GOUTNIKOV, *Kanal Brut by Kanal – Centre Pompidou, (catalogue de l'exposition Kanal Brut, 5 mai 2018 au 30 juin 2019), op. cit.*, pp. 188-189.

⁵⁶¹ Informations recueillies lors d'un entretien téléphonique mené avec Anna Loporcaro, directrice artistique adjointe en charge des publics et du développement des partenariats à Kanal – Centre Pompidou.

⁵⁶² De nombreuses informations délivrées dans cette section, sont issues d'un entretien téléphonique mené avec Benjamin Erarts, directeur général du CIVA.

⁵⁶³ Pour une meilleure distinction entre la Fondation Kanal, le musée d'art moderne et contemporain Kanal – Centre Pompidou et le pôle culturel KANAL, l'inscription en lettres majuscules est privilégiée au sein de notre étude.

se rassemblent les Archives d'Architecture Moderne, le Fonds pour l'architecture, ainsi que le Centre Paul Duvigneaud et la Bibliothèque René Pechère. Ces associations, bien que travaillant de manière non-conjointe, occupent une ancienne usine d'électricité à Ixelles (Photo. 37). Sous son toit, seuls les espaces d'exposition sont partagés par les différents occupants, bien que l'asbl. CIVA dans une volonté fédératrice cherche à regrouper et à dynamiser les initiatives. En 2016, le Sint-Lukasarchief rejoint le consortium associatif, qui tant bien que mal peine à collaborer. La même année, en proie à des difficultés financières, l'ensemble est sauvé par la Région, qui est dotée d'une nouvelle compétence culturelle depuis la réforme de l'État belge en 2014. Les asbl. du bâtiment fusionnent alors sous la forme juridique d'une fondation, qui conservera l'appellation CIVA. Ainsi, il s'agit, en tant que fondation, d'une jeune institution, mais dont l'histoire a commencé en 2000, à partir d'une concentration d'associations déjà bien établies.

Aujourd'hui, communément désigné en tant que centre d'architecture de Bruxelles, le CIVA est un établissement polymorphe, à la fois musée, archives (Photo. 38) et bibliothèque. Comme son appellation le suggère, il a pour mission la valorisation de l'architecture, de l'urbanisme, du patrimoine, du paysage et de l'écosystème, ainsi que la documentation des évolutions du territoire et du paysage urbain bruxellois. Le CIVA mène des activités multiples. Il est aussi bien un espace de déploiement d'expositions temporaires, que de transmission, de discussion et de débat pour tous ceux qui s'intéressent à l'architecture, ainsi qu'un lieu d'animations pédagogiques⁵⁶⁴.

Sauvé du naufrage financier par la Région et siégeant dans un bâtiment lui appartenant, de manière pragmatique et selon l'ambition politique claire en lien avec les initiatives culturelles portées par la Région, le rapatriement du CIVA au sein du pôle KANAL en devenir est décidé suite à une étude de faisabilité.

Le CIVA, dont la croissance constante des archives a conduit à un manque de place, pourra occuper un bâtiment à part entière et dévolu à ses fonctions, en déménageant au sein du pôle. Ainsi, ses archives, jusque-là conservées dans quatre lieux différents, seront réunies sur le site de manière optimisée.

L'installation du CIVA au sein des anciens ateliers du garage emblématique Citroën, le long du canal, constitue une opportunité pour mener *in situ* un dialogue avec l'histoire architecturale de la ville et l'évolution de son urbanisme. D'autant plus que le pôle culturel sera le fruit d'une vaste réhabilitation du bâtiment originel et d'un redéploiement de la zone urbaine l'enserrant. Ainsi, à contrario de sa situation à Ixelles, au milieu d'un quartier historique comprenant des

⁵⁶⁴ « C.I.II.III.IV.A Culture-Architecture » [en ligne], CIVA.

bâtiments protégés, le CIVA devient acteur de l'urbanisme de demain et de l'architecture en train de se faire. Cela constitue également, pour le Centre, une possibilité de nourrir son fonds d'architecture contemporaine.

De plus, son nouvel emplacement au cœur de Bruxelles et au centre d'un *hub* culturel qui souhaite rayonner à l'international, lui permettra de toucher de nouveaux publics via le tourisme culturel. Toutefois, l'institution veut avant tout pouvoir accompagner la mutation des quartiers du canal, en analysant ses changements urbanistiques et en se rapprochant des habitants, du milieu associatif et scolaire pour entreprendre notamment un travail de médiation.

Pour le moment, le rôle exact du CIVA, voisin du musée d'art moderne et contemporain Kanal – Centre Pompidou au sein du pôle culturel, n'est pas encore formellement défini. En effet, seule la déclaration de la politique générale du gouvernement datant de 2019 fixe le transfert du CIVA et son statut d'institution à part entière au sein du projet. En juillet 2020, une nouvelle co-direction, composée de Benjamin Erarts (directeur général) et de Nikolaus Hirsch (directeur artistique) a été nommée à la tête du CIVA⁵⁶⁵. Ainsi, face au renouveau de l'organigramme du Centre, les décisions formelles quant à son avenir au sein de KANAL n'ont pas été définies dès la première heure et sont en cours.

Les prochaines étapes sont, cette année encore, de soumettre à la Région un pré-projet comprenant un plan de gestion et une programmation scientifique. Ce document devra être soumis dans sa version définitive en 2022. Enfin, s'ensuivra à la fin de la même année l'établissement d'une convention entre la Fondation Kanal et la Fondation CIVA, toutes deux produits culturels de la Région, quant à l'occupation du site et notamment la question des frais de maintenance de l'espace. Ainsi, à la différence du Centre Pompidou, la filiation du CIVA à la Fondation Kanal n'est pas nominative, il garde son indépendance institutionnelle. Cependant, plus que des « colocataires », ce seront, selon une approche transversale, des partenaires notamment pour concevoir la programmation des espaces mutualisés.

De plus, le particularisme de l'orientation institutionnelle du CIVA pourrait constituer un atout d'attractivité du site et être un levier d'exploitation original pour des expositions en lien avec les collections d'architecture du Centre Pompidou, bien qu'il n'en soit pas partenaire. À noter qu'à l'occasion de l'exposition « Superstudio Migrazioni » (Photo. 39) au CIVA ce printemps (15 janvier - 16 mai 2021), de nombreuses archives et expôts présentés étaient des prêts en provenance du Centre Pompidou. Ainsi, le CIVA par ruissellement, a pu bénéficier du partenariat de la Fondation Kanal avec l'institution parisienne. Cela nous permet de formuler

⁵⁶⁵ « Nouveau duo à la direction du CIVA : Nikolaus Hirsch et Benjamin Erarts » [en ligne], CIVA.

l'hypothèse que, dans le cadre d'une éventuelle programmation muséale commune au sein du pôle, de prêts facilités seront envisageables.

Le lieu et l'architecture originelle

Situé au 21 Square Saintelette⁵⁶⁶ (Photo. 40), le garage Citroën en voie de devenir KANAL – Centre Pompidou, occupe une zone urbaine carrefour de la ville de Bruxelles. À l'extrémité Est, du côté du centre-ville, se trouve la Place de l'Yser (Photo. 41), qui s'articule avec le Quai de Willebroeck. À l'Ouest, un pont enjambe le canal de Willebroeck (ancien canal de la Senne), longé par le Quai des Péniches (Photo. 42), qui borde le bâtiment de tout son long. Quant au Quai de la Voirie, il ferme la parcelle du terrain occupée par les anciens ateliers de la marque automobile (Photo. 43).

Le projet de construction d'un garage Citroën à cet emplacement naît à la fin de l'année 1931, suite à une prospection réalisée par Maurice-Jacques Ravazé, « l'architecte maison » de l'entreprise⁵⁶⁷. À l'époque, la Société belge des automobiles Citroën, créée en 1924, est la première filiale implantée hors de France par André Citroën, fondateur de la marque. Alors qu'elle occupait différents locaux disséminés dans la ville de Bruxelles, l'objectif fut de concentrer l'ensemble dans un seul bâtiment⁵⁶⁸.

André Citroën donnera lui-même les grandes orientations de l'architecture de l'édifice. Selon le vaste complexe à disposition, la construction architecturale de 16 500 m² est distinguée en deux secteurs en fonction de la clientèle-cible : un espace est dévolu à la vente et un autre est réservé à l'entretien des véhicules et à leur réparation⁵⁶⁹. Les règles de la programmation architecturale sont confiées à Maurice-Jacques Ravazé. Les spécificités architecturales de la marque doivent être de mise, tout en respectant le style régional ou les monuments historiques environnants. De plus, la visée centrale est de rechercher l'adaptation parfaite de la construction à sa finalité : à savoir une architecture au service de l'automobile.

Ainsi, les espaces d'exposition de Citroën, dans l'objectif est de magnifier l'automobile, sont généralement composés d'une grande façade simple ; d'une large vitrine permettant un bon éclairage à la lumière du jour ; d'une simplicité de décor à l'intérieur, afin de concentrer le regard sur les voitures ; et finalement d'un éclairage puissant, tamisable en soirée⁵⁷⁰.

⁵⁶⁶ Le square reçoit sa dénomination en 1912. Elle est reprise de celle d'une place, créée à la fin du XIX^e siècle, de l'autre côté du pont traversant le canal de l'ancienne Senne. Son nom est choisi en hommage à Charles-Xavier Saintelette, qui fut ministre des Travaux publics.

« Square Saintelette » [en ligne], *Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale*.

⁵⁶⁷ Marie-Christine QUEF, *Citroën : un parcours architectural*, France, E-T-A-I, 2009, p. 140.

⁵⁶⁸ *Id.*

« Ancien siège de la Société belge des automobiles Citroën » [en ligne], *Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale*.

⁵⁶⁹ Marie-Christine QUEF, *Citroën : un parcours architectural*, op. cit., p. 143.

⁵⁷⁰ *Ibid.*, p. 16.

« Les matériaux utilisés étaient essentiellement le béton, qui autorisait de plus grandes portées, l'acier, plutôt choisi pour les encadrements, les balustrades et les colonnes, et aussi pour exécuter les ateliers, et enfin le verre, abondamment, pour les grandes baies vitrées indissociables des règles concernant la luminosité, l'éclairage, l'agencement des vitrines, bref du concept de magasin d'exposition »⁵⁷¹.

Ces principes seront appliqués de manière grandiose pour le garage bruxellois et son hall d'exposition. Maurice-Jacques Ravazé, l'architecte maison, est secondé par deux architectes établis à Bruxelles, Alexis Dumont et Marcel Van Goethem, pour ce projet destiné à être le porte-drapeau de Citroën en Belgique. Le maître mot est le modernisme, allié aux lignes directrices habituelles de l'architecture de la marque : clarté et simplicité.

Le chantier débute à l'automne 1933 et se termine au printemps 1934. Cette rapidité d'ouvrage est commune aux projets de construction du réseau Citroën. Le complexe, et en particulier son hall d'exposition, constituent un édifice remarquable pour l'époque. Le bâtiment pouvait faire à lui seul la publicité du constructeur automobile.

Le service technique, formant un ensemble rectangulaire de 102 mètres sur 130 mètres⁵⁷², enserré par les quais de Willebroek, de la Voirie et des Péniches, était composé d'une station-service, d'un secteur pièces détachées et de vastes ateliers, cloisonnés en fonction de leurs activités (Fig. 19)⁵⁷³. Sa situation empêchait la clientèle venue pour acquérir une voiture neuve toute visibilité sur les réparations et interventions effectuées⁵⁷⁴. Composé d'une structure entièrement métallique et recouverte d'une toiture de verre, le vaste espace dévolu au service technique était relié au hall d'exposition par une nef grandiose, traversant l'espace sur près de 200 mètres de long. « Une sorte de "rue" d'acier de 12 mètres de large suspendue à l'édifice assurait le passage entre le hall d'exposition et le département technique situé à l'arrière »⁵⁷⁵.

Le hall d'exposition accueillait une salle d'attente ainsi qu'un bar et un kiosque à journaux, en plus d'être un espace monumental pour l'exposition des véhicules destinés à la vente. Le *showroom* de plan rectangulaire mesurait 17 mètres de large sur 76 mètres de long et se terminait en hémicycle sur la place de l'Yser, avec une hauteur sous-plafond de 25 mètres⁵⁷⁶. Paré d'une façade de verre, uniquement rythmée par des colonnes d'acier habillées d'aluminium, la verticalité dominait sur une hauteur équivalente à un immeuble de six étages. À l'image d'une grande cathédrale de verre, l'espace se faisait nef et lumière pour accomplir

⁵⁷¹ *Ibid.*, p. 104.

⁵⁷² *Ibid.*, p. 143.

⁵⁷³ « Alexis Dumont, Ancien siège de Citroën Place de l'Yser 7 Bruxelles Extension Nord » [en ligne], *Alexis Dumont*.

⁵⁷⁴ Marie-Christine QUEF, *Citroën : un parcours architectural*, op. cit., p. 144.

⁵⁷⁵ *Id.*, p. 143.

⁵⁷⁶ *Id.*, p. 144.

sa vocation commerciale. Ce n'est qu'en 1959 que l'architecture intérieure du hall d'exposition change diamétralement pour devenir un empilement de plateaux d'exposition⁵⁷⁷.

À peine cinq ans après l'inauguration du bâtiment, la société Citroën est expulsée du garage de la Place de l'Yser en 1939, par l'armée allemande, qui occupera le bâtiment jusqu'en 1944⁵⁷⁸. Puis, il servit de garage aux chars des Alliés⁵⁷⁹. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le garage partiellement bombardé ne peut rouvrir ses ateliers qu'en 1947, après avoir été remis en état⁵⁸⁰. Tandis que le hall d'exposition reste fermé, jusqu'à son réaménagement mené en plusieurs étapes :

« En 1954, en prévision de l'Expo 58, l'architecte Louis Hoebeke aménage une station-service au rez-de-chaussée du showroom, qu'il surmonte d'un plateau d'exposition en béton. Vers 1958, quatre plateaux sont ajoutés, sur une structure de poteaux métalliques indépendante de celle du bâtiment »⁵⁸¹.

En résulte donc une modification importante de la structure interne du hall d'exposition, qui conserve cependant son apparence extérieure avec sa façade de verre laissant entrer la lumière. En 1959, sous la charpente métallique des combles, un dernier niveau à l'échelonnement par étage du *showroom* prend place. Le rez-de-chaussée était mis en communication avec le premier plateau par une trémie centrale à escalier, ainsi qu'un ascenseur. Tandis que les plateaux suivants étaient accessibles depuis les ateliers par des rampes et les derniers étages par des rampes suspendues précipitées⁵⁸² (Photo. 44).

Finalement, « [autour] de 1980, l'ensemble des façades est uniformisé par une mise en couleur blanche »⁵⁸³, en corrélation avec le changement d'identité visuelle de la marque automobile Citroën. On la retrouve encore de nos jours dans les locaux du showroom et des espaces de travail laissés à l'état brut (Photo. 45). Par ailleurs, la signalétique externe des garages devait être rouge sur fond blanc, une ligne graphique reprise par Kanal – Centre Pompidou pour son exposition de préfiguration intitulée « Kanal Brut » (Photo. 46).

Au-delà de son histoire architecturale et de son intérêt pour le paysage urbain de la ville, le plus important à retenir est que le bâtiment du garage Citroën, situé à un endroit stratégique de Bruxelles, à proximité de son centre historique, du canal et à la jonction de quartiers défavorisés, est emblématique de la ville. Plusieurs générations de Bruxellois y ont travaillé,

⁵⁷⁷ « Ancien siège de la Société belge des automobiles Citroën » [en ligne], *Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale*, op. cit.

⁵⁷⁸ Marie-Christine QUEF, *Citroën : un parcours architectural*, op. cit., p. 146.

⁵⁷⁹ « Ancien siège de la Société belge des automobiles Citroën » [en ligne], *Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale* op. cit.

⁵⁸⁰ Marie-Christine QUEF, *Citroën : un parcours architectural*, op. cit., p. 146.

⁵⁸¹ « Ancien siège de la Société belge des automobiles Citroën » [en ligne], *Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale* op. cit.

⁵⁸² *Ibid.*

⁵⁸³ *Ibid.*

ou s'y sont rendus pour acheter ou faire réparer une voiture. Par conséquent, c'est un édifice non seulement présent dans l'esprit commun, mais qui possède aussi une forte valeur émotionnelle qui sera transformé en pôle culturel de vaste envergure par le biais d'un chantier de réhabilitation en accord avec ses nouvelles fonctions.

Le projet de réhabilitation : transformation d'une usine automobile en pôle culturel

En 2017, un concours international d'architecture pour la reconversion du site Citroën est lancé. Un jury spécial est réuni pour l'occasion, dirigé par un architecte suisse et composé d'experts invités. Il compte notamment parmi ses membres Serge Lasvisignes, un architecte représentant du CIVA, le maître architecte de la Région, ou encore la direction de la SAU. Au printemps de la même année, ce sont presque cent candidatures que le jury reçoit. Au mois de juillet, sept candidats finalistes sont retenus⁵⁸⁴. Parmi ces derniers, pas de réels starchitectes, même si l'on compte OMA (Office for Metropolitan Architecture), l'agence de Rem Koolhaas ou encore le bureau Caruso St. John Architects, reconnu pour son travail à la Tate Britain de Londres.

En mars 2018, après un second tour, le lauréat est désigné. Le choix s'est unanimement porté sur le projet « Une scène pour Bruxelles »⁵⁸⁵ du trio d'agences belge, suisse et britannique : noAarchitecten (Bruxelles, Bruges), EM2N (Zürich, Berlin) et Sergison Bates architects (Londres, Zürich). Ensemble, ils forment l'Atelier Kanal pour se consacrer au projet du pôle culturel bruxellois.

Dès leur première candidature soumise à l'appel à projets, les enjeux du lieu et du site qui accueilleront le pôle culturel sont bien cernés. En effet, le trio, souligne d'emblée l'importance significative du projet pour Bruxelles, en lien avec son vaste redéploiement urbain autour de la zone du canal et la volonté de créer une petite ville culturelle au sein de la capitale belge. Cela tout en respectant le bâti emblématique existant et en créant un espace public ouvert à tous. L'objectif sera d'en faire résonner les activités dans toute l'Europe - en devenant un lieu manifeste - et ambitieux de devenir le nouveau musée du XXI^e siècle.

Pour servir les objectifs de ce projet de vaste envergure, aussi bien en termes culturels et institutionnels qu'en mètres carrés, une seule main n'aurait pas suffi⁵⁸⁶. Ainsi, c'est de manière collaborative et en s'appuyant sur plusieurs conseillers (Ann. 24) que le projet de réhabilitation architecturale est pensé par le groupement d'architectes. En effet, chaque bureau met son

⁵⁸⁴ « Dossier de presse Kanal-Centre Pompidou, Signature de la convention de partenariat structurel. Présentation de l'année de programmation de préfiguration », *op. cit.*, p. 7.

⁵⁸⁵ NOA, EM2N, SBA, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », Atelier KANAL, s.d.

⁵⁸⁶ NOARCHITECTES, EM2N, SERGISON BATES, « Pôle Culturel Citroën, Candidature, 6 juin 2017, Bruxelles. Partager, Connaissances, Culture, Expériences », 2017, p. 4.

expertise à profit du projet. Tous trois, forts d'au moins vingt ans d'expérience et reconnus à l'échelle européenne pour leur travail, souhaitent magnifier et transcender ensemble les intentions architecturales originelles du bâtiment pour servir l'unicité du pôle culturel.

Ainsi s'élabore, à la manière d'une partie de ping-pong, une réflexion collaborative et synergique entre leurs équipes respectives. Cela est littéralement mis en scène par le choix du mobilier de l'espace d'exposition de l'Atelier Kanal, situé de l'autre côté du Square Saintelette, dans un bâtiment en vis-à-vis au hall d'exposition (Photo. 47). On nous y offre un aperçu de l'état du projet architectural. Le matériel de travail des architectes est rassemblé sous forme d'installation ouverte. Le visiteur peut librement consulter la documentation du processus de conception et les plans du site (Ann. 25), ce qui est habituellement rare. L'ensemble est encadré par des photographies de grande dimension du garage laissé à l'état brut.

Nous pourrions résumer l'idée phare du projet architectural de réhabilitation de l'Atelier Kanal selon la formule "Keep as Found"⁵⁸⁷. En effet, il n'est pas question de construire un nouveau complexe architectural spectaculaire en faisant fi de l'existant, mais bien d'honorer les espaces extraordinaires à disposition en les réinterprétant, afin d'assurer les besoins fonctionnels du futur pôle culturel⁵⁸⁸. Ce n'est pas le premier édifice de la marque automobile à pouvoir jouir d'une renaissance, comme le démontre la reconversion du garage Citroën de Lyon en 2015⁵⁸⁹.

À Bruxelles, l'Atelier Kanal, après avoir établi un *benchmark* de références (en s'inspirant notamment du PS1 MoMA (New York), de la Tate Modern (Londres)⁵⁹⁰, de la Toni-Areal (Zürich)⁵⁹¹, ou du Centquatre (Paris)⁵⁹²), se pose la question de ce qu'il faut préserver du bâtiment de plus de 80 ans d'âge, qui a subi plusieurs transformations depuis sa construction.

« Quelles couches doivent-être conservées ? Faut-il restaurer le bâtiment dans son état originel ? Devons-nous intervenir en ajoutant de nouveaux éléments en résonance avec l'existant, ou bien ajouter une nouvelle couche à l'ensemble ? »⁵⁹³

En effet, « intégrer un nouveau programme à un bâtiment existant représente un jeu de force entre conservation et changement »⁵⁹⁴. L'Atelier Kanal opte pour un retour à l'aura originelle

⁵⁸⁷ L'expression est reprise d'un dossier de documentation du projet architectural consultable à l'Atelier Kanal.

⁵⁸⁸ NOARCHITECTES, *et al.*, « Pôle Culturel Citroën, Candidature, 6 juin 2017, Bruxelles. Partager, Connaissances, Culture, Expériences », *op. cit.*, p. 9.

⁵⁸⁹ Pour plus d'informations, veuillez consulter : « Garage Citroën Lyon » [en ligne], *Sud Architectes*.

⁵⁹⁰ "Tate Modern redefined the status and character of the modern museum and showed that existing infrastructure needs only to be revealed to redefine Museum Culture and a city's identity".

NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », *op. cit.*, p. 1.

⁵⁹¹ NOARCHITECTES, *et al.*, « Pôle Culturel Citroën, Candidature, 6 juin 2017, Bruxelles. Partager, Connaissances, Culture, Expériences », *op. cit.*, p. 10.

⁵⁹² NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », *op. cit.*, p. 13.

⁵⁹³ NOARCHITECTES, *et al.*, « Pôle Culturel Citroën, Candidature, 6 juin 2017, Bruxelles. Partager, Connaissances, Culture, Expériences », *op. cit.*, p. 24.

⁵⁹⁴ NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », *op. cit.*, p. 3.

du bâtiment et en particulier pour son majestueux hall d'exposition. Les plateaux échelonnés sur plusieurs niveaux sont éliminés pour redevenir une cathédrale de verre (Ill. 18-19). À cette vision restauratrice s'ajoute une volonté d'innovation. Ainsi, sur la partie arrière du showroom seront construits trois plateaux, destinés à une utilisation polyvalente. Cet échelonnement permettra un accès au bar-restaurant installé sur le toit (Ann. 26). La façade de verre du showroom pourra elle s'ouvrir à hauteur de rue, permettant d'instaurer un dialogue avec l'espace urbain environnant, de la même manière qu'au Centre Pompidou de Metz avec ses portes de garages enroulables. Le showroom, cœur symbolique du pôle culturel et vitrine de la ville, pourra accueillir sous sa vaste nef aussi bien des œuvres monumentales, que des installations, ou être un lieu de performances et de concerts (Ill. 20).

Du côté des anciens ateliers, le système de desserte en croix offrant quatre possibilités d'entrée, connectées à la fois au canal et à la ville, est maintenu⁵⁹⁵. Ainsi, l'impressionnante rue transversale d'acier et de verre alliant par une rampe le hall d'exposition aux ateliers est préservée (Ill. 21). Les trois autres entrées se situent respectivement le long du quai de Willebroeck, de celui de la Voirie et de celui des Péniches. La structure interne du pôle culturel est donc répartie sur deux axes principaux, à l'image du *cardo* et du *decumanus* d'une ville romaine.

En cherchant à combiner conservation et restauration du bâtiment, l'Atelier Kanal fait le choix délibéré d'une économie de moyens, conformément à une approche de développement durable, en agrémentant les ateliers d'uniquement trois constructions modernes (Ann. 27). Ces dernières accueilleront le nouveau musée, le CIVA et un volume appelé le « rassembleur »⁵⁹⁶ abritant l'administration ainsi qu'un auditorium de 400 places⁵⁹⁷. Pensés de manière fonctionnelle et permettant un contrôle climatique⁵⁹⁸, les trois volumes verticaux viennent interagir avec l'espace horizontal des ateliers. Ils seront munis d'un sous-sol, comprenant un parking, des espaces de stockage⁵⁹⁹ et d'archivage⁶⁰⁰. Enfin, mis en évidence par les maquettes (Photo. 48-49), une percée dans les verrières fera émerger les nouveaux volumes de la toiture.

Le principe suivi est donc de conserver autant que possible la structure originelle exemplaire de l'architecture moderniste industrielle, tout en cherchant à minimiser les travaux de renforcement. En effet, la structure existante ne répond pas aux besoins et aux normes requis

⁵⁹⁵ *Ibid.*, p. 5, 28.

⁵⁹⁶ *Ibid.*, p. 14.

⁵⁹⁷ "Former Citroën Yser garage is to be transformed into a new Centre Pompidou in Brussels" [en ligne], *World Architecture Community*.

⁵⁹⁸ *Id.*

⁵⁹⁹ Il ne s'agit pas de réserves pour la collection en cours de constitution du musée. Ces dernières seront externalisées. Informations recueillies auprès de Anna Loporcaro.

⁶⁰⁰ NOA, et al., « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », *op. cit.*, p. 9.

pour un musée ou des archives. C'est pourquoi trois volumes modernes préfabriqués en acier et répondants aux critères de performance structurelle⁶⁰¹ y seront insérés⁶⁰².

D'une surface de 12 000m², « l'émergence musée », telle que désignée par Anna Loporcaro, s'élève sur quatre niveaux, chacun à une hauteur sous-plafond différente, permettant une grande variété de configurations⁶⁰³. En effet, le bâtiment est véritablement pensé pour servir ses fonctions (Ann. 28). Il ne s'agit pas d'un simple écrin, tère de nombreuses institutions muséales. De plus, la conceptualisation des espaces d'exposition est particulièrement intéressante car sa composition alterne, au fil de l'élévation de l'édifice, entre plan libre, trio centralisé de piliers et réseau de colonnes. L'objectif est d'offrir une grande liberté d'organisation spatiale, pouvant s'accorder aux besoins de la programmation et des pièces exposées (III. 22). Ainsi, les espaces pourront être ouverts ou cloisonnés, en fonction de la circulation souhaitée, et les cimaises ajoutées permettront de démultiplier les possibilités de parcours de visite (Ann. 29)⁶⁰⁴. Le mot d'ordre est donc la modularité.

Quant au CIVA, volume voisin du musée, il s'élève sur trois niveaux supérieurs, articulés à des archives souterraines (Ann. 30). Fort d'une surface de 7 000m²⁶⁰⁵, l'ensemble des locaux préexistants à Ixelles y est inséré.

Le dernier volume, appelé le « rassembleur » (Ann. 31), fonctionne comme un centre culturel vertical, dont le rôle est celui d'un condensateur social au sein du pôle culturel KANAL⁶⁰⁶. Il rassemble à la fois des espaces mutualisés, multifonctionnels et ouverts à tous, un auditorio occupant 1200m² de la construction⁶⁰⁷ et les bureaux des équipes du Musée et du CIVA. Toujours selon une pensée modulaire et évolutive des espaces, l'auditoire (III. 23) pourra accueillir divers types d'évènements culturels en fonction du calendrier de la programmation.

En dehors de ces trois constructions, les ateliers transformés en quartier culturel forment un seul et vaste espace, dont le plain-pied est ouvert à tous (Ann. 32). L'idée est de pouvoir en offrir une accessibilité 24h sur 24. Le pôle culturel ne se limite pas seulement à ses institutions muséales, il se définit également comme un lieu de vie tourné vers la culture et comprend des

⁶⁰¹ À noter qu'une stratégie Chauffage, Ventilation et Climatisation (CVC) est mise en place dans l'ensemble des anciens ateliers, pour répondre aux nouvelles fonctions de l'espace. Elle s'accompagne d'une stratégie environnementale de développement durable. L'ensemble est conçu par Buro Happold, un bureau britannique d'études techniques.

Cf. *Ibid.*, pp. 35-36, p. 38.

⁶⁰² *Ibid.*, p. 34.

⁶⁰³ "Former Citroën Yser garage is to be transformed into a new Centre Pompidou in Brussels" [en ligne], *World Architecture Community op. cit.*

⁶⁰⁴ NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », *op. cit.*, p. 20.

⁶⁰⁵ *Ibid.*, p. 37.

⁶⁰⁶ *Ibid.*, p. 14.

⁶⁰⁷ *Ibid.*, p. 37.

espaces de restauration, un bar, ou encore un marché. Il pourra aussi vraisemblablement accueillir des artistes en résidence.

Sous les verrières, un « piano nobile » baigné par la lumière naturelle, offre une vue sur le canal et sur la zone réaménagée du Parc Maximilien, permettant une interaction avec l'extérieur⁶⁰⁸. Au-delà de l'ouvrage architectural, certains éléments de l'équipement existant sont réutilisés de manière pragmatique pour de nouvelles installations (Ann. 33). D'autres sont remplacés ou augmentés, à l'exemple des mains courantes du bâtiment (Ann. 34). Par ailleurs, un travail atmosphérique du lieu est réalisé⁶⁰⁹, notamment par le biais de la polychromie des différentes couches de peinture appliquées tout au long de l'exploitation du garage (Ann. 35). Revalorisée, cette palette de couleurs permet de révéler la densité spatiale du lieu. Coïncidence ou non, les couleurs ne sont pas sans rappeler celles de la façade du Centre Pompidou à Paris (où chacune d'entre elles correspond à une fonction précise : jaune pour l'électricité, rouge pour la circulation, vert pour la plomberie et bleu pour le contrôle du climat interne)⁶¹⁰ (Ill. 24).

Finalement, l'ensemble architectural est chapeauté d'un bandeau lumineux programmable, installé sur l'ancien couronnement du bâtiment (Ill. 25). La bande lumineuse permet une présence visuelle et dynamique intégrée dans l'architecture. Aussi bien visible de jour que de nuit, elle mentionne les expositions en cours et annonce la programmation événementielle. Des messages du public ou l'intervention d'artistes pourraient être également envisagés⁶¹¹.

Enfin, le projet architectural du pôle culturel inclut une extension et des connexions fonctionnelles avec le bâtiment d'inspiration paquebot du Kaaitheater (qui abritait à l'origine le Lunatheater)⁶¹². Il en est de même avec le pan nord du Square Saintelette (Ill. 25), qui comprend un immeuble de style Beaux-arts, conçu en 1928⁶¹³ et qui était donc déjà existant au moment de l'acquisition du terrain par André Citroën. Au total, c'est un îlot urbain de 39 100m² qui sera réhabilité pour former le pôle culturel KANAL.

Avant de commencer ce chantier de grande envergure, dont les coûts s'élèvent à 125 millions d'euros⁶¹⁴, le garage et ses ateliers ont été ouverts aux publics entre le printemps 2018 et l'été 2019 lors d'une programmation de préfiguration imaginée par le Centre Pompidou. Après avoir fermé ses portes, une première phase de travaux débute à l'automne 2019. Puis, afin de ne

⁶⁰⁸ *Ibid.*, p. 29.

⁶⁰⁹ Un travail d'amélioration de l'acoustique du lieu est également mené.

⁶¹⁰ *Paris, Wallpaper* City Guide*, PHAIDON, 10th édition, 2018, p. 11.

⁶¹¹ NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », *op. cit.*, p. 31.

⁶¹² « Square Saintelette » [en ligne], *Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale*, *op. cit.*

⁶¹³ *Ibid.*

⁶¹⁴ Le 90% des coûts est financé par la Région de Bruxelles-Capitale. Le reste est en partie couvert par des fonds européens.

Information recueillie lors d'un échange avec un médiateur de l'exposition "It Never Ends" et confirmé par Anna Loporcaro lors de notre entretien.

pas condamner complètement les espaces du site durant la totalité de la durée des travaux de réhabilitation, il est décidé de maintenir accessible l'emblématique *showroom* pour des activités culturelles temporaires.

Après délibération, le 18 décembre 2020, Urban Brussels délivre à la Fondation Kanal un permis d'urbanisme pour la création du pôle culturel⁶¹⁵. Nous trouvons d'ailleurs sur la voie publique un communiqué informant de la décision prise en matière d'urbanisme suite à l'acquisition du bâtiment par la ville en 2015 (Photo. 50). À ce dernier répond de l'autre côté du bâtiment, le long du canal, un second communiqué (Photo. 51) qui informe de l'assainissement d'une parcelle du Quai des Péniches. Cet avis nous permet d'aborder la thématique du vaste plan de réaménagement urbain de la zone autour du canal, au sein duquel le projet du pôle culturel a une place de choix.

Comme le mentionne les architectes dans leur projet intitulé « Une scène pour Bruxelles » et comme le souligne NoAarchitecten sur son site internet : "This is not a museum⁶¹⁶. [This is] not just a building and not just a location"⁶¹⁷. C'est une scène pour Bruxelles, une mise en abyme de la scène artistique et culturelle bruxelloise, et à la fois la forge identitaire d'une ville ambitieuse de devenir capitale culturelle.

"The building is located in the heart of the Plan Canal, the area where new developments focus on a contemporary mix of housing, working, leisure and production spaces – [...]. This is also the centre of the so-called 'croissant pauvre' – an area of Brussels that bears the marks of poverty and unemployment, but is for that very reason attractive to newcomers of all kinds: [...]"⁶¹⁸.

À l'automne 2013, à la suite de la création par le Gouvernement de l'Agence de Développement territorial (ADT)⁶¹⁹, le dénommé « Plan Canal » a été adopté par la Région⁶²⁰. Il s'agit d'un plan d'action, accompagnant la transformation urbaine de la zone sensible du canal, devenue au fil du temps une ligne de fracture urbaine et sociologique. Pour mener à bien ce plan, la Région a dû constituer un ensemble foncier composé de terrains public ou d'intérêts collectifs⁶²¹. Mesurant plus de 300 hectares, ce domaine s'étend sur quatre sites, dont celui de Beco, qui comprend l'îlot urbain de l'ancien garage Citroën (Fig. 20). Dans le cadre du « Plan Canal », une proposition alternative de la parcelle est soumise par Alexandre

⁶¹⁵ « La Fondation KANAL obtient son permis d'urbanisme » [en ligne], *KANAL — Centre Pompidou, Bruxelles*.

⁶¹⁶ NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », *op. cit.*, p. 4.

⁶¹⁷ « Work - 109 KANAL, une scène pour Bruxelles » [en ligne], *noAarchitecten*.

⁶¹⁸ *Id.*

⁶¹⁹ AGENCE DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL (ADT), « Canal ? Vous avez dit canal ?! État des lieux illustré du territoire du canal à Bruxelles », 2014, p. 2.

À noter que l'agence fut dirigée par Yves Goldstein, actuel chargé de mission pour le Gouvernement auprès de la Fondation Kanal. Rien n'est donc laissé au hasard.

⁶²⁰ « Plan canal: des ambitions, une méthode, une équipe » [en ligne], *Canal.brussels*.

⁶²¹ Alexandre CHEMETOFF & associés, *Plan - Canal. Kanaalplan 01*, Les éditions du bureau des paysages, 2014, p. 7.

Chemetoff & associés en charge de la maîtrise d'œuvre (Fig. 21)⁶²². Cette première esquisse présente déjà la volonté de transformer le garage automobile en équipement culturel, bien que le bâtiment ne soit acheté qu'en 2015 par la Région, soit un an après la parution de cette étude.

Ainsi, c'est en accord avec la volonté politique de revitalisation du territoire du canal, dans le but notamment de répondre aux nouveaux enjeux démographiques, et en réponse au travail des urbanistes-paysagistes, que l'Atelier Kanal a orienté son projet architectural (Fig. 22). Le pôle culturel s'insère dans un environnement urbain renouvelé, comprenant entre autres la modification et la piétonisation de la Place de l'Yser et du Square Saintelette, l'élargissement du Parc Maximilien et la création d'une passerelle traversant le canal (Ann. 36).

Enfin, plusieurs rapprochements peuvent être effectués au sujet de la réhabilitation du garage Citroën et du redéploiement urbain de la ville de Bruxelles autour de son noyau originaire au bord du canal. En effet, pour de nombreux projets, à l'exemple du Musée des Confluences de Lyon, du Guggenheim Bilbao ou encore du Centre Pompidou X West Bund Museum Project de Shanghai, la bordure d'une rivière constitue un terrain particulièrement intéressant pour y implanter un équipement culturel *ex nihilo* ou donner une nouvelle vocation à des friches industrielles.

Un programme de préfiguration

Avant sa métamorphose en pôle culturel (Fig. 23), le garage iconique a ouvert ses portes au mois de mai 2018, pour une période de quatorze mois, afin d'accueillir une exposition inédite au sein des espaces laissés à l'état brut. Derrière cette opération de monstration, le souhait des acteurs du projet était avant tout de pouvoir faire découvrir aux Bruxellois, aux Belges et à tous les visiteurs intéressés par ce bâtiment emblématique de la ville. Une immersion artistique par le prisme des collections du Centre Pompidou, et culturelle, par la collaboration avec les institutions du paysage local, y était proposée. Au-delà de la découverte d'un patrimoine architectural, cette année de préfiguration devait servir de terrain d'expérimentation, être une « [s]orte de maquette à l'échelle 1/1. Un prototype taille nature pour y tester le futur programme de Kanal »⁶²³. Ainsi, l'ancien garage est devenu un lieu de questionnement des normes muséales et de réflexion sur les enjeux du musée de demain.

« Kanal Brut »

Intitulée « Kanal Brut », l'exposition de préfiguration du pôle culturel en devenir et de son musée d'art moderne et contemporain a offert au regard des visiteurs une vision de l'art,

⁶²² *Ibid.*, pp. 70-73.

⁶²³ Bernard BLISTENE (sld.), Nicolas LIUCCI-GOUTNIKOV, *Kanal Brut by KANAL - Centre Pompidou, (catalogue de l'exposition Kanal Brut, 5 mai 2018 au 30 juin 2019), op. cit.*, p. 6.

inhabituelle, en dehors des espaces usuels et aseptisés du *white cube*. Hormis de maigres aménagements pour pouvoir accueillir les publics en toute sécurité, les espaces du garage sont laissés tels quels, empreints de l'atmosphère d'une activité ouvrière achevée depuis peu.

Sous le commissariat général de Bernard Blistène et le travail de curation de Nicolas Liucci-Goutnikov, conservateur au Centre Pompidou, une exposition est imaginée ayant pour fil conducteur le bâtiment⁶²⁴. La vastitude des lieux est l'occasion d'exposer des pièces monumentales issues des collections et parfois jamais montrées auparavant. La seule contrainte abordée sous l'angle du défi, est celle de la non-climatisation des espaces. Quelles œuvres peut-on donc exposer ? Aucune peinture, aucun dessin. Des sculptures en métal faisant particulièrement écho au lieu, des vidéos, des installations, des performances ou encore un programme de spectacles vivants, pensé avec les institutions culturelles bruxelloises y ont pris place.

Au sein du bâtiment, reliquat de son histoire architecturale et sociale⁶²⁵, se constituent cinq routes d'exposition en dialogue avec les anciens espaces de travail (Ann. 37). Réparties en trois temps (1 / mai-août 2018 ; 2 / septembre-décembre 2018 ; 3 / janvier-juin 2019), plusieurs sous-expositions s'articulent au milieu des vestiges de la marque automobile. Certaines œuvres reviennent même vers les lieux d'où les artistes les ont extraites. À l'exemple des tôles comprimées de César, une œuvre intitulée *Compression « Ricard »* (1962), était exposée dans l'ancien atelier de carrosserie⁶²⁶.

Pour le Centre Pompidou, « Kanal Brut » est une forme de retour aux origines, « le goût d'un retour vers une parenthèse exceptionnelle de son histoire »⁶²⁷, lorsqu'il prit ses quartiers à Beaubourg au sein du bâtiment créé par Renzo Piano et Richard Rogers. La structure fonctionnelle de l'édifice, repoussée à l'extérieur, offrait un musée à l'architecture sans murs, portée par des plateaux en plan libre, proposant au visiteur d'imaginer son propre parcours d'exposition. Le lieu a été pensé comme un musée-village à l'aune de la démocratisation culturelle. Ouvert sur Paris, le MNAM, par la transparence de sa façade Ouest et son architecture intérieure entièrement dépouillée, fait l'absence de toute fioriture⁶²⁸.

« Autant d'aspects que rappellerait la présentation des œuvres du Musée national d'art moderne au garage Citroën : dans ce lieu livré à l'état brut, fait lui aussi de grands plateaux, une

⁶²⁴ *Kanal - Centre Pompidou, le garage qui voulait devenir musée*, Film, [en ligne].

⁶²⁵ L'exposition "As Found", conçue par le CIVA et présentée au sein du garage, retrace son histoire architecturale et dévoile les différentes propositions de sa forme en devenir issues du concours international organisé en 2017. « As found » [en ligne], KANAL - Centre Pompidou.

⁶²⁶ *Ibid.*, pp. 46-47.

⁶²⁷ *Ibid.*, p. 13.

⁶²⁸ Cela avant son réaménagement par la grande architecte et designer italienne Gaetano Aulenti, mandatée par le directeur de l'époque Dominique Bozo. *Ibid.*, p. 14.

déambulation libre serait proposée au visiteur en une succession de rues, de places et d'impasses inscrites au cours du temps dans la topographie gigantesque du bâtiment »⁶²⁹.

Ainsi, une parenté s'établit entre le bâtiment Citroën au devenir muséal et l'édifice de Piano et Rogers. Jean Clair, le critique acerbe du Louvre Abu Dhabi, disait déjà en 1975 que le bâtiment hors-normes de Beaubourg pourrait tout aussi bien être un garage :

« C'est à l'architecture civile [que le musée] emprunte désormais ses traits. Considérons Beaubourg ce n'est que par hasard, dirait-on, qu'il s'agit là d'un musée ; il pourrait aussi bien s'agir d'un grand magasin, d'une école, d'un entrepôt, d'un garage »⁶³⁰.

Ainsi, en définitive, l'exposition des œuvres des collections du MNAM dans les murs de l'ancien garage Citroën fait revivre à l'institution l'utopie inhérente au projet du Centre Pompidou : celle de la désacralisation de l'art et de l'effacement de toutes limites sous l'argument de la démocratisation culturelle⁶³¹.

Au final, ce ne sont pas moins de 400 000 personnes, dont environ 250 000 Bruxellois (soit près d'un citoyen sur cinq), qui visitèrent les lieux et son exposition⁶³². À noter qu'un pop-up store⁶³³, ainsi que Kanal Street Food Market, présents durant toute la durée d'exposition, constituaient d'autres atouts pouvant inciter les bruxellois à s'y rendre.

"It Never Ends", Part I & II

Initialement prévue au printemps 2020⁶³⁴ et décalée en raison de la pandémie de Covid-19, une exposition s'est ouverte fin septembre 2020 au sein du *showroom*, pour se conclure le 25 avril 2021⁶³⁵. Carte blanche donnée à l'artiste suisse de renommée mondiale John M Armleder, l'exposition "It Never Ends" élaborée en deux volets (septembre-décembre 2020 et février-avril 2021), s'est tenue durant sept mois au sein des étages du hall d'exposition Citroën, tandis que le chantier se poursuivait sur le reste du site.

Co-organisé sous le commissariat de Bernard Blistène et de l'équipe artistique de la Fondation Kanal, cette invitation faite à John Armleder, artiste non-conformiste et l'un des plus influents de sa génération, est une proposition étonnante. À la fois exposition personnelle et collective,

⁶²⁹ *Ibid.*

⁶³⁰ Jean CLAIR, « Du musée comme élevage de poussière », in: Jean CLAIR, *Élevages de poussière, Beaubourg vingt ans après*, L'Échoppe, 1992, p. 18.

À l'origine publié sous la forme d'un article en 1975.

⁶³¹ Bernard BLISTENE (sld.), Nicolas LIUCCI-GOUTNIKOV, *Kanal Brut by KANAL - Centre Pompidou, (catalogue de l'exposition Kanal Brut, 5 mai 2018 au 30 juin 2019)*, op. cit., p. 14.

⁶³² « Entretien avec Yves Goldstein, Chief of Mission » [en ligne], KANAL - Centre Pompidou, Bruxelles.

⁶³³ « Kanal Store » [en ligne], *Kanal store - Concept Store Brussel*.

⁶³⁴ « It Never Ends - John M Armleder & Guests » [en ligne], KANAL - Centre Pompidou, Bruxelles, 2020.

⁶³⁵ Nous avons pu visiter le second volet de l'exposition "It Never Ends" à une semaine de la fermeture définitive du lieu, dans l'attente de son inauguration au printemps 2024.

John Armleder, y invite ses amis artistes⁶³⁶ pour composer une programmation artistique à plusieurs dimensions et en mutation perpétuelle. En effet, l'exposition fonctionne selon un système de rotation des œuvres présentées et elle se caractérise par l'éphémérité performatives de certaines d'entre elles. Il s'agit donc avant tout d'une programmation interdisciplinaire, expérimentale, à l'image du lieu laissé en l'état.

John Armleder dit à ce propos : « Lorsque j'ai vu l'espace, j'ai immédiatement pensé que ce que je proposerai devait constituer un support pour ce que font les autres, et qui m'intéresse »⁶³⁷. C'est donc selon une vision de l'art collective, amicale et en réseau que s'élabore l'exposition, une sorte de « portrait chinois de son concepteur, pour qui les questions d'hospitalité, de collaboration et d'amitiés ont toujours été centrales »⁶³⁸.

Intitulée "It Never Ends", l'exposition s'organise autour de deux types d'interventions. D'une part, des œuvres monumentales et installatives à l'échelle des plateaux du *showroom* seront présentées de manière permanente. D'autre part, une série d'espaces d'expositions fermés accueillent le travail des artistes invités.

« [...] le projet résulte d'un mélange de liberté et de contraintes. C'est la définition même de ce lieu, et des possibilités qu'il offre. KANAL en soi, a ses limites, qui donnent lieu à une sorte de partition, que l'on peut interpréter. J'ai donc proposé de construire des boîtes, des salles d'exposition fermées, posées sur les plateaux du Showroom. Elles ont deux fonctions : découper l'espace, et préserver les œuvres dans ce lieu qui n'est pas muséal »⁶³⁹.

En tant que chef d'orchestre d'une « exposition-partition », Armleder a pensé la création de deux boîtes échelonnées au niveau 2 et 3 du bâtiment, permettant des conditions d'exposition davantage aux normes climatiques muséales. La première est recouverte de feuilles de polyéthylène doré (Photo. 52), tandis que la seconde (Photo. 53) se pare de papier peint aux motifs circulaires abstraits, inspirés des dessins du naturaliste Ernst Haeckel⁶⁴⁰.

Par ailleurs, c'est de manière littérale que l'espace se retrouve découpé, puisque le premier plateau du hall d'exposition, auparavant vaste cathédrale, fait place à une ouverture béante accessible par une trémie sous forme d'échafaudage (Photo. 54). Cette première installation de l'artiste menant à l'étage, active l'espace et donne, selon nous, une indication sur les futurs travaux qui y seront menés. Le rez-de-chaussée pourvu d'un *tearoom*, ainsi que le premier

⁶³⁶ Au total, c'est une centaine d'artistes qui ont participé, cf. page de couverture du guide de l'exposition et journal bimensuel *Splash*.

⁶³⁷ *Splash* n°1, septembre-novembre 2020, *Journal et guide du visiteur, John Armleder It Never Ends, Kanal - Centre Pompidou*, vol. *Splash* journal bimensuel, © Fondation KANAL, n.p.

⁶³⁸ « It Never Ends - John M Armleder & Guests » [en ligne], KANAL - Centre Pompidou, op. cit.

⁶³⁹ *Splash* n°1, septembre-novembre 2020, *Journal et guide du visiteur, John Armleder It Never Ends, Kanal - Centre Pompidou*, *Splash* journal bimensuel, © Fondation KANAL, Conversation, n.p.

⁶⁴⁰ Showroom 2 - 07. *Sans titre*, 2020 et Showroom 3 - 11. *Workshop*, 2019.

Ibid.

étage en partie occupé par la « Bibliothèque à bords perdus » du CIVA⁶⁴¹ sont accessibles tous les jours de la semaine et gratuitement.

Le visiteur est accueilli dans l'ensemble des espaces par une équipe de médiateurs, vêtus d'un bleu de travail, en clin d'œil à l'activité antérieure du lieu. C'est selon une approche ouverte, inclusive et fluide que l'exposition et son parcours sont pensés ; ce sont les publics qui créent l'œuvre. En effet, le titre de l'exposition évoque la notion de l'infini : « Rien n'est achevé, car "*It Never Ends*" va être achevée des milliers de fois par les visiteurs. Et on ne sait pas de quelle manière »⁶⁴².

En attendant l'inauguration

D'ici l'ouverture du pôle et de son musée étiqueté Centre Pompidou, annoncée pour le printemps 2024, une programmation culturelle et artistique est maintenue de manière ponctuelle et sous diverses formes, malgré la fermeture des lieux. Tout d'abord, l'Atelier Kanal, situé vis-à-vis du *showroom*, restera accessible gratuitement aux publics le samedi durant un mois et demi (du 8 mai au 26 juin 2021).

Ensuite, au mois de septembre, une exposition se tiendra au ING Art Center de Bruxelles, situé à côté de la Place Royale⁶⁴³. La banque ING (Internationale Nederlanden Groep) est l'un des partenaires structurels de Kanal – Centre Pompidou. C'est en cette qualité qu'elle a demandé à Kanal de lui produire une exposition, dont le commissariat sera effectué par le Centre Pompidou sous la direction de Nicolas Liucci-Goutnikov, commissaire de « Kanal Brut ». Initialement prévue au printemps 2021, à la suite des dates originelles de "*It Never Ends*", l'exposition ouvrira ses portes à l'automne en raison du décalage de l'ensemble du calendrier culturel de Kanal. Selon les informations recueillies auprès des médiateurs du *showroom*, puis confirmée par un communiqué de presse paru en juin, l'exposition s'intitulera « Hahaha l'humour dans l'art » et mettra à l'honneur le travail de Marcel Duchamp et de l'artiste d'origine belge Marcel Broodthaers⁶⁴⁴.

Puis, un troisième volet d'exposition pré-inaugural est imaginé extra-muros par la Fondation Kanal. Le 5 mai dernier, Yves Goldstein annonçait, au cours d'un entretien rétrospectif des trois premières années expérimentales passées au sein des anciens locaux Citroën, un projet entre Bruxelles et Kinshasa⁶⁴⁵. Ce projet de coopération s'est développé à la suite d'une visite

⁶⁴¹ Une bibliothèque d'un genre nouveau, transformative, questionnant l'impossible circonscription du savoir, par le biais d'un dispositif d'ajout, d'échange et de classement renouvelé de son contenu.
Splash n°1, septembre-novembre 2020, Journal et guide du visiteur, John Armleder It Never Ends, Kanal - Centre Pompidou, La bibliothèque à bords perdus, op. cit.

⁶⁴² *Ibid.*

⁶⁴³ « Découvrez l'ING Art Center » [en ligne], ING.

⁶⁴⁴ FONDATION KANAL, « Communiqué de presse - Nouvelle exposition à l'ING Art Center: « Hahaha. L'Humour de l'Art », 2021.

⁶⁴⁵ « Entretien avec Yves Goldstein, Chief of Mission » [en ligne], KANAL - Centre Pompidou, Bruxelles, op. cit.

de l'État belge à Kinshasa, la capitale de la République démocratique du Congo, qui a célébré son 60^{ème} anniversaire d'indépendance en 2020. Afin de souligner les bons rapports entre ancien colon et colonisé, un projet que nous qualifierons de passerelle politco-artistique, servant l'idée du décentrement du musée, est élaboré. Ce dernier se déroulera au cours des mois de septembre et d'octobre 2021, à la fois à Bruxelles et en miroir à Kinshasa. Quatre curateurs issus de la diaspora montreront à Bruxelles, normalement encore dans les murs du *showroom*, les traces du Congo dans l'esprit d'artistes contemporains. Tandis qu'à Kinshasa, des artistes natifs présenteront la mémoire de la colonisation belge.

Enfin, c'est aussi dans un esprit de co-construction que s'élabore un projet de musée collectif. Mené par Anna Loporcaro, ce dernier a l'ambition de travailler sur la mémoire communautaire des habitants de la zone du canal, qui sont majoritairement issus de la migration. En effet, l'enjeu du quartier d'implantation du *hub* culturel Kanal est de taille. Appelé le « croissant pauvre », c'est un quartier fragile, à la population défavorisée, pas forcément encline à la culture et à l'art contemporain. La Fondation Kanal ne souhaite pas imposer sa présence, elle désire éviter au mieux la gentrification que pourrait entraîner son implantation accompagnée de la vaste opération « Plan Canal ». C'est donc dans la volonté « d'être le reflet de ses voisins, de chercher ce à quoi ils s'identifient »⁶⁴⁶, que le projet du musée collectif se déploie. Ainsi, ce sera sous forme d'échanges transversaux et dans une perspective de démocratisation et d'inclusion que Kanal ira entre 2022-2024 vers ses publics en devenir. C'est selon cette même approche inclusive et participative que le CIVA souhaite accompagner la mutation du quartier. Le Centre a lui aussi pris contact avec les associations et écoles du voisinage, afin d'effectuer un travail de médiation en amont de l'ouverture de la petite ville culturelle Kanal.

Un pôle culturel polymorphe et un musée d'art moderne et contemporain

Comment résumer de façon concise les diverses ambitions du pôle culturel à venir et de son musée d'art moderne et contemporain ? Le texte qui accompagne la maquette du site, présentée au premier étage du *showroom*, nous en délivre une vision très claire :

« D'un garage iconique au futur musée du XXI^e siècle. L'ambition de KANAL : offrir un lieu de culture et d'échanges ouvert à tous, mettre à l'honneur la création bruxelloise et contribuer à renforcer l'attractivité culturelle de la capitale. En d'autres mots, créer le musée du XXI^e siècle »⁶⁴⁷.

Les ambitions du projet sont de taille, il s'agit d'imaginer et de devenir le nouveau musée du XXI^e siècle. Pour réaliser cet objectif de réinvention institutionnelle, des missions porteuses et

⁶⁴⁶ Propos recueillis au cours de l'entretien mené auprès de Anna Loporcaro.

⁶⁴⁷ Texte de salle, maquette, *showroom*, niveau 1.

fédératrices sont définies. Une des constantes de cet « esprit Kanal »⁶⁴⁸, comme le dénomme Yves Goldstein, est de garantir un accès à tous, par le biais d'une programmation multidisciplinaire et inclusive. À cela s'ajoute l'intégration des institutions culturelles locales, mais aussi du paysage associatif et entrepreneurial bruxellois, qui ont un rôle de médiation fondamental (de manière plus pragmatique, ce sont des *stakeholders*).

La vocation de KANAL est donc bien celle d'être une scène pour Bruxelles. Au-delà de l'ambition de devenir un pôle culturel majeur à l'international, la volonté est d'être un lieu de vie rassembleur tourné vers la culture⁶⁴⁹. Comme le dit Yves Goldstein dans sa rétrospective, le musée doit être un levier de vivre-ensemble, « un musée qui se construit au XXI^e siècle, doit résonner dans l'esprit de chacun »⁶⁵⁰. À Bruxelles, il s'agira par le biais de KANAL d'amplifier la dynamique socio-culturelle de la ville, en tissant un lien nouveau entre les deux rives du canal⁶⁵¹.

En alliant ouverture et co-construction, KANAL ne veut pas être classique. Son musée ne doit pas devenir une institution où les projets artistiques sont programmés plusieurs années à l'avance, où il n'y a plus de place pour la spontanéité et l'innovation⁶⁵². Par le biais de cette critique et de ce détachement du mode de fonctionnement des musées conventionnels, nous pouvons espérer qu'une désacralisation du musée opère.

Cependant, le procédé par lequel KANAL compte y parvenir n'est en soit pas fondamentalement nouveau. En effet, le principe de démocratisation culturelle, qui est également rattachée à l'histoire des politiques culturelles françaises est particulièrement ancré au sein de l'histoire institutionnelle du Centre Pompidou. De plus, la création d'un pôle culturel, pour ne pas dire quartier des musées, dans le but de devenir une scène forte de la ville hôte, un vecteur de tourisme culturel et à termes un moyen de reconnaissance internationale par le prisme de la culture et des arts, n'est pas avant-gardiste. Avant Bruxelles, Vienne ou Lausanne, par exemple ont aussi déployé leur quartier muséal⁶⁵³. Enfin, la revendication multidisciplinaire est une tendance en vogue au sein du milieu muséal, participant à créer une nouvelle typologie dite « musée de sociétés ».

⁶⁴⁸ « Entretien avec Yves Goldstein, Chief of Mission » [en ligne], *KANAL - Centre Pompidou, Bruxelles, op. cit.*

⁶⁴⁹ « KANAL - CENTRE POMPIDOU, « Brochure, "Rendre éternelle votre passion de l'art. Faire un legs à Kanal-Centre Pompidou" », 2021.

⁶⁵⁰ « Entretien avec Yves Goldstein, Chief of Mission » [en ligne], *KANAL - Centre Pompidou, Bruxelles, op. cit.*

⁶⁵¹ « Brochure KANAL - Centre Pompidou », *op. cit.*

⁶⁵² « Entretien avec Yves Goldstein, Chief of Mission » [en ligne], *KANAL - Centre Pompidou, Bruxelles, op. cit.*

⁶⁵³ À Vienne, le MuseumsQuartier est construit entre 1998 et 2001. Tandis qu'en Suisse, ce sont quatre musées et deux fondations qui prennent place au cœur de PLATEFORME 10 à Lausanne. Après une première phase avec l'ouverture du Musée cantonal des beaux-arts en 2019, un second bâtiment abritant le Musée de l'Élysée (musée cantonal de la photographie) et le mudac (musée de design et d'arts appliqués contemporains) ouvrira officiellement en 2022.

Ainsi, le pôle KANAL, composé d'un musée nouveau-né ayant pu bénéficier durant les dix premières années cruciales de son existence d'un parrainage institutionnel de renommée auprès du Centre Pompidou, ne constitue pas une première dans le monde des musées, malgré l'originalité et l'importance de son environnement d'implantation. Il se pourrait cependant qu'il devienne un lieu du paysage culturel européen valant le détour. Nous verrons notamment quelle orientation prendra la programmation du pôle, à la suite de la nomination de Kasia Redzisz à la direction artistique.

PARTIE IV – UN EXPANSIONNISME MONDIAL : LA CONQUÊTE DE L'ORIENT ET DE L'ASIE

Après avoir analysé le rayonnement du musée du Louvre et du Centre Pompidou à l'échelle du territoire français, puis de celui européen, nous allons nous intéresser au décentrement occidental des deux institutions muséales et à leur exportation en tant que marques au Moyen-Orient et en Asie. Cette ultime phase expansionniste se matérialise par l'inauguration du Louvre Abu Dhabi en 2017 et par l'ouverture du Centre Pompidou X West Bund Museum Project à Shanghai en 2019.

Au cœur de la conduite des projets d'implantation du Louvre aux Émirats arabes unis (ci-après EAU) et du Centre Pompidou en Chine se trouvent des enjeux de diplomatie culturelle. Nous aborderons ces derniers de manière brève pour souligner l'instrumentalisation et la politisation de la culture à des fins de *soft power*. Cependant, nous ne pourrions retracer l'histoire de l'entente diplomatique, commerciale et culturelle entre la France et ces deux pays. Enfin, il est d'emblée important de souligner que l'exportation des deux grands musées nationaux à des milliers de kilomètres de leur ancrage d'origine est le résultat d'un long processus, en particulier pour le Centre Pompidou dont le désir de s'établir en Asie date du début des années 2000.

1. Le Louvre Abu Dhabi

Aux nombreuses critiques que le projet du Louvre Abu Dhabi - inauguré le 11 novembre 2017 - a pu recevoir, s'adjoint une littérature scientifique importante sur le sujet, ainsi que des observations détaillées du contenu de l'accord intergouvernemental ayant porté la création du musée. Par conséquent, nous ne souhaitons pas répéter des informations déjà publiées, mais aborder l'institution fille émirienne selon une approche comparative, au regard des expériences délocalisatrices accomplies par le musée du Louvre et le Centre Pompidou. D'ailleurs, il est intéressant de préciser que le Centre Pompidou, à la suite de son expérience

nomade en France, s'est implanté brièvement en Arabie Saoudite en 2013 pour une exposition temporaire à la manière du Centre Pompidou mobile⁶⁵⁴.

Un projet sans pareil

Au moment où le partenariat entre le musée du Louvre et le High Museum of Art d'Atlanta est entamé, le projet du Louvre Abu Dhabi - dont les négociations furent, elles aussi, menées en toute discrétion - est révélé quelques mois à peine avant la signature d'un accord intergouvernemental qui en scelle la création. L'annonce intervenue en décembre 2006 fait alors l'objet d'une vaste polémique. Les conservateurs du patrimoine se mobilisent pour faire entendre leur désaccord avec la marchandisation des musées et de leurs collections que souhaitent suivre les politiques (rapport Lévy-Jouyet) et ils en dénoncent la transgression déontologique. Nous reviendrons par la suite sur ces critiques pour parler du « malaise »⁶⁵⁵ que cette annonce provoqua au sein du milieu muséal. Il y a cependant un point sur lequel les opposants et les défenseurs du projet s'accordent : son ampleur sans pareil.

En effet, il s'agit de créer un musée *ex nihilo* portant le nom de l'institution muséale la plus visitée au monde et d'en faire le premier musée universel du Moyen-Orient. Pour atteindre cette ambition que certains qualifient d'utopique, les EAU engagent des moyens financiers considérables qui viennent souligner la dimension irrationnelle du projet de création d'un Louvre émirati. En effet, le Louvre Abu Dhabi est un projet sans pareil pour plusieurs raisons : il est la somme complexifiée des aspects (notamment juridiques et de gouvernance) dont relèvent les autres équipements satellitaires du Centre Pompidou et du musée du Louvre que nous avons pu étudier jusque-là ; c'est un musée né d'un accord entre deux gouvernements et non d'un contrat entre un établissement culturel et la ville de son implantation ; la temporalité que recouvre l'accord n'a encore jamais été vue ; il s'agit de créer un musée - qui plus est universel - de toutes pièces et non une structure provisoire de représentation d'une marque muséale par le recours à son nom et l'exposition de ses collections ; un nombre conséquent d'œuvres issues de plusieurs établissements français est prêté, contre rémunération, pour une durée échelonnée à une décennie ; etc.

Le Louvre Abu Dhabi n'a donc pas de précédents, du moins pas de même envergure. Cependant, nous verrons qu'il a su tirer profit des expériences de l'institution mère à Atlanta et à Lens, qui semblent avoir été le laboratoire du musée émirati à plusieurs égards. De plus, par son incomparabilité, le Louvre Abu Dhabi n'a pour le moment pas de subséquent, ce qui

⁶⁵⁴ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga, thèse de doctorat, op. cit.*, p. 157.

⁶⁵⁵ Jean CLAIR, *Malaise dans les musées, op. cit.*

nous laisse penser que certaines limites du quasi-système de franchise muséale semblent avoir été atteintes⁶⁵⁶.

Les raisons du projet

Quelles sont les motivations qui ont poussé les émiriens à se rapprocher du musée du Louvre, afin de bénéficier de l'excellence de son savoir-faire, de la richesse de ses collections et du prestige évocateur de sa marque muséale ?

Pour répondre à cette question, il est pertinent de resituer brièvement les EAU. Il s'agit d'un jeune État, localisé à mi-chemin entre l'Europe et l'Asie méridionale, fondé en 1971, après avoir été sous protectorat britannique. Comme son nom l'indique, c'est une fédération de plusieurs émirats réunis. Au nombre de sept, Abu Dhabi est le plus grand d'entre eux et est la capitale du pays⁶⁵⁷. Constitué en une monarchie fédérale, le pays a été dirigé par Cheikh Zayed jusqu'à son décès en 2004⁶⁵⁸. Un tournant s'opère sous l'ère de son fils Cheikh Khalifa. En reprenant les rênes de l'émirat, il décide notamment d'axer la stratégie de développement du pays autour de la culture, dont les implications sont économiques, touristiques, éducationnelles et urbanistiques. Autrement dit, l'avenir post pétrolier se prépare et avec des objectifs situés à l'horizon 2030⁶⁵⁹. C'est dans cette perspective qu'en février 2006⁶⁶⁰ les EAU se sont officiellement rapprochés du musée du Louvre et de son directeur Henri Loyrette, ainsi que du gouvernement français, afin d'œuvrer ensemble à la création d'un musée-instrument de ce nouvel avenir économique.

« Abou Dabi veut son musée pour des lendemains sans pétrole, pour ses touristes de demain, venus du monde entier »⁶⁶¹.

Abu Dhabi ne se cache pas de cette volonté de renouvellement économique et d'image, une motivation qui, comme nous l'avons vu, se retrouve auprès de toutes les villes d'accueil du musée du Louvre et du Centre Pompidou.

Un accord intergouvernemental exclusif controversé

C'est la signature d'un accord intergouvernemental (Ann. 38) entre la France et les EAU qui, le 6 mars 2007, formalise la création du Louvre Abu Dhabi et scelle une collaboration culturelle entre les deux nations. Aux parties contractantes française et émirienne s'ajoutent deux agences mandataires : France Muséums, opérateur français créé expressément pour mener

⁶⁵⁶ Nous réfléchirons à cette question dans la Partie V finale de notre étude.

⁶⁵⁷ MUSEE DU LOUVRE, « Dossier de presse - Louvre Abu Dhabi. Contexte, projet architectural et enjeux. Exposition "Naissance d'un musée" du 2 mai au 28 juillet 2014, Hall Napoléon », 2014, p. 9.

⁶⁵⁸ Simon TEXIER, « Regarder Abou Dhabi: l'histoire de l'art face à la ville contemporaine », *Histoire de l'art : bulletin d'information de l'Institut national d'histoire de l'art*, n° 65, Dossier Paysages Urbains, 2009, p. 33.

⁶⁵⁹ Jean-François CHARNIER (sld.), *Louvre Abu Dhabi : une vision universelle de l'art*, Paris, Skira, 2019, p. 16.

⁶⁶⁰ A. H., A.M. R., « Le Louvre à Abu Dhabi : la polémique décryptée », *Le Figaro*, 13.01.2007, n.p.

⁶⁶¹ Pierre ROSENBERG, *Dictionnaire amoureux du Louvre*, Paris, Plon, 2007, p. 58.

à bien la mise en œuvre et la conduite du Louvre Abu Dhabi, et la Tourism Development and Investment Company (TDIC), en tant que mandataire des EAU⁶⁶².

L'accord établi est décrit comme novateur et original, tout en empruntant la forme classique d'un traité bilatéral. Il adopte aussi des dispositions semblables à celles d'un contrat, ou encore des principes proches de ceux d'une franchise⁶⁶³. Afin de comprendre les enjeux qui ont présidés à la création du Louvre Abu Dhabi et qui se poursuivent à travers son fonctionnement institutionnel, nous allons retracer les grands axes de l'accord intergouvernemental par le biais de renvois aux articles du décret qui l'entérine⁶⁶⁴.

Cet accord a pour visée la création d'un musée universel porteur du nom du musée du Louvre et premier du genre dans le monde arabe (Article 1^{er}). Pour pouvoir atteindre cet objectif, une série de principes soumis à des conditions sont formulés⁶⁶⁵. De manière schématique, l'échange exclusif de bons procédés que la France convient avec les EAU consiste en une prestation globale. Cette dernière est fournie pour une période déterminée par le musée du Louvre et une série d'autres établissements français, qui sont coordonnés par une agence. En contrepartie, les EAU versent une somme d'argent totale d'1 milliard d'euros⁶⁶⁶.

Concrètement, l'accord définit⁶⁶⁷ : l'utilisation conditionnée du nom « Louvre » contre une redevance fixée à 400 millions d'euros, pour une période de trente ans et six mois, et versée selon un échancier prédéfini (Articles 14-15) ; un ensemble de prestations, de recommandations et de conseils - notamment en matière de stratégie d'acquisition d'une collection institutionnelle en propre - fournis par l'opérateur français, constitué en une personne morale sous la forme d'une agence rémunérée par les EAU (Articles 6-7,8-9,15) ; le prêt d'un nombre important d'œuvres issues des collections françaises et, dans une proportion raisonnable, en provenance du musée du Louvre, pour une durée de dix ans, selon un principe de rotation et d'échelonnement à partir de l'ouverture du musée et de ses galeries permanentes, pour la somme totale de 190 millions répartie entre les institutions prêteuses (Article 11 ; Annexe I, II). Les prêts sont effectués sous réserve du respect des normes de sécurité, de conservation et d'expositions des œuvres, dont l'insaisissabilité doit être garantie (Articles 12-13). Enfin, une programmation d'expositions temporaires de qualité internationale

⁶⁶² Marie CORNU, Manlio FRIGO, « L'accord portant création du Louvre Abou Dabi, musée universel : une double invention culturelle et juridique », *Annuaire français de droit international*, vol. 55, 2009, p. 117.

⁶⁶³ Pour plus d'informations et une analyse détaillée de l'accord intergouvernemental, nous vous renvoyons à l'article de Marie Cornu et Manlio Frigo, ainsi qu'à l'étude de Martin Binder.

⁶⁶⁴ « Décret n° 2008-879 du 1er septembre 2008 portant publication de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Emirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi, signé à Abou Dabi le 6 mars 2007 (1) - Légifrance ».

⁶⁶⁵ À noter que des conventions particulières déterminent les modalités des principes inscrits au sein de l'accord.

⁶⁶⁶ MUSEE DU LOUVRE, « Dossier de presse - Louvre Abu Dhabi. Contexte, projet architectural et enjeux. Exposition « Naissance d'un musée » du 2 mai au 28 juillet 2014, Hall Napoléon », *op. cit.*, p. 11.

⁶⁶⁷ Il est important de souligner qu'à chacun de ces services correspond une temporalité propre, à laquelle répond un échancier précis des contreparties financières.

est tarifée annuellement à 8 millions d'euros (hors frais d'assurance) par l'agence française mandatée. Quatre expositions par an devront être organisées pendant quinze ans, pour des contreparties fixées à 5 millions par année (Articles 10,15).

L'agence France Muséums

L'accord indique (Article 6) la création par la partie française d'une « Agence internationale des musées de France », qui aura pour mission de fournir un ensemble de prestations à la partie émirienne qui la rémunérera en échange. Créée à la suite de la signature de l'accord, cette agence nommée France Muséums⁶⁶⁸ est chargée :

« [...] de mettre en œuvre les engagements de la France relatifs au projet de musée universel du Louvre Abu Dhabi, et de structurer l'expertise des institutions culturelles françaises associées. Elle assure une mission d'assistance et d'expertise auprès des autorités des Émirats Arabes Unis dans les domaines suivants : définition du projet scientifique et culturel ; assistance à la maîtrise d'ouvrage pour le bâtiment y compris la muséographie, la signalétique et les projets multimédia ; l'organisation des prêts des collections françaises et d'expositions temporaires, le conseil à la constitution d'une collection permanente ; la définition de la politique des publics »⁶⁶⁹.

Autrement dit, France Muséums a la lourde responsabilité de piloter la création du Louvre Abu Dhabi et de chapeauter sa conduite après inauguration. Sans oublier que cette structure rassemble, en une sorte de coalition, dix-sept établissements culturels⁶⁷⁰ qui prêtent leurs collections et mettent leur expertise au service du Louvre Abu Dhabi, selon les conditions énoncées dans l'accord.

En parallèle au travail de France Muséums, le Département de la culture et du tourisme d'Abu Dhabi (*The Department of Culture and Tourism Abu Dhabi*)⁶⁷¹ - dont les politiques publiques sont liées au développement des musées - a mandaté dès 2006 l'opérateur culturel Avesta Group pour la planification du projet du Louvre Abu Dhabi⁶⁷². Comme nous l'avons vu, c'est ce même cabinet de conseil international qui est consulté, à partir de 2007 pour la création du Louvre-Lens.

⁶⁶⁸ « France Muséums - Agence de conseil et d'ingénierie culturelle » [en ligne], *France Muséums*.

⁶⁶⁹ « Communiqué de presse - Le Louvre Abu Dhabi ouvrira le 11 novembre 2017 », 2017, p. 5.

⁶⁷⁰ Le musée du Louvre, le Centre Pompidou, l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, la Bibliothèque nationale de France, le musée du quai Branly – Jacques Chirac, l'établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMNGP), le Château de Versailles, le musée national des arts asiatiques Guimet, le musée de Cluny, l'École du Louvre, le musée Rodin, le domaine national de Chambord, le musée des Arts Décoratifs de Paris, la Cité de la Céramique – Sèvres et Limoges, le musée d'Archéologie nationale à Saint-Germain-en-Laye, le Château de Fontainebleau, l'Opérateur du Patrimoine et des Projets Immobiliers de la Culture (OPPIC).

LOUVRE ABU DHABI, « Dossier de presse d'ouverture - Louvre Abu Dhabi », 2017, pp. 22-33.

⁶⁷¹ « Museums and Cultural Assets » [en ligne], *Department of Culture and Tourism Abu Dhabi*.

⁶⁷² « Projects, Louvre Abu Dhabi » [en ligne], *Avesta Group*.

Les oppositions au Louvre Abu Dhabi

Le projet du Louvre Abu Dhabi et la somme promise - mirobolante ou démentielle selon les avis qui l'accompagne - ont fait parler de lui à l'internationale et ont fortement résonné dans la sphère publique française. Au sein de la profession muséale, l'opposition au Louvre émirati se concentre autour de personnalités fortes qui dénoncent son ineptie, la dangerosité de la marchandisation des actifs matériels et immatériels des musées, et en particulier l'infraction déontologique que constituent les prêts d'œuvres monnayés.

Ce sont trois anciens conservateurs de musées, Françoise Cachin - auparavant directrice des Musées de France et du musée d'Orsay -, Gérard Régnier - connu sous le pseudonyme de Jean Clair -, ainsi que Roland Recht - historien de l'art -, qui tirent la sonnette d'alarme, par la publication d'une tribune dans le journal *Le Monde* en décembre 2006⁶⁷³. Leur dénonciation de l'utilisation commerciale des chefs-d'œuvre du patrimoine national est relayée sous la forme d'une pétition par *La Tribune de l'Art* de Didier Rykner⁶⁷⁴, dont la voix critique s'était déjà faite entendre au sujet de l'opération Louvre Atlanta. Approuvée par plus de 5 000 personnes, la pétition est suivie d'une lettre signée par trente-neuf conservateurs du musée du Louvre et adressée au ministère de la Culture⁶⁷⁵. Le mécontentement et les réticences face au projet de l'exportation du Louvre aux EAU, nécessitant aussi l'envoi des œuvres d'autres établissements nationaux, étaient donc bien marqués. Cependant, véritable affaire d'État, la décision de soutenir la création du Louvre Abu Dhabi était entre les mains du gouvernement et non des conservateurs de musées. C'est finalement le rayonnement de la France par l'instrumentalisation monétisée de la culture qui a été choisi. En effet, le projet du Louvre Abu Dhabi est paradigmatique des recommandations faites aux musées par le rapport Lévy-Jouyet sur l'économie de l'immatériel.

Prêt d'œuvres ou mise en location : une déontologie muséale niée

Le contenu de l'accord, en particulier en matière de prêt, entre en contradiction avec la déontologie muséale. En effet, le prêt des œuvres issues des collections françaises à destination du Louvre Abu Dhabi n'est pas gracieux. Il comprend une contrepartie financière de 190 millions d'euros pour les prêts de plus de 2 000 œuvres cumulés sur dix ans à destination des galeries permanentes. À cette somme s'ajoutent 75 millions en contrepartie aux prêts des expositions temporaires organisées durant quinze ans⁶⁷⁶. À juste titre, nous

⁶⁷³ Françoise CACHIN, Krzysztof POMIAN, « Les musées français à l'heure d'Abou Dhabi. Entretien », *Le Débat*, vol. 145, n.p.

⁶⁷⁴ A. H., A.M. R., « Le Louvre à Abu Dhabi : la polémique décryptée », *Le Figaro*, *op. cit.*, p. 36.

⁶⁷⁵ Françoise CACHIN, Krzysztof POMIAN, « Les musées français à l'heure d'Abou Dhabi. Entretien », *Le Débat*, *op. cit.*, p. 183.

⁶⁷⁶ MUSÉE DU LOUVRE, « Dossier de presse - Louvre Abu Dhabi. Contexte, projet architectural et enjeux. Exposition « Naissance d'un musée » du 2 mai au 28 juillet 2014, Hall Napoléon », *op. cit.*, p. 11.

pouvons donc nous questionner sur la marchandisation de la pratique du prêt d'œuvres ou d'objets du patrimoine, qui normalement doit être régie par les seuls intérêts scientifiques et de diffusion, et non par des motivations créancières. Françoise Cachin⁶⁷⁷ déclare que « la ligne de partage entre une exposition et la location d'œuvres » a été franchie au moment du partenariat avec le High Museum d'Atlanta⁶⁷⁸.

« L'idée d'une contrepartie financière constitutive du projet est en contradiction avec l'éthique des musées en ce domaine, qui a pour fondement le désintéressement des prêts, seul garant de la préservation des œuvres et d'une diffusion culturelle équitable [...] »⁶⁷⁹.

Jean Clair, dans son pamphlet critique dénonçant le malaise qui règne au sein du monde muséal, intitule « Simonie » la partie I de son ouvrage⁶⁸⁰, qui assimile le prêt monnayé des collections nationales à la vente des biens spirituels. En effet, l'inaliénabilité des œuvres est remise en question par les modalités de l'accord, ce qui nous conduit à considérer la pratique du prêt contre argent en tant que mise en location ou encore à la qualifier d'emphytéose.

À contrario des recommandations du rapport Lévy-Jouyet, le code de déontologie de l'ICOM (Ann. 39) stipule qu'en aucun cas les collections des musées doivent être considérées comme un actif financier (2.16 Gains issus de la cession de collections)⁶⁸¹. À cette norme, s'ajoutent deux autres principes (1.10 Politique commerciale ; 1.16 Conflit déontologique), dont les modalités de l'accord intergouvernemental semblent faire fi. Cependant, de manière opportune, dix jours avant la signature de l'accord infranctionnel, une circulaire portant charte de déontologie⁶⁸² qui définit de nouvelles règles est publiée par le ministère de la Culture et de la Communication (Ann. 40). Renseigné à l'article II.2. *Prêter et déposer*, le point « C. Contreparties » autorise à titre exceptionnel la subordination des prêts à un prix de location. Cette charte rend donc légitimes les modalités de prêt énoncées par l'accord et non recevables les oppositions appuyées par le code de déontologie.

Alors que l'accord intergouvernemental doit encore être ratifié, une proposition de loi souhaitant classer les œuvres des collections françaises en deux catégories est soumise en septembre 2007 : les trésors nationaux inaliénables et les œuvres libres d'utilisation pouvant être louées ou vendues⁶⁸³. Cette proposition pour « une réelle liberté de gestion des

⁶⁷⁷ Pour rappel, Françoise Cachin est à l'origine du FRAME.

⁶⁷⁸ Françoise CACHIN, Krzysztof POMIAN, « Les musées français à l'heure d'Abou Dhabi. Entretien », *Le Débat*, op. cit., p. 183.

⁶⁷⁹ Didier RYKNER, *Le spleen d'Apollon : musées, fric et mondialisation*, Paris, Nicolas Chaudun, 2008, p. 80.

⁶⁸⁰ Jean CLAIR, *Malaise dans les musées*, op. cit.

⁶⁸¹ Ce principe s'applique à la cession des collections, mais il peut être directement rapproché de la pratique du prêt d'œuvres et d'objets du patrimoine contre argent, dite de mise en location.

⁶⁸² MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, « Circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale) et autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8 du Code du patrimoine », 2007.

⁶⁸³ Jean-François MANCIEL, « Proposition de loi tendant à établir une réelle liberté de gestion des établissements culturels » [en ligne], 2007.

établissements culturels » renforce l'idée du prêt tarifé et de la cession contre argent des biens patrimoniaux. Notamment dénoncée par les professionnels des musées⁶⁸⁴ cette proposition ne sera pas acceptée. En effet, le principe d'inaliénabilité des collections publiques est réaffirmé par le rapport de Jacques Rigaud intitulé « Réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner les œuvres de leurs collections », remis à la ministre de la Culture Christine Albanel en janvier 2008⁶⁸⁵.

Le premier musée universel du monde arabe, une ambition démesurée ?

La question de l'universalité, qui est inhérente à l'histoire des musées, est très complexe. Il est difficile d'en donner une définition stricte et elle nécessite de s'interroger sur un ensemble d'autres notions, telles que : la globalisation, l'occidentalisation, l'absence d'une histoire de l'art globale, la définition des canons artistiques, le rapport centre-périphéries, etc. Ainsi, nous aborderons l'idée du musée universel, que revendique le Louvre Abu Dhabi, uniquement selon certains aspects et de manière concise.

Outre son caractère universel, le Louvre Abu Dhabi s'affirme en tant que musée original à part entière. Il ne s'agit pas d'une antenne ou d'une branche du musée du Louvre, comme le rappelle son directeur Manuel Rabaté⁶⁸⁶. Cependant, le musée émirien ne peut prétendre à l'universalité uniquement parce que le musée du Louvre se définit, lui aussi, comme étant une institution universelle.

La forme et la définition de cet idéaltype, hérité de l'encyclopédisme des Lumières, ont évolué à travers le temps. L'universalité des collections muséales est notamment devenue un contre-argument aux demandes de restitution de biens patrimoniaux de la part des pays dont ils proviennent originellement. Ainsi, en 2002, un consortium de grands musées européens et nord-américains a signé une « Déclaration sur l'importance et la valeur des musées universels »⁶⁸⁷. En résumé, cette déclaration souligne que les collections constituées au fil des siècles ou des décennies d'existence des établissements signataires⁶⁸⁸ ne sont pas universelles uniquement par leur richesse, mais aussi parce qu'elles ont été constituées pour l'ensemble de l'humanité, comme le démontre l'affluence internationale dont bénéficie leur musée. Cette nouvelle portée de la définition du musée universel sert en définitive de justificatif au manque d'ouverture de ces établissements sur la question des restitutions. Or, nous ne

⁶⁸⁴ Dominique FERRIOT, Julie GUIYOT-CORTEVILLE, Christophe VITAL, « Collections L'exception française en question », *ICOM, La lettre du comité national français*, n° 32, 2007.

⁶⁸⁵ Jacques RIGAUD, *Réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner les œuvres de leurs collections*, Ministère de la Culture et de la Communication, 2008.

⁶⁸⁶ MWOOD, « Manuel Rabaté : "Le Louvre Abu Dhabi va peut-être changer la façon dont les autres musées se conçoivent" » [en ligne], *Beaux Arts*, 2017.

⁶⁸⁷ Geoffrey LEWIS, « Les musées universels, Le musée universel : un cas à part ? », *Les nouvelles de l'ICOM - Gros plan*, n° 1, 2004, p. 3.

⁶⁸⁸ *Ibid.*, p. 4.

traiterons pas de ce sujet épineux. Il est néanmoins intéressant de retenir l'idée de l'universalité du musée à travers les publics, ce que nous pouvons directement rapprocher du Louvre parisien et du dessein touristique de son homonyme émirien. Par ailleurs, à la diversité des nationalités du visitorat peut être liée la démocratisation culturelle, fortement soutenue par le Centre Pompidou dès sa création.

L'article 1^{er} de l'accord intergouvernemental relatif à la création du Louvre Abu Dhabi indique, en tant que prérequis à son universalisme, la série de caractéristiques suivantes : c'est un musée ouvert à toutes les périodes, toutes les aires géographiques et tous les domaines de l'histoire de l'art, « destiné à œuvrer au dialogue entre l'Orient et l'Occident »⁶⁸⁹ (cf. Ann. 38). En effet, le décloisonnement disciplinaire, l'émancipation des typologies muséales traditionnelles et l'idée de dialogue culturel participent à définir le nouveau musée universel du XXI^e siècle. Pour mener ce dialogue garant d'universalité, le musée occidental, à l'image du Louvre, opère un décentrement en Orient pour y exporter son modèle⁶⁹⁰.

La création d'un Louvre sur le territoire émirati permettrait à Abu Dhabi d'asseoir une identité universelle sur le mode de la ville mondialisée, ce que son urbanisme essaie également de retranscrire. Néanmoins, le Louvre Abu Dhabi n'aurait pas l'apanage de l'universalité. Selon la stratégie de développement émirati, le district culturel de l'île de Saadiyat serait destiné à accueillir plusieurs musées dits universels⁶⁹¹. Doit-on y voir un amalgame entre la notion de musée universel et la renommée ou l'expansionnisme mondial des marques muséales qui y élisent domicile ? Enfin, le gage d'universalité du Louvre Abu Dhabi peut-il véritablement être rempli, lorsque l'on sait que certaines représentations (telles que des nus ou des crucifixions) en désaccord avec la culture et la religion du pays hôte pourraient être exclues de la présentation des collections⁶⁹² ?

L'île de Saadiyat et son district culturel

C'est sur l'île de Saadiyat (« île du bonheur »), d'une superficie de 27 km²⁶⁹³, au sein d'un district culturel encore en cours de construction, qu'a été érigé le Louvre Abu Dhabi. L'urbanisation de cette île, située au nord-est de la ville (Ill. 27), fait partie intégrante du

⁶⁸⁹ « Décret n° 2008-879 du 1er septembre 2008 portant publication de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Emirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi, signé à Abou Dabi le 6 mars 2007 (1) - Légifrance », *op. cit.*

⁶⁹⁰ On peut y voir une forme d'impérialisme renouvelé ou d'occidentalisation cachée, mais là n'est pas le sujet de notre propos.

⁶⁹¹ *Louvre Abu Dhabi : naissance d'un musée, album de l'exposition, Paris, Musée du Louvre, 28 avril au 28 juillet 2014*, Flammarion, 2014, p. 9.

⁶⁹² Vincent NOCE, « Une agence pour vendre les musées », *Libération*, 19.01.2007.

⁶⁹³ MUSEE DU LOUVRE, « Dossier de presse - Louvre Abu Dhabi. Contexte, projet architectural et enjeux. Exposition "Naissance d'un musée" du 2 mai au 28 juillet 2014, Hall Napoléon », *op. cit.*, p. 4.

nouveau plan directeur d'Abu Dhabi, dont le dessein métropolitain est fixé à 2030⁶⁹⁴. En référence à sa forme oblongue et à sa trame urbaine, la Manhattan⁶⁹⁵ du golfe arabo-persique est une ville créée, générique⁶⁹⁶ et franchisée⁶⁹⁷. En lien avec la jeune histoire du pays, la ville s'est construite dans les années 1970 et 1980 à travers la sollicitation de grands noms de l'architecture occidentale (dont Jørn Utzon)⁶⁹⁸. Cela donne lieu à une *skyline* typiquement américaine⁶⁹⁹. Ainsi, la stratégie de métropolisation de la rivale de Dubaï prend forme, à la manière d'un collage urbain que l'on pourrait qualifier de style international syncrétique.

Au début des années 2000, le nouvel émir fait appel à des starchitectes pour œuvrer au déploiement urbanistique d'Abu Dhabi, dont fait partie l'ensemble urbain de 150 000 habitants que doit constituer l'île de Saadiyat⁷⁰⁰. Aux côtés d'hôtels de luxe, de résidences et d'autres infrastructures, se tient un district culturel qui prend principalement la forme d'un quartier de musées (Ill. 28). Avec l'aménagement urbain de Saadiyat, Abu Dhabi devient un Las Vegas⁷⁰¹ d'un nouveau genre : celui du tourisme culturel de luxe.

Destiné à devenir un lieu majeur de la culture aux EAU et en Orient, le district culturel de l'île, en plus du Louvre Abu Dhabi, accueille le Zayed National Museum (en l'honneur du père fondateur des EAU), le Guggenheim Abu Dhabi⁷⁰² et le Maritime Museum⁷⁰³. Leur conception est confiée à trois architectes lauréats du Prix Pritzker :

« Le musée universel, dit "Louvre Abou Dhabi", est conçu par les ateliers Jean Nouvel, le musée maritime par Tadao Ando, le "Guggenheim Abou Dhabi" par Frank O. Gehry, enfin le Zayed National Museum par Foster + Partners - s'y ajoute le Performing Art Center, commandé à Zaha Hadid. [...] Pour autant si la présence de "starchitectes" est indispensable à la promotion et à la mise en scène de ces musées, un tel choix semble avoir aussi pour vocation à représenter les grandes aires géographiques de l'architecture mondiale : Ando le Japonais, Gehry l'Américain, Nouvel et Foster les Européens, enfin l'anglo-irakienne Hadid, qui incarne pour sa part le métissage, le pont entre monde arabe et Occident. Cet universalisme se double d'une complémentarité stylistique, cinq grandes tendances de l'architecture actuelle, même restrictives,

⁶⁹⁴ Simon TEXIER, « Les musées d'Abou Dhabi: éclectisme, synthèse, syncrétisme, ou le retour de Collage City », dans *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, Québec, Presse de l'Université Laval, coll. « Géographie », 2015, p. 362.

⁶⁹⁵ Simon TEXIER, « Regarder Abou Dhabi: l'histoire de l'art face à la ville contemporaine », *op. cit.*, p. 34.

⁶⁹⁶ En référence à l'essai de l'architecte Rem Koolhaas, *La ville générique*, 1994.

⁶⁹⁷ En raison de l'implantation de grandes marques commerciales et d'entreprises internationales.

⁶⁹⁸ Simon TEXIER, « Regarder Abou Dhabi: l'histoire de l'art face à la ville contemporaine », *op. cit.*, p. 37.

⁶⁹⁹ Simon TEXIER, « Les musées d'Abou Dhabi: éclectisme, synthèse, syncrétisme, ou le retour de Collage City », *op. cit.*, p. 361.

⁷⁰⁰ MUSÉE DU LOUVRE, « Dossier de presse - Louvre Abu Dhabi. Contexte, projet architectural et enjeux. Exposition « Naissance d'un musée » du 2 mai au 28 juillet 2014, Hall Napoléon », *op. cit.*, p. 4.

⁷⁰¹ Simon TEXIER, « Regarder Abou Dhabi: l'histoire de l'art face à la ville contemporaine », *op. cit.*, p. 38.

⁷⁰² À noter, que le contrat de création du Guggenheim Abu Dhabi est antérieur à celui du Louvre Abu Dhabi.

Martin BINDER, *L'accord culturel du 6 mars 2007 portant création d'un musée universel du Louvre à Abou Dhabi*, Mémoire, IHEI, 2008, p. 9.

⁷⁰³ La construction du musée maritime n'a pas encore abouti. Tandis que le projet d'implantation d'un British Museum sur l'île a été annulé par l'institution britannique.

étant ici rassemblées : le « contextualisme » de Nouvel, les expressionnismes de Gehry et Hadid, le minimalisme d'Ando et le high tech de Foster »⁷⁰⁴.

Cette citation est révélatrice de l'universalité multifacette du district culturel de l'île de Saadiyat, à travers la diversité des origines des architectes, auteurs de musées qualifiés d'universels.

De grands établissements prestigieux d'enseignement supérieur, dont la New York University et la Sorbonne Université, constituent le voisinage de ces musées aux architectures spectaculaires. En effet, la plus vieille université de France s'est implantée sur l'île de Reem voisine à Saadiyat, à la suite d'un accord passé en 2006⁷⁰⁵. En collaboration avec l'École du Louvre, est notamment proposé un cursus de master en histoire de l'art et métiers des musées à la Sorbonne Université Abu Dhabi⁷⁰⁶.

Nous pouvons voir la venue de ces universités de renom comme faisant partie de la stratégie de développement d'Abu Dhabi, qui se déroule également sur le plan éducationnel. Par ailleurs, la formation des futurs professionnels de musées est nécessaire pour assurer la relève, une fois que les musées du district, ou du moins le Louvre Abu Dhabi, seront devenus autonomes.

Un musée-ville par Jean Nouvel

Pour l'import d'un *trademark* muséal français, il fallait un architecte français ; c'est donc Jean Nouvel qui a été choisi pour créer le Louvre Abu Dhabi. À l'origine, l'inauguration du Louvre Abu Dhabi était prévue pour 2012. Bien que le chantier du site ait commencé en 2009, celui de l'édifice ne débute qu'en 2013⁷⁰⁷ (Ill. 29). L'ouverture du musée, par la suite, n'a lieu qu'à la fin de l'année 2017, soit cinq ans après le Louvre-Lens et une vingtaine d'années après l'inauguration du Grand Louvre et de sa pyramide de verre par leoh Ming Pei.

Jean Nouvel et son architecte partenaire Hala Wardé⁷⁰⁸ proposent un projet (Fig. 24) inspiré des signes architecturaux arabes pour concevoir une ville-musée dont les bâtiments composent une médina moderne⁷⁰⁹. L'ensemble est surmonté d'un dôme, qui est un élément majeur de l'architecture arabe et surtout une forme universelle pour un musée ambitionnant de l'être. Selon Jean Nouvel, le Louvre Abu Dhabi convoque l'histoire et la géographie locale sans en être une traduction plate⁷¹⁰. Malgré le décalage avec la tradition, que le modernisme de la construction affiche, le recours à des images architecturales évocatrices de l'art et de la

⁷⁰⁴ Simon TEXIER, « Les musées d'Abou Dhabi: éclectisme, synthèse, syncrétisme, ou le retour de Collage City », dans *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, op. cit., p. 367.

⁷⁰⁵ "About us" [en ligne], *Sorbonne University Abu Dhabi*.

⁷⁰⁶ "Postgraduate study - Master in History of Art and Museums Studies" [en ligne], *Sorbonne University Abu Dhabi*.

⁷⁰⁷ LOUVRE ABU DHABI, « Dossier de presse d'ouverture - Louvre Abu Dhabi », 2017, p. 21.

⁷⁰⁸ « Projects - Louvre Abu Dhabi » [en ligne], *HW Architecture*.

⁷⁰⁹ LOUVRE ABU DHABI, « Dossier de presse d'ouverture - Louvre Abu Dhabi », op. cit., p. 32.

⁷¹⁰ « Ateliers Jean Nouvel, Projects - Louvre Abou Dabi » [en ligne], *AJN*.

culture arabe, augmentées par une singularité stylistique contemporaine, permettent de répondre au double idéal de valorisation culturelle et de mondialisation souhaité par l'émirat⁷¹¹.

Le dôme (180 mètres de diamètre)⁷¹², pièce maîtresse de cet archipel construit, est conçu comme une voûte céleste laissant pénétrer la lumière dans un jeu d'ombres, à travers les strates de sa structure géométrique étoilée. Le musée, occupant 64 000 m², est composé d'un dédale (Fig. 25-26) de cinquante-cinq bâtiments individuels reliés les uns aux autres, parmi lesquels vingt-six sont occupés par des galeries⁷¹³. Jusqu'à son achèvement, l'ensemble architectural a subi plusieurs phases, dont sa mise en eau⁷¹⁴ qui fait la spécificité de cet édifice, qui aurait coûté plus de 600 millions d'euros à lui seul⁷¹⁵. Le Louvre Abu Dhabi, dont l'architecture offre à la fois une promenade urbaine et sur mer, serait, selon les mots de Jean-Luc Martinez : « [...] à ne pas en douter, le plus beau musée du XXI^e siècle ! »⁷¹⁶.

Une muséographie au service de l'universalité

Le dialogue entre l'Orient et l'Occident, garant de l'universalité du musée du Louvre Abu Dhabi, est incarné par celui qu'entretiennent les œuvres entre elles, à travers le dispositif muséographique en place. Pour les galeries permanentes (6 400 m²)⁷¹⁷, l'approche choisie est celle de l'exploration des connexions que cultivent ensemble la diversité des civilisations et la diversité des cultures du monde à travers le temps. Le parcours, construit de manière chronothématique, offre une traversée artistique, géographique et temporelle aux visiteurs⁷¹⁸. Il y a comme un sentiment de déjà vu, le caractère inédit de la muséographie n'étant pas sans rappeler celle de la Galerie du temps au Louvre-Lens. En effet, le décroisement muséographique des aires géographiques et des départements du musée du Louvre y avait été élaboré par le scénographe Adrien Gardère. Ainsi, le Louvre-Lens à une échelle inférieure - 205 œuvres exposées, contre 600 à Abu Dhabi (dont 300 issues des collections françaises) - semble avoir été l'avant-première du concept d'exposition des galeries permanentes du Louvre émirien.

⁷¹¹ Simon TEXIER, « Les musées d'Abou Dhabi: éclectisme, synthèse, syncrétisme, ou le retour de Collage City », *op. cit.*, pp. 367-368.

⁷¹² MUSÉE DU LOUVRE, « Dossier de presse - Louvre Abu Dhabi. Contexte, projet architectural et enjeux. Exposition "Naissance d'un musée" du 2 mai au 28 juillet 2014, Hall Napoléon », *op. cit.*, p. 4.

⁷¹³ LOUVRE ABU DHABI, « Dossier de presse d'ouverture - Louvre Abu Dhabi », *op. cit.*, p. 32.

⁷¹⁴ *Ibid.*, p. 37.

⁷¹⁵ Lise VERBEKE, Eric CHAVEROU, « Le prix du Louvre à Abu Dhabi » [en ligne], *France Culture*, 07.11.2017.

⁷¹⁶ Jean-Luc MARTINEZ, « La naissance du Louvre Abu Dhabi », *Grande Galerie, le journal du Louvre*, n°41, Dossier spécial.

⁷¹⁷ « Communiqué de presse - Le Louvre Abu Dhabi ouvrira le 11 novembre 2017 », *op. cit.*, p. 31.

⁷¹⁸ MUSÉE DU LOUVRE, « Dossier de presse - Louvre Abu Dhabi. Contexte, projet architectural et enjeux. Exposition "Naissance d'un musée" du 2 mai au 28 juillet 2014, Hall Napoléon », *op. cit.*, p. 3.

Cependant, peut-on qualifier d'universel un musée uniquement par les choix qu'il opère en matière de présentation d'exposition ? À ce propos, Jean Clair critique la disparité muséographique proposée par le Louvre Abu Dhabi :

« Peut-on aujourd'hui appeler "universelle" une présentation hétéroclite d'œuvres prélevées, selon les besoins et les disponibilités, dans les collections, de divers musées de France ? [...]. Mais la diversité des genres [...], ne suffit pas à qualifier un musée universel. L'universel n'est pas le disparate »⁷¹⁹.

Nous pouvons ajouter que, si le dispositif émirati suit l'exemple lensois, il doit être difficile pour les visiteurs de trouver le fil rouge de la narration souhaitée à travers la confrontation des œuvres. Cependant, à la différence de la galerie d'un seul tenant du Louvre-Lens, le musée émirien offre une délimitation claire des périodes temporelles réparties au sein de quatre ailes qui sont définies par des groupements de bâtiments (Ann. 41). À cette délimitation du temps, s'adjoint un séquençage en douze chapitres, qui offre un parcours thématique à suivre dans le sens des aiguilles d'une montre (Fig. 27). Chaque chapitre de ce grand récit de l'humanité - entrecoupé à mi-chemin par un espace dédié à la cosmographie - correspond à une galerie. Entre le déploiement d'origine⁷²⁰ et celui proposé de nos jours (Fig. 28), nous pouvons constater de petites différences marquées par de nouveaux intitulés pour quatre galeries (cf. surlignage, Ann. 42), signes du renouvellement partiel de l'accrochage et donc des prêts concédés par les musées français.

L'originalité du musée des enfants

À défaut d'être très innovant en matière de muséographie, malgré l'originalité revendiquée par le Louvre Abu Dhabi, ce dernier fait preuve d'inventivité pour la muséographie de son musée des enfants. Voisin des salles dédiées aux expositions temporaires, il est un espace réservé au jeune public, leur permettant de se familiariser avec les codes muséaux⁷²¹. Véritable musée en réduction, il offre des expositions temporaires spécialement conçues pour les enfants avec des dispositifs muséographiques adaptés à leur taille⁷²².

Les expositions

En 2014, face au retard de l'inauguration du Louvre Abu Dhabi, une exposition (« Naissance d'un musée ») à partir des premières acquisitions institutionnelles du musée universel en construction est proposée sur le territoire émirien, puis envoyée à Paris. Ce n'est que trois ans

⁷¹⁹ Jean CLAIR, *Malaise dans les musées*, op. cit., p. 80.

⁷²⁰ Jean-François CHARNIER (contr.), *Louvre Abu Dhabi : le guide du musée*, Louvre Abu Dhabi / Skira, 2018.

LOUVRE ABU DHABI, « Dossier de presse d'ouverture - Louvre Abu Dhabi », op. cit., pp. 11-20.

⁷²¹ Olivier BOISSIERE, *Louvre Abu Dhabi : histoire d'un projet d'architecture*, Louvre Abu Dhabi / Skira, 2019, p. 85.

⁷²² LOUVRE ABU DHABI, « Communiqué de presse - Le Louvre Abu Dhabi, nouveau musée-phare du 21ème siècle, ouvre ses portes le 11 novembre 2017 », 2017, p. 4.

après cet avant-goût du collectionnisme émirati, conseillé par la France, que la première exposition du musée s'ouvre à la fin de l'année 2017 (« D'un Louvre à l'autre. Ouvrir un musée pour tous »). Nous ne pourrions revenir en détails sur ces deux moments, toutefois nous en donnerons quelques éléments de présentation.

L'exposition de préfiguration « Naissance d'un musée »

Une exposition de préfiguration des œuvres acquises et prochainement exposées au sein des galeries du Louvre Abu Dhabi s'est tenue au sein du hall Napoléon du musée du Louvre en 2014 (2 mai - 28 juillet 2014)⁷²³. Intitulée « Naissance d'un musée », il s'agissait du second volet d'une exposition portant le même titre, présentée au centre Manarat Al Saadiyat, situé au sein du district culturel de l'île (22 avril - 20 juillet 2013). Cette exposition avait dévoilé les 130 premières acquisitions constitutives de la collection permanente du Louvre Abu Dhabi⁷²⁴.

Au printemps 2014, ce sont trente nouvelles acquisitions qui viennent compléter la monstration de cette collection en cours de constitution, par le biais du conseil de France Muséums, comme stipulé au sein de l'accord intergouvernemental. Aux côtés de la collection composée progressivement depuis 2009 était présenté le projet architectural et culturel du musée, associé à une évocation de son ancrage local⁷²⁵.

« L'exposition permettra au public français et européen de découvrir, en avant-première, la richesse des collections du futur musée mais également d'en appréhender le projet architectural et culturel »⁷²⁶.

Nous pouvons donc dire qu'à la manière d'une carte de visite cette exposition présentant en avant-première la collection, l'architecture et la muséographie du Louvre Abu Dhabi, avait pour objectif de susciter l'engouement et d'attirer de potentiels visiteurs aux EAU.

L'exposition inaugurale « D'un Louvre à l'autre. Ouvrir un musée pour tous »

Le 21 décembre 2017, dix jours après l'inauguration du Louvre Abu Dhabi, s'ouvre la première exposition temporaire du musée (21 décembre 2017 - 7 avril 2018), qui se veut porteuse de son identité, comme l'indique bien son titre « D'un Louvre à l'autre. Ouvrir un musée pour tous » ("From One Louvre to Another: Opening a Museum for Everyone"). Cependant, ce n'est pas le dialogue universel Orient-Occident qui est mis en exergue, mais l'histoire du musée du Louvre qui est retracée. L'exposition sous le commissariat de Jean-Luc Martinez et de Juliette Trey, conservatrice au département des arts graphiques, est conçue en trois parties : les

⁷²³ Pour plus de détails, nous vous renvoyons à l'album de l'exposition.

Louvre Abu Dhabi : naissance d'un musée, album de l'exposition, Paris, Musée du Louvre, 28 avril au 28 juillet 2014, Flammarion, 2014, op.cit.

⁷²⁴ LOUVRE ABU DHABI, « Dossier de presse d'ouverture - Louvre Abu Dhabi », 2017, p. 18.

⁷²⁵ MUSÉE DU LOUVRE, « Dossier de presse - "Naissance d'un musée. Louvre Abu Dhabi", exposition du 2 mai au 28 juillet 2014, hall Napoléon », 2014, p. 5.

⁷²⁶ Id.

collections royales à Versailles sous le règne de Louis XIV ; le Louvre au temps de l'Académie et des Salons ; la création du Louvre en tant que musée moderne⁷²⁷.

Selon Jean-Luc Martinez, cette exposition rétrospective, qui raconte l'histoire du musée le plus important au monde, est fondamentale. Elle sert à souligner les idéaux que partage le musée du Louvre avec l'institution émirienne porteuse de son nom :

« Alors qu'un nouveau Louvre s'ouvre à Abu Dhabi, il nous a semblé essentiel d'évoquer la création du musée du Louvre à Paris, il y a plus de deux siècles. Retracer le long processus qui a abouti à l'ouverture du musée en 1793 permet d'éclairer l'histoire contemporaine des musées et de mettre en perspective les racines et les idéaux partagés par le musée du Louvre et le Louvre Abu Dhabi »⁷²⁸.

Cependant, il y a là aussi, comme pour la muséographie du Louvre Abu Dhabi, une impression de déjà-vu. La mise en exergue de l'histoire et des collections de l'institution mère avait en effet été présentée au cours d'un cycle d'expositions, lors de « l'opération Louvre Atlanta ».

2. Le Centre Pompidou X West Bund Museum Project, Shanghai

Selon le modèle de Centre Pompidou provisoire de Málaga, le Centre Pompidou X West Bund Museum Project⁷²⁹ à Shanghai relève d'un accord quinquennal (2019 - 2024). Il est le troisième projet de déterritorialisation du MNAM, après Málaga et Bruxelles. Inauguré en novembre 2019 (à l'aube de la pandémie de Covid-19), l'établissement relai de la marque muséale Centre Pompidou en Chine est la concrétisation de plusieurs tentatives d'implantation en Asie depuis le début des années 2000. C'est aussi un projet qui comprend de nombreux enjeux géopolitiques pour la France et la Chine. L'ouverture d'un Centre Pompidou à Shanghai, au cœur d'un corridor culturel né d'une volonté gouvernementale de renforcement de la culture et de réaménagement urbain, nous permet également de nous intéresser au paysage muséal chinois florissant et au boom de l'art contemporain en Chine.

L'histoire d'une volonté

Le Centre Pompidou souhaitait s'installer en Asie depuis longtemps, et ce, avant même les pourparlers engagés avec l'Espagne pour la création d'un Centre Pompidou provisoire à Málaga. Au début des années 2000, dans le cadre des Années croisées⁷³⁰ de l'Institut

⁷²⁷ « Communiqué de presse - Le Louvre Abu Dhabi ouvrira le 11 novembre 2017 », *op. cit.*, p. 4.

⁷²⁸ LOUVRE ABU DHABI, « Communiqué de presse - D'un Louvre à l'autre : ouvrir un musée pour tous La première exposition temporaire du Louvre Abu Dhabi ouvre le 21 décembre et retrace l'histoire de la création du musée du Louvre à Paris », 2017, p. 2.

⁷²⁹ Nous évoquerons le partenariat temporaire du Centre Pompidou avec le West Bund Museum de Shanghai sous l'appellation suivante « Centre Pompidou X West Bund Museum ».

⁷³⁰ Les Années croisées sont décidées au plus haut niveau de l'État et reflètent les orientations stratégiques de la politique culturelle extérieure de la France. Elles permettent d'établir un dialogue entre la France et d'autres pays du monde au cours d'une programmation.

« Programmation - Les Saisons et Années croisées » [en ligne], *Institut français*.

français⁷³¹, le Centre Pompidou s'expose pour la première fois en Chine. En effet, après l'année de la Chine en France, pour laquelle le MNAM présente à Paris une exposition consacrée à la création contemporaine chinoise (« Alors, la Chine ? », 25 juin - 13 octobre 2003)⁷³², les collections du musée national voyagent au sein de l'empire du Milieu. Au printemps 2005, est proposée au public chinois, successivement à Shanghai, Canton et Pékin, l'exposition « Nouvelles vagues : Un point de vue sur l'art contemporain français, à partir des collections du Musée national d'art moderne - Centre Georges Pompidou » (15 mars - 15 avril 2005)⁷³³. C'est à la suite de ces premières expériences en Chine, que Bruno Racine, président du Centre Pompidou et prédécesseur de Alain Seban - l'initiateur du concept de Centre Pompidou provisoire - envisage la création d'une antenne chinoise.

Par ailleurs, avant sa prospection à Shanghai, le Centre Pompidou aurait en 2004 répondu à un appel à projet pour l'ouverture d'un musée d'art moderne et contemporain à Hongkong. Le projet échoue, mais la volonté de rayonnement de Beaubourg ne s'arrête pas, puisque c'est la ville de Singapour qui est ensuite envisagée⁷³⁴. Revenons cependant à la Chine, la volonté du Centre Pompidou d'élire résidence à Shanghai a été annoncée une première fois en 2006 et devait se concrétiser pour 2010. Toutefois, en raison de désaccords entre les deux parties, le projet est annulé dès 2007⁷³⁵. Nous pouvons faire le rapprochement entre cette série d'essais non concluants et l'histoire de la satellisation Guggenheim marquée par la déconvenue.

Malgré tout, le Centre Pompidou persévère dans sa volonté d'être présent en Chine, un territoire devenu prioritaire des intérêts politiques et commerciaux face à son importance mondiale croissante, caractérisée par le développement de son PIB⁷³⁶. La ténacité de Beaubourg est finalement récompensée en juillet 2017 par la signature d'un protocole d'accord, qui scelle une coopération franco-chinoise de cinq ans (2019 - 2024) à Shanghai⁷³⁷.

⁷³¹ L'Institut français, sous la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et du ministère de la Culture, a la charge du rayonnement international de l'action culturelle française.

« Nos actions Faire vivre les cultures » [en ligne], *Institut français*.

⁷³² « Exposition "Alors, la Chine ?" » [en ligne], *Centre Pompidou*.

⁷³³ « Nouvelles vagues : Un point de vue sur l'art contemporain français » [en ligne], *Centre Pompidou*.

⁷³⁴ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 196.

⁷³⁵ Chloé BOISSON, *Les photographies de Murray White et Jean-Marie Aragon (1993) : aux origines de Rodin en Chine*, Mémoire d'étude, Master 1 Muséologie, groupe de recherche Histoire de la photographie, École du Louvre, Paris, 2020, p. 100.

Caroline BOUDEHEN, « La Gazette Drouot, Centre Pompidou Shanghai : le soft power français », 09.01.2020.

⁷³⁶ Séminaire, « Géopolitique du musée », Prof. François Mairesse, Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, semestre d'automne 2020-2021.

⁷³⁷ CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse, Shanghai, Une première étape d'un projet de coopération culturelle entre le West Bund Group et le Centre Pompidou », 2017.

En parallèle, un projet de Centre Pompidou provisoire en Corée du Sud à Séoul est en réflexion depuis 2016⁷³⁸. Tout d'abord annoncé comme plus avancé que celui de Shanghai, il n'est à ce jour pas (encore) concrétisé. Un flou persiste sur cette implantation au point mort depuis quelques années pour des raisons vraisemblablement politiques, ainsi que freinée par la pandémie de coronavirus⁷³⁹.

Un partenariat culturel interétatique non dénué d'intérêts

L'Asie, et en particulier la Chine, exerce un pouvoir d'attraction fort sur la France depuis des décennies, et de manière renforcée à partir des années 2000 et du développement de sa prédominance économique mondiale. Cela nous permet de comprendre le revers du partenariat culturel interétatique porteur de la création d'un Centre Pompidou de nature temporaire au sein de la nouvelle zone urbaine de Shanghai appelée West Bund.

Avec l'implantation du Centre Pompidou en Chine, il ne s'agit plus d'établir un simple partenariat entre un établissement culturel et une ville, comme ce fut le cas sur le territoire européen à Málaga, un changement d'échelle et une complexification s'opèrent. Au-delà de la différence colossale entre une cité balnéaire et une mégapole peuplée de presque 25 millions d'habitants, il est désormais question de coopération culturelle entre deux nations concurrentes au sein du *ranking* des puissances mondiales. Cette implication nouvelle de l'État français au rayonnement du Centre Pompidou est comparable à celle vue pour le Louvre Abu Dhabi. Cependant, bien que relevant aussi d'enjeux d'influence, les tenants et aboutissants de l'accord sino-français sont différents de celui conclu avec les EAU. En effet, avec le Louvre Abu Dhabi ce sont des rapports géopolitiques Occident - Moyen-Orient dont il est question. Alors qu'avec le centre shanghaien, il s'agit de ceux Occident - Extrême-Orient. De plus, s'implanter à Shanghai, ce n'est pas juste s'établir dans une ville, c'est le faire en Chine et envoyer un message fort au reste du monde de la part de la France.

Avant d'être culturelles, les implications de l'ouverture d'un Centre Pompidou à Shanghai sont donc géopolitiques, mais aussi économiques. La visite d'État du Président de la République française - au cours de laquelle il inaugure le 5 novembre 2019, le Centre Pompidou X West Bund Museum - constitue un bon exemple. En parallèle de ce voyage officiel se déroulait la Foire internationale des importations de Chine. Ainsi, en plus d'une délégation diplomatique

⁷³⁸ FRANCE INFO CULTURE, AFP, « Le "Centre Pompidou provisoire" prospecte en Asie : bientôt à Séoul, et pourquoi pas Shanghai » [en ligne], *France Télévisions*, 2016.

⁷³⁹ Claire SELVIN, "Centre Pompidou's Plans for South Korea Space Reportedly On Hold During Coronavirus Crisis", *ARTnews*, 26.03.2020.

et culturelle, Emmanuel Macron était accompagné d'une cohorte de chefs d'entreprises venus signer des contrats⁷⁴⁰.

Lors de son discours inaugural, le Président souligna à plusieurs reprises, en parlant d'amitié, les relations diplomatiques et culturelles sino-françaises. À propos de la nouvelle étape « amicale » que constitue l'accord de coopération culturelle entre les deux États, il dit :

« Et les marques d'ouverture, la confiance réciproque, la coopération de plus en plus sûre entre la Chine et la France, entre Shanghai et la France, pour nos entreprises et les projets qui sont ici portés, continueront de bénéficier de ce choix stratégique fait par la Chine de l'ouverture, et de ce choix stratégique fait par l'Europe et la France de poursuivre un dialogue exigeant, d'une ouverture équilibrée et aussi de la construction en commun des grandes affaires du monde »⁷⁴¹.

Par ailleurs, selon une forte connotation symbolique, l'ouverture en 2019 du Centre Pompidou X West Bund Museum correspond au 70^{ème} anniversaire de la création de la République populaire de Chine, et au 55^{ème} anniversaire de l'établissement des relations diplomatiques sino-françaises⁷⁴².

Les échanges culturels franco-chinois

Le projet de coopération matérialisé par l'ouverture du Centre Pompidou X West Bund Museum constitue le plus important échange culturel entre la France et la Chine, mais ce n'est pas le premier⁷⁴³. Plusieurs programmes et structures préludent à ce dernier, tels que : l'ancienne Association française d'action artistique (AFAA) ; l'opérateur CulturesFrance ; les Années croisées et les Saisons ; le Festival Croisement (que mentionna le Président dans son discours) ; ou encore, Jimei X Arles, l'organisation délocalisée à Xiamen des Rencontres photographiques d'Arles depuis 2015. Ces échanges composent avec des enjeux de *soft power*, incarnés notamment par la question du tourisme culturel inhérente à chacun des établissements décentralisés que nous avons pu étudier.

Le contenu de l'accord et ses enjeux

C'est entre le Centre Pompidou et le West Bund Group (de son nom complet Shanghai West Bund Development Group Compagny, Ltd.), que l'accord portant création du Centre Pompidou X West Bund Museum est conclu en 2018, à la suite de la signature d'un protocole en 2017. Le West Bund Group, fondé en 2012, est un investisseur immobilier parapublic agréé par le

⁷⁴⁰ Julien DA SOIS, Anthony FAVALLI, « CNEWS - Contrats, Centre Pompidou, environnement, Ouïghours... Les enjeux de la visite d'Emmanuel Macron en Chine » [en ligne], 05.11.2019.

⁷⁴¹ L'ÉLYSÉE, « Discours du Président Emmanuel Macron lors de l'inauguration du Centre Pompidou de Shanghai », 5.11.2019.

⁷⁴² « WEST BUND MUSEUM | About » [en ligne], *WBM Shanghai*.

⁷⁴³ Pour en apprendre plus sur l'historique et les enjeux des échanges culturels entre la France et la Chine, nous vous renvoyons à la Partie 3 de : Chloé Boisson, *Les photographies de Murray White et Jean-Marie Aragon (1993) : aux origines de Rodin en Chine*, Mémoire d'étude, *op. cit.*

gouvernement du district de Xuhui à Shanghai. Il est chargé du développement, de l'exploitation et de la gestion des rives réaménagées du fleuve Huangpu (Ill. 30) concernées par le district⁷⁴⁴. Enfin c'est le West Bund Group qui finance l'implantation du Centre Pompidou, son fonctionnement et les prestations qu'il fournit⁷⁴⁵.

Le contrat passé entre les deux parties repose sur les mêmes principes que celui du Centre Pompidou Málaga, mais comme annoncé, il est adapté en fonction du partenaire et du projet scientifique et culturel. La durée d'implantation est définie pour une période renouvelable de cinq ans. Le Centre Pompidou occupera un bâtiment préexistant, qui, comme *El Cubo*, n'a jamais été occupé, mais qui n'a pas été construit à destination du musée français et nécessite de petits réaménagements pour l'accueillir.

L'apport du savoir-faire du MNAM s'articule autour de quatre axes : le prêt d'œuvres issues de ses riches collections ; la conception d'expositions temporaires exclusives en résonance avec le contexte culturel local ; le développement d'activités culturelles et de médiation ; la formation de professionnels des musées⁷⁴⁶. Deux éléments sont ici à souligner. Le premier est qu'en matière d'expositions, le Centre Pompidou s'engage, en contrepartie à la programmation qu'elle élabore pour Shanghai, à présenter en ses murs à Paris des expositions et des projets mettant à l'honneur des artistes contemporains chinois, ce que certifie Serge Lasvignes :

« Il ne s'agit pas d'installer la filiale d'un musée français, mais de mener une coopération pour mieux faire connaître l'art occidental et nos collections à Shanghai. Et de l'autre côté, mieux exposer les artistes chinois à Paris »⁷⁴⁷.

Deuxièmement, le recours à l'expertise française passe par la formation sur place de professionnels des musées, comme nous avons pu également le voir dans le cadre de l'accord portant création du Louvre Abu Dhabi. Cet apport formateur permettrait aux Chinois de relever le défi de la gestion des musées nouveau-nés, face au manque de personnel spécialisé et la croissance exponentielle récente du secteur muséal.

Comme pour tous les projets de rayonnement de Beaubourg, c'est le partenaire local qui finance. La redevance pour l'exploitation⁷⁴⁸ annuelle du nom de marque Centre Pompidou (Fig. 29-30) s'élève à 1,4 million d'euros, soit 400 000 euros de plus que celle payée par la ville de Málaga. Quant aux coûts de fonctionnement annuel, ils sont estimés à 2,7 millions d'euros⁷⁴⁹.

⁷⁴⁴ « About West Bund Group » [en ligne], *WEST BUND*.

⁷⁴⁵ Gareth HARRIS, Lisa MOVIUS, "We are the opposite of Starbucks' : Pompidou chief on the challenges of setting up a Shanghai satellite", *The Art Newspaper*, 08.11.2019.

⁷⁴⁶ « À l'international - Centre Pompidou x West Bund Museum Project Shanghai » [en ligne], *Centre Pompidou*.

⁷⁴⁷ AMBASSADE DE FRANCE EN CHINE - SERVICE CULTUREL, « Communiqué de presse, Le Centre Pompidou initie un projet de coopération culturelle innovant à Shanghai », 2018.

⁷⁴⁸ Nous avons constaté que l'utilisation et la mise en avant de la marque muséale Centre Pompidou reste discrète, notamment sur les supports en ligne.

⁷⁴⁹ Caroline BOUDEHEN, « La Gazette Drouot, Centre Pompidou Shanghai : le soft power français », *op.cit.*

Outre l'apport de capital induit par l'installation du musée national français en Chine selon la logique de Centre Pompidou provisoire expliquée précédemment, les motivations et les objectifs du musée parisien sont multiples. Son implantation à Shanghai, lui permet entre autres : de faire circuler et de valoriser ses collections ; d'établir des relations avec la scène artistique contemporaine locale et y repérer les artistes de demain⁷⁵⁰ ; d'être proche du marché de l'art en perspective d'un enrichissement de ses collections⁷⁵¹ ; augmenter le nombre de visiteurs chinois et en provenance d'Asie à Beaubourg, qui demeure pour le moment encore faible :

« Les œuvres présentées doivent donner envie aux touristes chinois de venir découvrir Beaubourg à Paris, alors qu'ils ne représentent encore que 1 % des 3,5 millions de visiteurs annuels »⁷⁵².

Le paysage muséal chinois et shanghaien

Selon l'idée répandue que, chaque jour, un nouveau musée ouvre en Chine, nous allons nous intéresser à la croissance exponentielle du nombre d'institutions muséales sur le territoire de l'Asie de l'Est et en particulier à la création de multiples musées d'art contemporain à Shanghai.

"[...] the flowering of contemporary art institutions, events, and museums in Shanghai reflects the modernization of Chinese culture in the wake of China's economic development [...]"⁷⁵³.

L'essor muséal est en rapport étroit avec l'économie de la Chine, il est un indicateur de son développement. En effet, depuis 2009, la culture est définie comme l'un des piliers économiques du pays⁷⁵⁴. En outre, cette orientation fait partie de la stratégie de *soft power* de la république populaire chinoise, qui, par une dépolitisation apparente de la culture et une ouverture en direction de l'art contemporain, cherche à changer son image. La culture et les musées sont donc instrumentalisés dans le but de séduire à l'international et *in fine* asseoir la suprématie mondiale de la Chine.

À défaut d'avoir une histoire muséale bicentenaire à l'image des pays européens et des États-Unis, la Chine occupe une place prépondérante sur le marché de l'art, ce qui permet notamment aux collectionneurs, encouragés par le gouvernement, d'ouvrir leur musée privé⁷⁵⁵.

⁷⁵⁰ « CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse, Shanghai, Une première étape d'un projet de coopération culturelle entre le West Bund Group et le Centre Pompidou », *op. cit.*

⁷⁵¹ CHÉPEAU, Anne, « Chine : le Centre Pompidou inaugure son antenne à Shanghai, en quête d'un nouveau public et de nouvelles sources de financement » [en ligne], *Franceinfo, Radio France*, 03.11.2019.

⁷⁵² Martine ROBERT, « Le Centre Pompidou ouvre à Shanghai une nouvelle vitrine de l'excellence muséale française », *Les Échos*, 05.11.2019.

⁷⁵³ Pablo MARKIN, "Shanghai's Growing Contemporary Art Scene as an Urban Indicator of China's Soft Power Development", *Open Culture*, 2017.

⁷⁵⁴ Tu SIQI, "Shanghai's West Bund Cultural Corridor Exemplifies the Opportunities and Risks of State-Driven Cultural Development", *Metropolitics, From the Field*, 2018.

⁷⁵⁵ *Id.*

En effet, les nouveaux musées chinois ont, pour nombre d'entre eux, la spécificité d'être des institutions privées, dont la création suit davantage une logique immobilière qu'un objectif de démocratisation culturelle.

En quelques années à peine, Shanghai s'est transformée en capitale culturelle du pays. Pour y parvenir, le gouvernement a mis en place un plan quinquennal (2011 - 2015), concentré autour de la création du West Bund et de son corridor culturel, pour que la ville devienne un centre artistique comparable à New York, Londres ou Paris. Nous verrons que c'est également en suivant l'exemple des deux dernières capitales mentionnées, que le réaménagement urbain des berges du district de Xuhui pris forme. En parallèle aux nouveaux musées d'art contemporain, aux foires internationales d'art et aux galeries qui ont ouverts à Shanghai, le gouvernement a établi un port franc (West Bund Fine Art Storage), lui permettant de renforcer sa position sur le marché de l'art⁷⁵⁶.

La floraison muséale de Shanghai reflète les aspirations ascendantes de la mégapole, mais présente également de nombreux défis, tels que réussir à fonctionner en tant qu'institutions de haute qualité et non comme des centres commerciaux ou des vitrines-événements, et la nécessité d'avoir du personnel qualifié⁷⁵⁷. Pour pallier ce manque d'expérience et d'expertise, les musées chinois se tournent vers des marques muséales occidentales de renom, à l'exemple du Centre Pompidou, qui leur permettent de renforcer leur légitimité et constituer un atout de la promotion culturelle chinoise.

"Chinese museums have embraced foreign expertise as a remedy for their soggy internal structures, and a fast track to global attention and legitimacy"⁷⁵⁸.

Le nouveau plan d'urbanisme directeur de Shanghai

Au lendemain de l'exposition universelle de 2010 qui eut lieu à Shanghai, le gouvernement, en accord avec sa volonté de développement culturel, projette de réaménager la zone urbaine auparavant industrielle du district Xuhui - situé le long du fleuve Huangpu traversant la ville - et de lui attribuer de nouvelles fonctions. Le secteur est alors renommé Xuhui Waterfront, puis West Bund. Dès le printemps 2010, une portion de la rive de 3,6 kilomètres, appelée "Shanghai Corniche" (ou "West Bund Public Open Space"), est rendue publique, piétonne et dévolue aux loisirs en plein air⁷⁵⁹.

⁷⁵⁶ *Id.*

⁷⁵⁷ Barbara POLLACK, "Shanghai's Tricky Museum Transformation", *ARTnews*, 17.03.2014.

⁷⁵⁸ Lisa MOVIUS, "Why museum partnerships between China and the West are booming", *The Art Newspaper*, 04.12.2019.

⁷⁵⁹ "Outdoor Leisure" [en ligne], *WEST BUND*.

La réhabilitation des rives s'inscrit dans un projet à large échelle défini, par un plan directeur d'urbanisme dont l'accomplissement est fixé à 2040⁷⁶⁰. L'ambition est de créer, de la même manière que nous avons pu le voir aux EAU avec le plan directeur 2030 d'Abu Dhabi, un paysage urbain digne d'une ville mondiale et culturelle. Dans la capitale émirienne, cela passe par un développement de la ville en direction du Nord et la création d'un district culturel sur l'île de Saadiyat. À Shanghai c'est le bord du fleuve, véritable poumon de la mégapole, qui est réaménagé sur près de 10 km² (Fig. 31). Le West Bund comprend la création d'un corridor culturel, dont l'aspiration est de devenir le quartier culturel le plus important d'Asie. Au sein de cette zone urbaine en cours de réaménagement sont également hébergés de grands groupes médias au sein du "West Bund Media Port".

Pour mener cette transformation du paysage, la mégapole chinoise prend pour modèle les aménagements de la rive gauche de Paris et ceux de la rive sud de Londres⁷⁶¹. Selon l'approche croisée de notre étude, il est également pertinent de rapprocher l'opération de réaménagement urbain de la rive du Huangpu, au « Plan Canal » mené à Bruxelles dans le cadre de la création du pôle culturel au bord de l'eau.

Enfin, en écho au pôle KANAL – Centre Pompidou, au district culturel du Louvre Abu Dhabi et celui muséal du Centre Pompidou Málaga, les nouveaux musées shanghaiens consacrés à l'art contemporain forment une concentration que l'on pourrait qualifier de quartier des musées. Au sein du « corridor culturel » des berges réaménagées prend place cette ribambelle de musée appelée "Museum Mile".

Le corridor culturel et son kilomètre de musées

Le "Museum Mile" forme le noyau central du corridor culturel du West Bund et concentre plusieurs musées, qui sont pour la plupart privés. Plus loin, en direction du Sud, le long de la voie principale Longtheng Avenue se trouve la "West Bund Culture and Art Pilote Zone" (Fig. 32). Ce complexe voisin comprend le "West Bund 2555" qui rassemble quatorze organisations culturelles, dont font notamment partie : le Shanghai Center of Photography ; la New Century Contemporary Art Foundation ; la ShanghART Gallery West Bund et le Shanghai International Artwork Trade Center⁷⁶². Par ailleurs, le "West Bund 2555" est une structure pluri-institutionnelle comparable au "798 Art Zone" de Pékin, qui est un vaste espace accueillant des ateliers d'artistes, un centre et des galeries d'art au sein d'anciennes usines d'armement.

⁷⁶⁰ AMBASSADE DE FRANCE EN CHINE - SERVICE CULTUREL, « Communiqué de presse, Le Centre Pompidou initie un projet de coopération culturelle innovant à Shanghai », *op. cit.*

⁷⁶¹ "District Overview" [en ligne], *WEST BUND*.

⁷⁶² "Key Projects" [en ligne], *WEST BUND*.

Pour en revenir au "Museum Mile", c'est en 2014 que sont inaugurées les deux premières institutions du quartier des musées. La première, le Long Museum⁷⁶³, est le musée privé d'un couple de collectionneurs, qui, en 2012, avait déjà ouvert une institution dans un autre district de la ville⁷⁶⁴. La seconde, le Yuz Museum⁷⁶⁵, appartient à un entrepreneur et collectionneur d'art sino-indonésien et occupe un ancien hangar à avions⁷⁶⁶ (ce sont les vestiges de l'ancien aéroport de Longhua implanté sur la rive). L'ouverture de ces deux musées est suivie par l'inauguration d'autres établissements, dont le centre d'art Tank Shanghai⁷⁶⁷ et le Centre Pompidou X West Bund, tous deux en 2019. Prochainement devrait suivre l'ouverture du Start Museum, une institution privée qui doit investir une ancienne gare de marchandises réhabilitée par l'architecte Jean Nouvel⁷⁶⁸.

Le West Bund Museum et son architecture

Porteur du nom de la zone urbaine réaménagée et directement affilié à celui du promoteur immobilier financeur du projet, le West Bund Museum est un lieu central du corridor culturel shanghaien. En 2013, soit un an après la création du West Bund Group, l'architecte britannique David Chipperfield⁷⁶⁹ est choisi pour concevoir un bâtiment à l'extrême nord de l'ancienne zone industrielle du Huangpu, là où le fleuve converge avec la Longteng Avenue. Ainsi situé en front de fleuve, le bâtiment occupe un triangle de terre sur une surface totale de 22 000 m²⁷⁷⁰ (Fig. 33-34). Afin d'avoir un ordre de grandeur, l'équipement du Bund représente plus du double de la surface intérieure totale du Centre Pompidou-Metz.

Au moment de la conceptualisation de l'édifice, l'occupation par le Centre Pompidou n'était pas encore prévue, c'est pourquoi le mandat se résumait à construire un musée générique, autrement dit une architecture *white cube*.

"When we designed the building it wasn't for the Centre Pompidou. It was for "a museum". When we asked, "what will be in the museum?", the answer was: "We don't know yet. But we need three big multi-functional halls that can be used for anything - exhibitions, performances, parties".⁷⁷¹.

Il s'agit donc d'une perception assez réductrice de ce que doit être une architecture de musée. Cependant l'agence David Chipperfield Architects - qui a entre autres réalisé la restructuration du Neues Museum de Berlin, ainsi que la James Simon Galerie servant d'entrée à l'île

⁷⁶³ "Long Museum" [en ligne], *The Long Museum*.

⁷⁶⁴ Barbara POLLACK, "Shanghai's Tricky Museum Transformation", *ARTnews*, *op. cit.*

⁷⁶⁵ "Yuz Museum Shanghai" [en ligne], *yuzm*.

⁷⁶⁶ Tu SIQI, "Shanghai's West Bund Cultural Corridor Exemplifies the Opportunities and Risks of State-Driven Cultural Development", *Metropolitics*, *op. cit.*

⁷⁶⁷ "TANK Shanghai" [en ligne], *Tank Shanghai*.

⁷⁶⁸ « Ateliers Jean Nouvel, Projects - Start Museum, Shanghai, Chine » [en ligne], *AJN*.

⁷⁶⁹ L'architecte possède une agence à Berlin et Shanghai.

⁷⁷⁰ Catherine HICKLEY, "David Chipperfield on his design for West Bund Art Museum in Shanghai", *The Art Newspaper*, 26.03.2019.

⁷⁷¹ *Id.*

berlinoise des musées - a pleine conscience qu'un musée n'est pas uniquement un écrin et que son architecture doit pouvoir servir ses fonctions : "[...] it is a looser-fit idea of what a museum might be - three huge spaces which you can just play with".⁷⁷²

De plus, à l'opposé des musées spectaculaires (tels que le Guggenheim Bilbao et le Louvre Abu Dhabi) conçus par des starchitectes détenant le Pritzker, David Chipperfield est reconnu pour son architecture environnementale à l'esthétique minimaliste et aux formes épurées.

Le chantier, qui a débuté en 2016, aurait selon le calendrier d'origine, dû être achevé à la fin de l'année 2018⁷⁷³. En raison des aménagements nécessaires pour accueillir le Centre Pompidou, telle que l'addition d'un atrium⁷⁷⁴, le musée n'a cependant ouvert qu'en novembre 2019.

Les espaces d'expositions

Selon la demande du client, le West Bund Group, le musée est composé de trois galeries d'exposition. Ces dernières s'articulent sur le terrain à disposition à la manière des ailes d'un moulin à vent⁷⁷⁵, c'est-à-dire selon une répartition spatiale autour d'un hall central, qui comprend l'atrium (Fig. 35). Cette composition offre la possibilité d'attribuer des fonctions différentes aux galeries. Chaque volume possède un rez-de-chaussée, ainsi qu'un étage supérieur (Fig. 36) qui permet d'avoir un éclairage zénithal (Fig. 37). Quant aux façades, elles sont recouvertes de verre recyclé translucide, donnant au complexe une qualité opaline, que nous pouvons rapprocher de la proposition architecturale de Sanaa à Lens.

Le complexe architectural de forme allongée du West Bund Museum permet de maximiser le dialogue entre les espaces intérieurs et le fleuve (Ill. 31), tandis qu'une terrasse occupe le niveau de l'entrée supérieure (Fig. 38). Enfin, la disposition en quinconce des trois galeries offre des points de vue sur le fleuve, la ville et la promenade du quai. Nous pouvons établir un parallèle entre ce principe et les galeries longues-vues de Shigeru Ban à Metz offrant des points de vue sur les centres d'intérêt de la ville.

Selon La Gazette Drouot, l'occupation spatiale du Centre Pompidou au sein des trois galeries correspondrait uniquement à 2 100 m² de l'ensemble architectural⁷⁷⁶. En effet, le niveau inférieur de chaque volume sert des fonctions diverses. Il abrite des espaces réservés aux

⁷⁷² *Id.*

⁷⁷³ « Communiqué de presse, Shanghai, "Une première étape d'un projet de coopération culturelle entre le West Bund Group et le Centre Pompidou" » [en ligne], *op. cit.*

⁷⁷⁴ Catherine HICKLEY, "David Chipperfield on his design for West Bund Art Museum in Shanghai", *The Art Newspaper*, *op. cit.*

⁷⁷⁵ "Projects – West Bund Museum" [en ligne], *David Chipperfield Architects*.

⁷⁷⁶ Caroline BOUDEHEN, « La Gazette Drouot, Centre Pompidou Shanghai : le soft power français », *op. cit.*

enfants, un studio d'art, un auditorium et une salle polyvalente. De plus, une librairie se trouve dans l'atrium (Ill. 32), tandis qu'un café occupe un pavillon au niveau de l'esplanade⁷⁷⁷.

La programmation d'expositions

En accord avec la collaboration définie entre le Centre Pompidou et le West Bund Group, le musée français doit concevoir trois parcours semi-permanents au cours des cinq ans conclus, ainsi que des expositions temporaires, mettant à l'honneur les départements de ses collections.

En comparaison avec le Centre Pompidou Málaga ou encore le Louvre Abu Dhabi, le principe de partenariat reste donc le même. Les richesses des collections sont exhibées, ce qui permet de présenter l'histoire de leur constitution et par ce biais de valoriser l'institution qui les conserve.

Pour le partenariat sino-français, la seule différence notable est que Beaubourg doit, en contrepartie, présenter à Paris le travail d'artistes chinois contemporains dans le cadre d'expositions ou de projets leur étant consacrés. Cependant, jusque-là aucune exposition mettant à l'honneur la scène artistique chinoise n'a encore été organisée. Il est toutefois possible qu'une programmation ait bien été envisagée et repoussée pour cause de fermeture de l'établissement de long mois en raison de la crise sanitaire. Néanmoins, en 2022, aucune exposition ou évènement dédié à un ou plusieurs artistes chinois contemporains n'est annoncé au programme.

Le premier parcours semi-permanent présenté au West Bund Museum - dont le commissariat revient à Marcella Lista, conservatrice en chef du Centre Pompidou⁷⁷⁸ - s'intitulait "The Shape of Time. Highlights of the Centre Pompidou Collection" (« La forme du temps. Chef d'œuvres de la collection du Centre Pompidou »). Clôturé en mai 2021, un second volet "The Voice of Things", toujours relié au principe de monstration des chefs d'œuvres de la collection, a ouvert à la fin du mois de juillet 2021.

À ces propositions semi-permanentes doivent s'intercaler des expositions temporaires. La première du genre intitulée « Observations » (8 novembre 2019 - 9 mai 2020) était conçue à partir des collections nouveaux médias. Cette exposition, elle aussi sous le commissariat de Marcella Lista, a été prolongé jusqu'au début du mois de mai 2020 en raison de la fermeture de l'institution durant le pic pandémique en Chine⁷⁷⁹.

⁷⁷⁷ "Projects – West Bund Museum" [en ligne], *David Chipperfield Architects*, *op. cit.*

⁷⁷⁸ « À l'international - Centre Pompidou x West Bund Museum Project Shanghai » [en ligne], *Centre Pompidou*, *op. cit.*

⁷⁷⁹ CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse, Centre Pompidou X West Bund Project, Réouverture au public, vendredi 20 mars 2020 ».

L'exposition temporaire qui a suivie, a ouvert en novembre 2020, selon une gestion effectuée complètement à distance, les équipes parisiennes ne pouvant se rendre en Asie à cause de la situation sanitaire. Consacrée au design, l'exposition, sous le commissariat de Marie-Ange Brayer et de Olivier Zeitoun, met à l'honneur les collections du département design et prospective industrielle du Centre Pompidou par une proposition intitulée « Design et Merveilleux ». Cette exposition, qui questionne la notion d'ornement combinée aux technologies numériques actuelles, est conçue comme un véritable échange. C'est une action culturelle diplomatique, qui aux côtés des 120 pièces sélectionnées par Beaubourg, présente le travail d'une douzaine de designers contemporains chinois⁷⁸⁰.

Fait intéressant, sous le même titre, le Centre Pompidou avait déjà exposé ses collections l'année précédente, lors d'une coproduction au Musée d'art moderne et contemporain de Saint-Etienne Métropole (MAMC+)⁷⁸¹. Cependant, à Shanghai, le concept est adapté au contexte, et un dialogue est institué avec la scène artistique contemporain chinoise. En effet, les propositions conçues à Paris sont véritablement pensées pour la Chine et ses publics. On y trouve la « signature Beaubourg », mais ce ne sont pas des expositions simplement transposées. Comme nous avons pu le voir à Metz et à Málaga, il semble que les expositions soient parfois des versions approfondies, *in extenso*, de concepts ayant été testés à plus petite échelle.

"The Shape of Time. Highlights of the Centre Pompidou Collection"

Inaugurée le 11 novembre 2019, quelques jours après l'ouverture officielle du musée, l'exposition "The Shape of Time. Highlights of the Centre Pompidou Collection" est le volume I des trois sélections thématiques qui composent la programmation du parcours semi-permanent échelonnée sur cinq ans. Cette première exposition proposée par Marcella Lista est une introduction en onze chapitres, dont « l'accrochage questionne l'espace historique d'une collection en écho au contexte de Shanghai » et « [...] situe une collection dans son histoire : celle du Musée national d'art moderne »⁷⁸². Répartie au sein des galeries 2 et 3⁷⁸³, l'exposition présente une centaine d'œuvres d'artistes majeurs⁷⁸⁴. L'intitulé de l'exposition "The Shape of Time" est une citation d'un ouvrage publié en 1962 par un historien de l'art précolombien George Kubler, qui influença notamment la pratique des artistes du post-

⁷⁸⁰ *Pour tout vous dire - Centre Pompidou de Shanghai : une coopération artistique franco-chinoise* [en ligne], CGTN Journal français.

⁷⁸¹ « Expositions terminées - "Design et Merveilleux. De la nature de l'ornement", 1er décembre 2018 - 22 avril 2019 » [en ligne], MAMC Saint-Etienne.

⁷⁸² « À l'international, Exposition, "The Shape of Time" - Centre Pompidou × West Bund Museum Project » [en ligne], Centre Pompidou.

⁷⁸³ CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse, Centre Pompidou X West Bund Project, Réouverture au public, vendredi 20 mars 2020 », *op. cit.*

⁷⁸⁴ Caroline BOUDEHEN, « La Gazette Drouot, Centre Pompidou Shanghai : le soft power français », *op. cit.*

minimalisme. La première section de l'exposition s'articule autour de la notion de contexte et de la scène moderniste parisienne. La seconde partie s'ouvre elle sur le postmodernisme et la globalisation⁷⁸⁵.

Par ailleurs, dans le cadre de nos recherches sur l'exposition, nous nous sommes renseignés auprès de la librairie du Centre Pompidou afin de savoir si un catalogue de l'exposition avait été publié et était disponible à la vente. Manifestement, le lien entre les deux institutions n'est pas encore établi à ce niveau-ci, car aucun ouvrage, même d'informations sur le centre shanghaien, n'a été publié. Néanmoins, le catalogue de l'exposition semble depuis peu être disponible à la vente à Shanghai, comme l'affiche le site internet du West Bund Museum (Fig. 39).

Un risque de censure

Il faut préciser que l'inauguration de cette première exposition ne se fit pas sans susciter une polémique. De manière similaire aux limites qu'ont pu être imposées par les Émirats pour la sélection des œuvres exposables au Louvre Abu Dhabi et pouvant trouver leur place dans la collection institutionnelle en cours de création, le Centre Pompidou a dû faire face à une forme de censure. En effet, au moins cinq œuvres devant être exposées ont dû être retirées à la demande du partenaire chinois⁷⁸⁶. L'interdit n'est pas du même ordre qu'à Abu Dhabi, il ne s'agit pas de motif religieux et ce n'est pas non plus le gage d'universalisme, dont se prévaut l'institution, qui serait remis en question. Ici, la problématique est d'ordre politique, le régime chinois, controversé par son caractère dictatorial, vérifie ce qui peut être soumis au regard du public. Ainsi, nous pouvons qualifier de contrôlée l'ouverture chinoise à l'art contemporain. De plus, il ne faut pas oublier, que pour la Chine et dans le cadre du partenariat avec le Centre Pompidou, l'art constitue un enjeu économique, politique et diplomatique.

À propos de cette confrontation à la censure chinoise, Serge Lasvignes disait en 2019 qu'il s'agissait avant tout de comprendre pourquoi certaines œuvres sont considérées comme inappropriées⁷⁸⁷. Toutefois, nous formulons l'hypothèse que, si le Centre Pompidou, tout en étant attentif aux critères locaux, ne peut être libre dans la programmation qu'il propose, il est fort probable que l'accord conclu ne soit pas renouvelé.

Enfin, rappelons que le Président Macron, lors de son discours inaugural, soulevait déjà par le recours à des sous-entendus, la problématique de restrictions politiques chinoises :

⁷⁸⁵ « À l'international, Exposition, "The Shape of Time" - Centre Pompidou × West Bund Museum Project » [en ligne], *Centre Pompidou*, op. cit.

⁷⁸⁶ Gareth HARRIS, Lisa MOVIUS, "'We are the opposite of Starbucks': Pompidou chief on the challenges of setting up a Shanghai satellite", *The Art Newspaper*, op. cit.

⁷⁸⁷ *Ibid.*

« Il y aura des moments où créer sera difficile, il y aura des œuvres qui seront difficiles à montrer plus que d'autres. C'est ainsi. Mais il y aura, toujours, des silences qui diront, des contournements qui aideront à faire, un art de l'esquive qui permettra d'avancer, une capacité dans ces silences, ces contournements à reconnaître les absolus profonds qu'il y a dans nos artistes : [...] »⁷⁸⁸.

Fréquentation et bilan pour une première année d'ouverture

Le bilan d'activité 2020 de l'institution mère nous renseigne sur la fréquentation du premier parcours semi-permanent présenté au Centre Pompidou X West Bund Museum à Shanghai. Il faut évidemment être conscient que cette première année d'ouverture, au regard de la pandémie mondiale, est particulière. Le tourisme culturel attendu à Shanghai n'a pu traverser les frontières, tandis que les musées sont restés fermés au moins deux mois durant. Toutefois, de manière générale, le Centre Pompidou se veut rassurant et tire un bilan positif :

« [...], le Musée qui demeure modèle unique en Chine de coopération entre une institution publique étrangère de rayonnement mondial et une institution chinoise publique, a rempli son objectif initial d'apporter une proposition muséale complète, originale et de haut niveau à la ville de Shanghai »⁷⁸⁹.

Cependant comme le souligne ensuite le rapport, des améliorations et des défis sont à relever, dont l'amélioration essentielle de la visibilité du Centre Pompidou à Shanghai et de manière plus générale en Chine. Un autre enjeu notable sera celui d'échapper aux abus de pouvoir de la Chine, afin de rester libre dans la programmation et la sélection des œuvres.

En termes de visitorat, l'exposition "The Shape of Time. Highlights of the Centre Pompidou Collection" a sur une période totale de dix-huit mois accueilli 280 000 visiteurs (pour une fréquentation globale de 400 000 personnes, l'exposition temporaire « Observations » comprise)⁷⁹⁰. Au premier abord, ces chiffres semblent importants, compte tenu d'une part, des circonstances particulières de l'année 2020, et d'autre part, en les comparant aux données quantitatives de fréquentation du Centre Pompidou Málaga, du Centre Pompidou-Metz ou du Louvre-Lens. Cependant, il ne faut pas perdre de vue, que la mégapole culturelle chinoise compte plus de 24 millions d'habitants, autant de personnes pouvant potentiellement fréquenter l'institution fille shanghaïenne. Néanmoins, même si le nombre de visiteurs ne représente qu'une part infime des citoyens, le Centre Pompidou ne peut en être que satisfait, comme le disait Serges Lavisgnes à la veille de l'inauguration du musée :

⁷⁸⁸ L'ÉLYSÉE, « Discours du Président Emmanuel Macron lors de l'inauguration du Centre Pompidou de Shanghai », *op. cit.*

⁷⁸⁹ CENTRE POMPIDOU, « Bilan d'activité 2020 », *op. cit.*, p. 61.

⁷⁹⁰ *Id.*

« Il y a un public en cours de constitution. Et de toute manière, les proportions sont telles que même si vous ne touchez qu'un très faible public, proportionnellement, cela va représenter un public très important de façon absolue »⁷⁹¹.

"The Voice of Things. Highlights of the Centre Pompidou Collection"

Le second volet du triptyque expositionnel proposé par les équipes parisiennes du Centre Pompidou a ouvert ses portes le 28 juillet dernier (et se terminera le 5 février 2023). Ainsi, compte tenu de la grande actualité de l'exposition, nous n'avons pas beaucoup de recul. Ce volume II comme l'annoncent les sites internet de la maison mère et du West Bund Museum est intitulé "The Voice of Things"⁷⁹². Il est intéressant de constater que le rapport d'activités de 2020 précédemment cité annonce le second parcours permanent sous le titre de "The Spirit of Things"⁷⁹³. Ce changement de dénomination permet à nouveau au Centre Pompidou de lier son exposition à une référence littéraire, cette fois-ci française.

En effet, *The Voice of Things* est la traduction anglaise du titre d'un recueil de poésie de Francis Ponge, *Le Parti pris des choses* publié en 1942. Cet emprunt littéral entre en écho au concept d'exposition proposé par Bernard Blistène consacré aux objets dans l'art. Il ne s'agit toutefois pas d'une exposition exclusive de mobilier comme l'a été l'exposition temporaire « Design et Merveilleux ».

L'exposition, qui prend à nouveau place dans les galeries 1 et 2, s'articule en dix-huit sections révélant l'importance des objets dans l'histoire de la modernité artistique. Ainsi, « les premières salles sont consacrées aux objets servant de motifs de déconstruction de l'espace et d'expression de la beauté moderne »⁷⁹⁴. Dans les espaces qui suivent, les objets sont présentés en tant que sujet de la photographie et du design. Puis la seconde partie de l'exposition est consacrée aux objets dans l'art de l'après-guerre et la naissance de notre société de consommation. Finalement, le parcours s'achève sur une note contemporaine questionnant à l'ère de la globalisation notre rapport aux choses.

D'ici l'horizon 2023

Ce second volet expositionnel prendra fin en 2023, d'ici-là, nous verrons si le Centre Pompidou X West Bund Museum trouve son rythme institutionnel en respectant les modalités et en maintenant la diplomatie engagée contractuellement. Par ailleurs, l'année 2021, comme l'annonçait déjà Emmanuel Macron dans son allocution, est placée sous le signe du tourisme

⁷⁹¹ Anne CHEPEAU, « Chine : le Centre Pompidou inaugure son antenne à Shanghai, en quête d'un nouveau public et de nouvelles sources de financement » [en ligne], *Franceinfo*, *Radio France*, *op. cit.*

⁷⁹² "WEST BUND MUSEUM | Exhibition, 'The Voice of Things'" [en ligne], *WBM Shanghai*.

⁷⁹³ CENTRE POMPIDOU, « Bilan d'activité 2020 », *op. cit.*, p. 61.

⁷⁹⁴ « À l'international - The Voice of Things. Highlights of the Centre Pompidou Collection - West Bund Museum Project Shanghai » [en ligne], *Centre Pompidou*.

culturel franco-chinois. À la manière des Années croisées, c'est un évènement qui a pour objectif de promouvoir réciproquement la France et la Chine comme destination touristique⁷⁹⁵. Néanmoins, il est fort possible que la programmation prévue ait été abandonnée ou reportée en raison des conditions sanitaires et de la situation de crise pandémique mondiale. Toutefois, il est concevable que le programme prévu trouve sa place d'ici 2023, notamment à Beaubourg, dans le cadre de la mise à l'honneur d'artistes chinois contemporains conclue dans l'accord passé avec le West Bund Group.

PARTIE V – LA FRANCHISE MUSÉALE, LE MUSÉE CONTROVERSÉ DE DEMAIN ?

Dans cette cinquième et ultime partie, nous concluons notre développement par une réflexion sur l'avenir des deux musées nationaux français étudiés. Nous resterons dans le cadre strict de notre travail et nous nous concentrerons uniquement sur les cas du musée du Louvre et du Centre Pompidou, ainsi que de leurs institutions sœurs et filles respectives (Ann. 43). En effet, questionner les perspectives des musées selon un cadre élargi aux musées français, ou selon une approche globale du monde muséal, nécessiterait un travail de recherche à part entière. S'agissant de prospective, nous aurons recours à des hypothèses, qui, comme nous le verrons, se sont pour certaines vérifiées - au cours de la période consacrée à la rédaction de ce mémoire de recherche - par de nouvelles annonces officielles de la part des établissements.

Comme ce fut le cas tout au long de notre étude, des parallèles pourront être effectués entre les évolutions respectives du rayonnement du musée du Louvre et du Centre Pompidou. Du côté du MNAM, de nombreux changements sont en cours et à venir selon une temporalité proche. Tandis que le musée du Louvre a lui, un développement davantage unidirectionnel et échelonné dans le temps, se concentrant principalement autour du Louvre Abu Dhabi. Ainsi, une part plus importante de notre réflexion sera dédiée au cas Beaubourg.

Deux franchises non-analogues, pour deux développements différents

La distinction d'horizon respectif du musée du Louvre et du Centre Pompidou concernant leur présence en dehors de Paris est connexe au type de contrat qu'ils ont pu établir pour la création d'établissements-relais de leur marque muséale et de leurs collections à travers le monde. Le Centre Pompidou évolue principalement hors de l'Hexagone par le biais d'implantations convenues pour une période provisoire et renouvelable de cinq ans. Tandis que le musée du Louvre a opté pour un accord sur le long terme avec les EAU. Ainsi, contractuellement, la stratégie de quasi-franchise des deux musées nationaux diffère, il en sera donc de même pour son développement. Notre réflexion à ce sujet sera guidée par trois

⁷⁹⁵ « Année 2021 franco-chinoise du tourisme culturel » [en ligne], *France Diplomatie - Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères*.

grandes questions appliquées au musée du Louvre et au Centre Pompidou : Faut-il et vont-ils suivre la voie de la franchise ? ; Quelles sont les limites de la franchise muséale ? ; Ces limites ont-elles déjà été atteintes ?

Quel(s) musée(s) pour demain ?

Préalablement à l'exposé des stratégies de développement suivies ou qui pourront être appliquées par le musée du Louvre et le Centre Pompidou, il est intéressant de se questionner sur le « devenir muséal » au sens large et sur ce que cette interrogation peut recouvrir.

Au sein de la mise en contexte de notre travail, la notion de tournant muséal moderne a été évoquée. Nous avons pu voir qu'il s'agissait en réalité de plusieurs mutations formant un moment charnière à la fin du siècle dernier. Le passage au XXI^e siècle a renforcé les questionnements au sujet de la tournure que pourraient prendre les évolutions muséales en lien avec le caractère évolutif propre de l'institution, dont les changements s'inscrivent en parallèle de ceux de la société. En effet, le musée est à penser dans un monde en constante métamorphose.

Au printemps 2017, alors que notre ère est déjà bien entamée, paraît le rapport de la « Mission Musées du XXI^e siècle » mandatée par le ministère de la Culture et de la Communication. Intitulé « Inventer des musées pour demain », ce document sous la responsabilité de Jacqueline Eidelman, est le fruit de plusieurs groupes de travail⁷⁹⁶. Le texte propose une vaste réflexion sur les enjeux des musées pour les décennies à venir. La Mission identifie des modèles émergents, des évolutions fonctionnelles et des chantiers à entreprendre. De nombreuses observations et propositions pertinentes sont émises. En arrière-plan, un lien étroit avec les attentats survenus en 2015 transparaît, allant jusqu'à rattacher cette année à celle du tournant muséal du XXI^e siècle.

« La loi Musées de France de 2002 est la ratification de la mutation des musées dans les trente dernières années du XX^e siècle. Et c'est l'année 2015 et ses terribles attentats qui marque l'entrée des musées dans le XXI^e siècle »⁷⁹⁷.

Parmi les idées intéressantes qui sont développées, l'une d'entre elles - « Le musée protéiforme, *in situ*, hors les murs, dématérialisé » - retient notre attention au regard de notre sujet. Nous reviendrons sur ce modèle muséal qualifié d'émergent dans la suite de notre réflexion. Par ailleurs, la catégorisation des musées en différentes typologies a depuis quelques années tendance à s'effacer au profit de la notion d'interdisciplinarité, conduisant à

⁷⁹⁶ Jacqueline EIDELMAN, *Inventer des musées pour demain, Rapport de la Mission Musées XXI^e siècle*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, DILA – Direction de l'information légale et administrative, *La Documentation française*, 2017.

⁷⁹⁷ *Ibid.*, p. 14.

l'implosion des musées dits de sociétés et à la renaissance des musées universels, comme nous avons pu le voir avec le Louvre émirati.

Enfin, parmi les chantiers à ouvrir dont fait état le rapport, peu de recommandations semblent pour le moment avoir été suivies ou avoir été mises en place, à l'exemple de la suggestion de créer un bureau de la créativité muséale au Service des Musées de France. Ce dernier, est particulièrement intéressant et en lien avec notre questionnement sur l'internationalisation des musées et le développement du rayonnement muséal français. Parmi ses missions :

« Il accompagnera la promotion de l'expertise française et développera les partenariats à l'international sur le modèle du réseau franco-américain des musées (Frame) »⁷⁹⁸.

Cependant, depuis la publication de ce rapport, de nouveaux changements ont eu lieu, dont la mutation la plus importante concerne la pandémie de coronavirus, qui a touché le monde, et *in extenso* celui des musées, de plein fouet. Le débat étant particulièrement complexe, nous l'aborderons brièvement par la suite, à l'aide de questions d'ouverture et en lien avec un symposium qui s'est tenu au mois de décembre 2020 au Louvre Abu Dhabi⁷⁹⁹. Aux adaptations qui ont dû être trouvées pour permettre aux musées de continuer à fonctionner tant bien que mal et pouvoir rouvrir dans des conditions adéquates, suivront des transformations pérennes du monde des musées dans un monde post-covid ou adapté au virus.

Ainsi, face à la probabilité du retrait du tourisme culturel de grande envergure, l'exportation des marques muséales et leur franchise pourrait se renforcer ou à l'inverse, nous pourrions assister à une reconsidération du déploiement national et de l'attention accordée au public indigène. Quoi qu'il en soit, il est indéniable que les événements des deux dernières années ont considérablement bouleversés le secteur muséal et son fonctionnement. Ces changements permettent de souligner la rapidité avec laquelle de nouveaux tournants adviennent, accompagnés du développement de nouveaux modèles muséaux, nés de la démultiplication des enjeux à surmonter, nécessitant l'apport de nouvelles solutions et stratégies. Ainsi, nous pouvons dire que le tournant muséal du XXI^e s'opère de manière fragmentaire et échelonnée à chaque décennie, le prochain grand moment s'annonce donc pour 2030.

1. L'avenir du Centre Pompidou, la continuation d'une démarche ?

Par ses nombreuses tentatives de rayonnement et ses ouvertures à l'internationale ces cinq dernières années, le Centre Pompidou peut être considéré comme une marque muséale offensive. Si bien que l'on peut se demander si un « effet Pompidou », en référence au

⁷⁹⁸ *Ibid.*, p. 36.

⁷⁹⁹ LOUVRE ABU DHABI, NYU ABU DHABI, « Reframing Museums, Repenser les musées, Symposium », Louvre Abu Dhabi, [en ligne], 2020.

qualificatif « effet Bilbao » mentionné à de nombreuses reprises au cours de notre étude, serait désormais de rigueur ou en voie de l'être ? En 2015, Edith Fagnoni évoquait déjà les notions d'« effet Centre Pompidou » et d'« effet Louvre », qui selon elle, ne peuvent opérer qu'à condition qu'il y ait une synergie entre culture, architecture, urbanisme et tourisme⁸⁰⁰. Ainsi, nous pourrions peut-être davantage parler de « manière Pompidou » pour désigner la stratégie d'expansion et de rayonnement développée par Beaubourg, qui à la fois fait circuler ses collections et véhicule son idéologie.

Une interrogation essentielle se pose cependant, celle des limites du modèle de franchise à court terme choisi par le MNAM. En effet, comme son nom l'indique, le concept de Centre Pompidou provisoire n'est pas fait pour durer dans le temps. Comme nous l'avons vu à Málaga, la période temporaire conclue peut être renouvelée, mais il demeure essentiel pour la ville hôte de prévoir l'avenir. Quant au Centre Pompidou, il doit circonscrire son essaimage mondial, le modèle de Centre Pompidou provisoire bien qu'adapté à chaque partenariat, ne peut être dupliqué à l'infini.

De nouvelles figures dirigeantes

Au cours de l'année 2021, et jusqu'à très récemment, plusieurs changements directionnels ont eu lieu, témoignant d'un jeu de chaises musicales entre les grandes institutions muséales de la scène parisienne. Beaubourg est particulièrement concerné par ces renouvellements : Serge Lasvignes laisse sa place de président à Laurent Le Bon, qui, nous le rappelons, a été le premier directeur de l'institution sœur messine. À la direction, c'est Xavier Rey, qui reprend le poste occupé depuis sept ans par Bernard Blistène, qui poursuivra ses missions dans le cadre de l'accompagnement de la direction artistique du pôle bruxellois KANAL – Centre Pompidou⁸⁰¹.

La fermeture imminente de Beaubourg

Annoncé le 25 janvier dernier, une rénovation dite totale, offrant une seconde jeunesse au Centre Pompidou s'effectuera entre 2023 et la fin de l'année 2026⁸⁰². Pour mener ce chantier de grande envergure, deux possibilités s'offraient : maintenir le MNAM partiellement ouvert aux publics pour une période de travaux évaluée à sept ans, ou fermer complètement le musée

⁸⁰⁰ Edith FAGNONI, « L'innovation muséale, une manière de réinventer le développement local ? Metz et le Centre Pompidou, Lens et le Louvre », *op. cit.*, p. 178.

⁸⁰¹ La nomination de Bernard Blistène en « duo » avec Kasia Redzisz désignée directrice artistique de la Fondation Kanak, a suscité de nombreux débats.

⁸⁰² CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - Rénovation totale du Centre Pompidou. Fin 2023 - fin 2026 », 2021.

durant trois ans et le rouvrir à temps pour l'anniversaire de ses 50 ans en 2027⁸⁰³. Le ministère de la Culture a opté pour le second scénario : la fermeture de Beaubourg.

Ces grands travaux, dont les coûts sont estimés à 200 millions d'euros⁸⁰⁴, sont nécessaires et permettront entre autres d'effectuer un désamiantage total du bâtiment, une mise à niveau des normes techniques et énergétiques, de sécurité et d'accessibilité. Selon Serges Lavisgnes, « “[ces] travaux sont une garantie pour l'avenir du Centre Pompidou. [...] il s'agit pour nous de préserver notre premier chef-d'œuvre - le bâtiment - [...]” »⁸⁰⁵.

Qui dit période de fermeture, ne signifie cependant pas chômage technique et invisibilisation des collections. Au contraire, le Centre Pompidou compte renforcer la circulation de sa riche collection - la première d'Europe - sur le territoire français et dans le monde. L'histoire semble se répéter, puisque ce n'est pas la première fois que Beaubourg est contraint de fermer ses portes, comme nous avons pu l'évoquer dans la section consacrée aux origines du Centre Pompidou-Metz. En effet, entre 1997 et 1999, le musée ferme, le temps d'effectuer des réaménagements et Jean-Jacques Aillagon, alors président du centre, propose une programmation hors-les-murs dont le succès a conduit à la création d'une institution sœur en région.

Dans le cas présent, en plus du Centre Pompidou-Metz, une pléthore de projets et d'initiatives ont commencé et continueront de voir le jour en France⁸⁰⁶. L'apogée de l'action territoriale de Beaubourg se situera en 2025 avec l'ouverture à Massy (région Île-de-France, département de l'Essone) d'un pôle de conservation et de création innovant, baptisé Centre Pompidou francilien – Fabrique de l'art (Ann. 44)⁸⁰⁷. À l'international, le Centre Pompidou continuera d'exploiter les antennes-relais de sa marque muséale et de ses collections à Málaga, à Shanghai et à Bruxelles - dont l'ouverture du pôle culturel est prévue à l'horizon 2024 - tandis que nouveaux équipements doivent également fleurir. Ainsi, à la manière du musée protéiforme - l'un des axes de prospective retenu par la « Mission Musées du XXI^e » - le Centre Pompidou à défaut de continuer à exposer *in situ*, se développe hors-ses-murs et rayonne à travers le monde par le biais des structures qu'il a pu mettre en place ces dernières années et qu'il continuera de développer⁸⁰⁸.

⁸⁰³ Anna SANSOM, "Centre Pompidou will close from the end of 2023 for three-year renovation", *The Art Newspaper*, 25.01.2021

⁸⁰⁴ Anna SANSOM, "Centre Pompidou plans to show 120,000 works "as much as possible" around France during three-year closure", *The Art Newspaper*, 01.04.2021.

⁸⁰⁵ CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - Rénovation totale du Centre Pompidou. Fin 2023 - fin 2026 », *op. cit.*

⁸⁰⁶ CENTRE POMPIDOU, « Bilan d'activité 2020 », part. 3 - L'action territoriale, *op. cit.*

⁸⁰⁷ CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - "Centre Pompidou francilien - Fabrique de l'art". Futur pôle de conservation et de création », 2019.

⁸⁰⁸ À la suite de l'annonce de fermeture, le Centre Pompidou aurait reçu de nombreuses propositions de collaboration. Celles-ci pourraient être concrétisées.

Le rôle des institutions sœur et filles et leur développement individuel

À la suite de l'annonce en début d'année de la fermeture du site de Beaubourg durant trois ans, nous avons formulé diverses hypothèses sur la continuation des activités du Centre Pompidou, et de la circulation de ses collections auprès du public français et étranger. Certaines de ces supputations ont pu se vérifier au fil des mois et des communiqués institutionnels annonçant la forme nouvelle que prendront les activités du MNAM.

○ Metz

Comme nous l'avions imaginé, le rôle du Centre Pompidou-Metz sera renforcé en devenant « le principal point de chute »⁸⁰⁹ de la monstration des collections du musée parisien. Du moins, jusqu'à l'ouverture de la Fabrique de l'art, prévue en 2025, qui, en plus de constituer de nouvelles réserves, sera également un lieu d'exposition et d'accueil des publics en dehors de la solennité du musée⁸¹⁰. Nous pouvons cependant supposer que, par le renforcement induit de sa programmation, l'équipement messin bénéficiera d'une nouvelle mise en lumière.

Le bâtiment de Shigeru Ban le permettant, il est probable que l'institution sœur accueille certaines œuvres monumentales. Actuellement dirigé par Chiara Parisi, il faut rappeler que Laurent Le Bon, nommé à la présidence du Centre Pompidou, a été le directeur du musée déconcentré durant les quatre premières années de son existence. Ainsi, une fois encore, le Centre Pompidou pense minutieusement sa stratégie de développement. La coordination de la diffusion des collections, menée par l'ancien directeur de l'établissement et celui qui a été le chef d'orchestre de la circulation des œuvres du Musée national Picasso-Paris⁸¹¹, s'annonce sans encombre.

○ Málaga

À Málaga, comme Nicolas Peyre le pointait déjà avec justesse en parlant de la première temporalité conclue entre la ville et le Centre Pompidou⁸¹², nous pouvons nous demander ce qu'il se passera au terme de la prorogation du partenariat jusqu'en 2025 ? Comme nous l'avions mentionné en préambule, pour la ville hôte du « musée franchisé », il est nécessaire qu'elle prévoit son avenir au-delà de l'implantation provisoire du Centre Pompidou, afin de ne pas perdre les bénéfices économiques, touristiques ou d'image possiblement induits par la reconnaissance de la marque muséale implantée. Au cours d'un entretien, Alain Seban confiait

Anna SANSOM, "Centre Pompidou plans to show 120,000 works 'as much as possible' around France during three-year closure", *The Art Newspaper*, *op. cit.*

⁸⁰⁹ Camille BUONANNO, « Centre Pompidou : ses 120 000 œuvres circuleront pendant la fermeture », *AD Magazine*, 06.04.2021.

⁸¹⁰ CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - "Centre Pompidou francilien - Fabrique de l'art". Futur pôle de conservation et de création », *op. cit.*, p. 4.

⁸¹¹ Cf. Partie II, *En vue de la fermeture pour travaux de Beaubourg*.

⁸¹² Nicolas PEYRE, « Le Centre Pompidou Málaga, un exemple de la mondialisation de l'immatériel et de la diplomatie d'influence française », in : *Marques muséales, un espace public revisité*, *op. cit.*, p. 164.

à Nicolas Peyre, que Málaga avait un manque de vision concernant l'utilisation du site après le départ du Centre Pompidou⁸¹³.

Première expérience du concept de Centre Pompidou provisoire, il ne serait en effet pas surprenant que ce dernier prenne bel et bien fin en 2025, malgré la possibilité de prolonger une nouvelle fois la collaboration. Par ailleurs, en 2015, au moment de l'inauguration du centre malaguène, la ville annonçait que l'affectation culturelle du lieu, définie avant même la venue du Centre Pompidou, perdurerait dans le temps⁸¹⁴. Il restera à voir sous quelle forme et à partir de quelles collections.

○ Bruxelles

À l'inverse de Málaga, le projet de coopération entre le Centre Pompidou et la Fondation Kanal bruxelloise fait partie d'un plan d'avenir de grande envergure pensé en amont. D'ailleurs, l'accord conclu se rapproche davantage de celui du Louvre Abu Dhabi. Car, d'une part, sa temporalité est plus longue que la période quinquennale habituelle du concept de Centre Pompidou provisoire. Et d'autre part, la Fondation Kanal a pour objectif de constituer sa collection propre, pour ne plus devoir dépendre de celles de Beaubourg et proposer une offre originale au terme des dix années de collaboration.

Portée par la volonté de Bruxelles de devenir en 2030 capitale culturelle européenne, l'ouverture du *hub* culturel (au sein duquel prendra place le musée d'art moderne et contemporain de la Fondation Kanal) au bord du canal au sein de l'ancien garage Citroën réhabilité, est prévue pour l'horizon 2024. Jusqu'à cette date, la Fondation Kanal proposera des projets hors-les-murs de préfiguration dans des tiers-lieux ou dans la ville, et ira au-devant des publics locaux qu'elle souhaite pouvoir accueillir. Ainsi, des ateliers, des rencontres entre artistes, habitants du quartier, associations et écoles seront menés dans le but de construire ensemble le musée collectif de demain. En parallèle, une politique de commandes auprès d'artistes de la scène artistique bruxelloise devrait être menée⁸¹⁵.

La Fondation Kanal n'ambitionne pas devenir le musée universel du XXI^e siècle, comme c'est le cas pour le Louvre émirati, mais d'être le « musée de demain ». Pour ce faire, la Fondation questionne les limites et les normes définissant ce qu'est aujourd'hui une institution muséale, et quelle sera celle à venir. Le pôle culturel, qui accueillera la Fondation et le CIVA, souhaite s'inscrire dans une typologie institutionnelle ouverte et hybride, à mi-chemin entre le musée et le centre d'art ancré au cœur du réseau culturel de la ville et devenir un lieu de vie partagé par ses habitants.

⁸¹³ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga, thèse de doctorat, op.cit.*, p. 309.

⁸¹⁴ CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga - Dossier de presse, 28 mars - 30 juin 2015 », *op. cit.*, p. 21.

⁸¹⁵ Informations recueillies auprès de Anna Loporcaro.

- Shanghai

Comme nous l'évoquions dans la sous-partie de notre développement dédiée au Centre Pompidou X West Bund Museum, il est possible que le partenariat ne soit pas renouvelé à la fin des cinq premières années. Néanmoins, le centre shanghaien doit encore faire ses preuves après une année inaugurale particulière. Il s'agira notamment de voir, si malgré tout, un tourisme culturel en provenance de Chine se développe à Paris.

Le calendrier n'est pas idéal, compte tenu de la fermeture de Beaubourg jusqu'en 2027, soit trois ans après la fin probable du partenariat sino-français, cela constituerait donc une raison potentielle de le renouveler. De plus, est-ce qu'en cinq ans, le Centre Pompidou aura eu le temps de prendre ses marques en Chine (connaître la scène artistique contemporaine chinoise et ouvrir des accès à son marché)? Cela n'est pas certain, de même que l'instrumentalisation étatique française de la marque muséale à des fins diplomatiques prévaudra peut-être à un jugement raisonné du Centre Pompidou face à sa liberté conditionnelle en matière de programmation, qui est surveillée par le gouvernement shanghaien.

Par ailleurs, il s'agira de savoir, si le projet en suspens d'un Centre Pompidou en Corée du Sud, se concrétisera prochainement, élargissant ainsi la représentation du MNAM sur le continent asiatique. Si ce dernier est annulé, cela pourrait donner une raison supplémentaire au Centre Pompidou de renouveler son occupation au cœur du West Bund, à défaut de pouvoir être présent ailleurs.

Le futur Centre Pompidou x Jersey City

Le 4 juin dernier, le Centre Pompidou annonçait lors d'une visio-conférence⁸¹⁶ son quatrième partenariat international, conclu avec la ville nord-américaine de Jersey City (État du New Jersey). Cette exportation sur le continent américain est une première qui s'inscrit dans la continuité des expériences préliminaires menées par le MNAM :

"Our ongoing experiments in Metz (France), Málaga (Spain), Brussels (Belgium) and Shanghai (China) have proven the strength and appropriateness of our way to go outside of our walls and conclude innovative partnerships"⁸¹⁷.

L'ouverture du Centre Pompidou x Jersey City est prévue pour le début de l'année 2024, de manière concomitante à l'inauguration du projet bruxellois et coïncidant également avec la fermeture de Beaubourg pour travaux. Première implantation outre Atlantique, le projet fut conclu par l'intermédiaire de l'agence OMA (Office for Metropolitan Architecture) du starchitecte Rem Koolhaas. En effet, le Centre Pompidou n'a pas fait d'appel d'offres pour une

⁸¹⁶ *Centre Pompidou x Jersey City Opening In 2024!* [en ligne], Jersey City TV.

⁸¹⁷ "OMA / Jason Long to Design Renovation of Centre Pompidou x Jersey City" [en ligne], OMA.

installation aux États-Unis⁸¹⁸. Cependant, le musée français s'intéressait depuis plusieurs années au continent et avait même envisagé d'élire domicile à Chicago⁸¹⁹.

Jersey City est la ville voisine de New York, située de l'autre côté du fleuve Hudson, elle fait face à Manhattan. Au sein de la *suburb* newyorkaise, le Centre Pompidou occupera un bâtiment centenaire emblématique, appelé Pathside Building⁸²⁰. C'est OMA et son architecte partenaire Jason Long qui sont en charge de la rénovation de l'édifice (Ill. 33), qui constitue un enjeu important de la redynamisation de la ville, qui ambitionne de devenir la « mid size city » la plus importante de l'Amérique du Nord⁸²¹. En effet, les motivations respectives de Jersey City et du Centre Pompidou ont été clairement annoncées lors de la conférence de presse (réunissant Serges Lasvignes, le maire de Jersey City Steven Fulop, le gouverneur de l'État du New Jersey Phil Murphy et la première dame Tammy Murphy) pour la conclusion de ce partenariat. Néanmoins, à ce jour, un flou persiste quant aux modalités exactes de la coopération, notamment en ce qui concerne sa temporalité. Est-ce que la collaboration sera bornée au principe quinquennal du Centre Pompidou provisoire, ou est-ce que comme pour Bruxelles, ce dernier sera adapté à la marge ? L'autre grande question concerne les *fees* annuels - dont le montant n'a pas encore été dévoilé - que devra payer la ville voisine de New York pour utiliser le nom Centre Pompidou, bénéficier de son savoir-faire et puiser dans ses collections ?

Enfin, en s'implantant en face de New York, le Centre Pompidou envoie un message particulièrement fort. Devenue la nouvelle capitale artistique mondiale après Paris dans les années 1960, New York est la ville qui « vola l'idée d'art moderne »⁸²². En effet, elle héberge le MoMA, qui devance le Centre Pompidou au premier rang mondial du musée possédant la plus vaste collection d'art moderne et contemporain.

Des Centres Pompidou provisoires supplémentaires ? Pour une pérennisation ou une évolution du concept ?

Lors de l'annonce du futur centre américain, Serge Lasvignes a dit que le Centre Pompidou devait sortir de ses murs, aller vers d'autres lieux et au-devant des publics, afin de devenir un acteur de la globalisation⁸²³. Alain Seban, son prédécesseur et initiateur du concept de Centre

⁸¹⁸ « Le Centre Pompidou partenaire d'un nouveau centre artistique dans la banlieue new-yorkaise » [en ligne], *France Télévisions - Rédaction Culture*, 04.06.2021.

⁸¹⁹ Julia JACOBS, "Far From Paris, the Pompidou Plans an Outpost in Jersey City", *The New York Times*, 04.06.2021.

⁸²⁰ Du nom de "PATH", l'acronyme du Port Authority Trans-Hudson, qui est le métro reliant Jersey City à Manhattan.

⁸²¹ *Centre Pompidou x Jersey City Opening In 2024!*, [en ligne], *op. cit.*

⁸²² En référence au titre de l'ouvrage de Serge Guilbaut, *Comment New York vola l'idée de l'art moderne ?*, publié en 1983.

⁸²³ *Centre Pompidou x Jersey City Opening In 2024!*, [en ligne], *op. cit.*

Pompidou provisoire, parlait selon la logique première et marchande de remplacement des expositions itinérantes, d'un maximum de trois centres implantés à l'étranger⁸²⁴.

Ainsi, la question essentielle qui se pose est de se demander quelles sont les limites du modèle de Centre Pompidou provisoire, puisqu'il a déjà été adapté à Bruxelles, réadapté à Shanghai et qui le sera à nouveau aux USA. Jusqu'en 2025 au moins et l'horizon 2030, aucune ouverture supplémentaire ne devrait être annoncée, compte tenu de l'activité extrême que conduit le Centre Pompidou sur plusieurs fronts et territoires. En effet, malgré la fermeture de l'institution mère, les équipes sont loin d'être délaissées. Elles œuvreront aux projets et expositions qui composent l'action territoriale du musée en France. Mais également, à l'ouverture de la Fabrique de l'art en périphérie parisienne, en prélude de celle d'un centre à Jersey City. Et ce tout en continuant d'accompagner le fonctionnement institutionnel du Centre Pompidou-Metz, d'élaborer les expositions du Centre Pompidou Málaga et du Centre Pompidou X West Bund Museum, ainsi que de collaborer avec la Fondation Kanal en vue de l'ouverture de son pôle culturel.

Présent en Europe, en Asie et bientôt aux États-Unis, le Centre Pompidou pourrait envisager d'ajouter le continent africain ou l'Europe de l'Est⁸²⁵ à la liste des demeures secondaires de ses collections. Cependant, il lui faudra trouver les partenaires adéquats, capables de payer le prix de son rayonnement international, l'argument noble de la démocratisation culturelle restant en effet soumis aux capacités économiques de l'hôte associé.

2. Le développement du musée du Louvre

Comme mentionné en introduction de cette partie finale, le musée du Louvre a une stratégie de développement consacrée prioritairement au Louvre Abu Dhabi, son institution fille moyen-orientale, dont la projection temporelle est clairement définie au sein de l'accord qui a porté sa création. Jusqu'en 2037, le musée universel émirati portera le nom du musée le plus visité au monde. Tandis que le prêt de ses collections à destination des galeries permanentes, conclu pour une période décennale, diminuera au fil des années, le musée émirien devant en parallèle constituer sa propre collection universelle. Quant aux missions confiées à France Muséums, elles s'allègeront au cours du temps et après quinze ans d'exercice en matière de conception d'expositions.

⁸²⁴ Nicolas PEYRE, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga*, thèse de doctorat, op. cit., p. 187.

⁸²⁵ Pour rappel, l'un des premiers projets d'implantation à l'étranger du Centre Pompidou sous forme provisoire se situait en Pologne à Wrocław. Il ne fut pas concrétisé faute de moyens financiers.

Le Louvre Abu Dhabi, une renégociation en cours

Dans un premier temps, nous pensions inenvisageable la probabilité que l'accord intergouvernemental soit renouvelé pour une période déterminée ou qu'il évolue selon d'autres modalités, afin que, par exemple, l'établissement émirien puisse conserver le droit d'usage, contre rémunération, du nom de la marque muséale française. D'une part, parce qu'il s'agirait de modifier les clauses d'un accord intergouvernemental - porteur de fort enjeux géopolitiques et représentant une somme d'argent incommensurable - négocié et scellé entre les deux nations. Qui plus est, la temporalité ayant clairement été établie, il n'est pas question pour le musée du Louvre de céder indéfiniment son nom. D'autre part, du côté émirien, la création du Louvre Abu Dhabi fait partie d'une stratégie globale de développement. En effet, l'ambition de l'émirat n'étant pas, même dans le cadre d'une institution muséale, de rester subordonné à l'Occident.

Toutefois, il semblerait qu'une modification des règles du jeu, plus de quinze ans avant la fin des termes de l'accord, soit actuellement en concertation. La nouvelle a été ébruitée au début du mois de juillet 2021 par *La Tribune de l'Art*, à nouveau au fait, des dernières actualités, en primeur⁸²⁶. Les informations délivrées par Didier Rykner dans son article ont ensuite été reprises, notamment par le journal en ligne de l'influence et des pouvoirs *La Lettre A*⁸²⁷, ou encore par *Le Quotidien de l'Art*⁸²⁸. Les renégociations en cours de l'accord intergouvernemental ayant porté création du Louvre Abu Dhabi ont été confirmées par l'agence France Muséums. Cette dernière ne peut toutefois pas, intervenir dans les discussions, car les pourparlers avec les EAU sont menés par le ministère de la Culture, ainsi que par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères⁸²⁹.

Selon les informations révélées par *La Tribune de l'Art*, les EAU souhaitent prolonger la cession de l'appellation Louvre, pour dix années supplémentaires après l'échéance initiale fixée à 2037. Le partenaire émirati requiert également que la clause d'exclusivité de l'accord soit élargie à d'autres pays voisins⁸³⁰. Enfin, le Louvre Abu Dhabi aimerait pouvoir continuer de bénéficier des prêts du musée du Louvre, ainsi que de ceux des autres musées français

⁸²⁶ Didier RYKNER, « Jean-Luc Martinez et Abu Dhabi : les liaisons dangereuses jusqu'au bout » [en ligne], *La Tribune de l'Art*, 05.07.2021.

⁸²⁷ « Louvre Abou Dhabi : le Quai d'Orsay embarrassé par une renégociation hasardeuse », *La Lettre A*, 20.07.2021.

⁸²⁸ Magali LESAUVAGE, « Malaise diplomatique autour de l'accord pour le Louvre Abu Dhabi », *Le Quotidien de l'Art*, 21.08.2021.

⁸²⁹ Informations recueillies au cours d'un entretien mené le jeudi 9 septembre 2021, avec Julie D'Enfert, responsable du développement de France Muséums.

⁸³⁰ Cf. Décret portant publication de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Émirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi, Article 3, « Exclusivité de l'accord ».

membres du réseau chapeauté par France Muséums. Le partenaire émirati réclame cette fois une cinquantaine de chefs-d'œuvre.

Ces requêtes faites par les EAU auraient selon la presse spécialisée, directement été adressées et négociées avec le président-directeur du musée du Louvre, Jean-Luc Martinez, alors en fin de mandat. Outrepasant ses fonctions, la presse pointe du doigt le rôle de négociateur que Jean-Luc Martinez a endossé⁸³¹, alors qu'il s'agit d'un accord intergouvernemental, et qui, par ailleurs, avait déjà suffisamment fait polémique au moment de sa signature.

Un changement de direction à la tête de la maison mère

Après les deux mandats successifs de Jean-Luc Martinez, c'est Laurence Des Cars qui a été nommée le 26 mai 2021 pour prendre la tête du musée du Louvre. Ancienne présidente de l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie, et auparavant directrice scientifique de l'Agence France Muséums⁸³², Laurence Des Cars a pris ses fonctions le 1^{er} septembre dernier, tandis que Martinez est désigné ambassadeur chargé de la coopération internationale dans le domaine du patrimoine⁸³³. À défaut de simplement assurer le suivi institutionnel de la coopération émirienne jusqu'à sa prescription, il est selon la question épineuse des renégociations, fort probable que la nouvelle fonction de Jean-Luc Martinez conduise à une prorogation de l'accord intergouvernemental dans les termes qu'il a déjà commencé de discuter seul.

En effet, dans le cadre de son rôle de négociateur non officiel, Martinez préconisait de concéder aux requêtes émiriennes et d'accepter les conditions fixées par Abu Dhabi⁸³⁴ pour un montant qui, selon Didier Rykner, s'élèverait à 165 millions d'euros⁸³⁵. Une somme qui ne serait pas pleinement compensatoire, car elle correspond uniquement aux chiffres des dix ans supplémentaires de cession de nom de marque, n'englobant pas les deux autres concessions demandées. Enfin, Didier Rykner souligne une forme de conflit d'intérêts en la position de négociateur qu'endosse le Français Manuel Rabaté du côté de la partie émirienne⁸³⁶. Directeur du Louvre Abu Dhabi depuis 2016, Manuel Rabaté a suivi l'entière réalisation du projet au

⁸³¹ Magali LESAUVAGE, « Malaise diplomatique autour de l'accord pour le Louvre Abu Dhabi », *Le Quotidien de l'Art*, *op. cit.*

⁸³² MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, « Communiqué de presse - Laurence des Cars, conservatrice générale du patrimoine, présidente du musée d'Orsay, est nommée présidente-directrice du musée du Louvre à compter du 1er septembre 2021 », 2021.

⁸³³ *Id.*

⁸³⁴ « Louvre Abou Dhabi : le Quai d'Orsay embarrassé par une renégociation hasardeuse », *La Lettre A*, *op. cit.*

⁸³⁵ Didier RYKNER, « Jean-Luc Martinez et Abu Dhabi : les liaisons dangereuses jusqu'au bout » [en ligne], *La Tribune de l'Art*, *op. cit.*

⁸³⁶ *Id.*

cours des huit années qu'il a passé au sein de l'agence France Muséums, dont il a gravi les échelons jusqu'à en devenir le directeur⁸³⁷.

La date du verdict des délibérations en cours n'est pas encore révélée, ces dernières pouvant être conclues rapidement, ou aussi bien prendre des années. Nous devrions toutefois pouvoir en apprendre davantage d'ici 2022, année qui correspond d'ailleurs à l'anniversaire des cinq ans du Louvre Abu Dhabi.

Quels scénarios pour l'avenir du musée du Louvre ?

Avant d'apprendre les derniers rebondissements concernant le traité bilatéral franco-émirien, nous avons envisagé, à l'aide d'hypothèses, l'avenir du musée du Louvre à l'horizon 2030, une fois l'aventure émirienne achevée. Toutefois, que le musée du Louvre prolonge son partenariat avec les EAU ou non, ces suppositions demeurent en partie pertinentes. En effet, bien que les limites de la franchise muséale semblent avoir été atteintes avec la création du Louvre Abu Dhabi - qui fait figure de cas unique, ne pouvant être dépassé ou reproduit - l'actuel premier musée du monde doit envisager son rayonnement international sous d'autres angles.

Que se passera-t-il pour l'institution mère une fois que l'autonomie du musée universel émirati sera gagnée, ou alors que la prorogation de l'accord intergouvernemental sera établie selon des conditions en cours de négociations ? Est-ce que, riche de cette expérience sans pareille, le musée du Louvre choisira de passer un accord similaire avec un autre pays ? Pourquoi ne pas faire comme le Centre Pompidou et s'implanter sur le territoire asiatique ? Ou alors, à l'inverse, le musée national français ayant atteint avec le Louvre Abu Dhabi les limites du concevable - potentiellement encore repoussées au vu des renégociations - en matière de franchise et de diplomatie culturelle, ne peut pas faire plus grand et choisira de rayonner autrement à l'étranger.

Le musée du Louvre pourrait par exemple faire évoluer et réemployer son premier modèle, l'opération Louvre Atlanta, et signer des partenariats interinstitutionnels avec des contreparties financières à la clé, pour une période prédéfinie à quelques années ? La voie choisie dépendra beaucoup de l'orientation institutionnelle que souhaitera donner Laurence Des Cars, la nouvelle présidente-directrice du musée du Louvre. Par ailleurs, face à la potentielle diminution du tourisme culturel en lien avec la crise sanitaire que nous traversons, le musée du Louvre devra envisager d'aller au-devant des publics du globe ou alors recentrer ses ambitions numériques sur les potentialités du visitorat national.

À propos des scénarios vers lesquels le musée du Louvre pourrait se tourner, l'agence France Muséums nous a fait part, qu'à ce jour, aucune discussion pour un projet futur de valorisation

⁸³⁷ LOUVRE ABU DHABI, « Dossier de presse d'ouverture - Louvre Abu Dhabi », 2017, p. 40.

internationale du Louvre n'est en cours. Cependant, il est à noter, que depuis 2019, l'agence de conseil et d'ingénierie culturelle se tourne, elle, déjà vers l'avenir en élargissant ses activités, « en tant qu'éclaireuse et interlocutrice privilégiée » des musées français à l'étranger. Pour ce faire, l'agence a créé France Muséums Développement, une filiale administrativement et financièrement distincte de son rôle d'opérateur auprès du Louvre Abu Dhabi⁸³⁸.

Du côté d'Abu Dhabi

Au-delà des nouvelles négociations que les EAU ont engagés, le Louvre Abu Dhabi semble envisager son avenir institutionnel de manière prévoyante en questionnant à plus large échelle, celui des musées. De fait, au cours du mois de novembre 2020, le Louvre Abu Dhabi, conjointement avec l'Université de New York à Abu Dhabi, a organisé un symposium international intitulé "Reframing museums" (traduit par « Repenser les musées »)⁸³⁹. Un panel d'intervenants internationaux prestigieux s'est efforcé de repenser le musée autour de trois piliers le définissant (les collections et les expositions ; le bâtiment ; les personnes)⁸⁴⁰. À défaut de pouvoir prendre le temps de résumer ce qui a été dit au cours de ces jours de discussions, nous évoquerons uniquement l'allocution de Jean-Luc Martinez. Intitulée « Repenser le musée imaginaire »⁸⁴¹, le président-directeur de la maison mère a tenu un discours élogieux à propos du Louvre Abu Dhabi, en le décrivant comme le musée imaginaire paradigmatique du XXI^e grâce à son caractère universel.

Enfin, nous pouvons encore mentionner le fait que, cette année (2021-2022), les EAU célèbrent leur jubilé. Les festivités du cinquantenaire du pays, coïncideront en 2022, avec l'anniversaire des cinq ans du musée du Louvre Abu Dhabi.

Et Lens, alors ?

Le Louvre-Lens, le pendant régional du musée parisien, s'apprête à fêter ses dix ans en 2022. Nous pouvons imaginer que l'institution, après avoir célébré ses cinq ans d'existence en 2017, le fasse à nouveau avec une programmation exceptionnelle. Pour le moment, rien n'est encore annoncé, mais nous pouvons également formuler l'hypothèse que les réserves visibles fermées en 2021, auront alors rouvert pour proposer une visite plus innovante. Il s'agira aussi

⁸³⁸ Informations recueillies au cours de l'entretien mené avec Julie D'Enfert, responsable du développement de France Muséums.

⁸³⁹ LOUVRE ABU DHABI, NYU ABU DHABI, « Reframing Museums, Repenser les musées, Symposium » [en ligne], *Louvre Abu Dhabi*, 16-18 novembre 2020.

⁸⁴⁰ À noter, que dans le cadre de l'exposition universelle de Dubaï, France Muséums, au sein du pavillon français, tiendra le 15 janvier 2022 une table-ronde autour du « musée de demain ». L'agence proposera également de réinventer le discours d'exposition par la présentation d'une œuvre unique, accompagnée d'un dispositif immersif. Informations recueillies au cours de l'entretien mené avec Julie D'Enfert,

⁸⁴¹ En référence à l'ouvrage de André Malraux, *Le Musée imaginaire*, 1947.

de voir si le principe directeur de la Galerie du temps restera le même, ou s'il évoluera davantage.

Le prochain moment notable sera l'ouverture du Centre de conservation à Liévin en 2025, dont l'année d'inauguration correspond à celle du pôle de conservation et création du Centre Pompidou à Liévin. En effet, nous n'avons jusque-là pas abordé la mise en perspective des deux musées nationaux parisiens sous l'angle de la concurrence institutionnelle, mais il est indéniable que si une des deux structures évolue, la seconde doit suivre le pas, en se montrant plus innovante encore. Il en va de même pour la stratégie d'expansionnisme internationale, le musée du Louvre ne pourra pas se reposer sur ses lauriers et proposer un rayonnement alternatif à l'essaimage mondial pompidien.

Conclusion

Le déploiement de notre discours réflexif en cinq parties rend compte de l'évolution spatio-temporelle du musée du Louvre et du Centre Pompidou (Fig. 40). Il a permis de souligner les différences et les similitudes de leur stratégie expansionniste respective. Nous avons pu observer que la franchise commerciale, détournée au profit du rayonnement des musées, a donné lieu à un quasi-système de franchise, dont les deux établissements nationaux font chacun un usage particulier.

En premier lieu, une **Mise en contexte** nous a permis d'inscrire notre sujet dans un cadre large : celui des politiques culturelles françaises ; de l'histoire des musées et de son tournant moderne ; de la naissance des marques muséales et de leur valorisation. Mais également d'explicitier la notion de franchise en tant que développement organisationnel commercial, dont les principes sont en partie réemployés par les musées au service de leur internationalisation.

La partie liminaire de notre étude, **Partie I – Une histoire des précédents**, nous a donné la possibilité d'introduire la stratégie précurseur de satellisation que Thomas Krens développa pour la Fondation Guggenheim. Connu sous le nom d'« effet Bilbao », le seul véritable succès de la première marque muséale globalisée, devenu un cas d'école, est celui de son implantation au Nord de l'Espagne. En effet, l'ensemble de ses autres manœuvres délocalisatrices n'ont pas abouti ou ont désormais pris fin. Dans le cadre de notre étude, c'est l'attrait et le dépassement du succès exceptionnel du musée Guggenheim de Bilbao qui est questionné.

Au fil de notre développement, nous avons pu comprendre que le caractère non répliquable de l'« effet Bilbao » est aussi de mise pour la stratégie d'internationalisation du musée du Louvre et pour ce que l'on propose d'appeler la « manière Pompidou ». En effet, à travers les études de cas institutionnel, malgré la récurrence de principes et la concordance des différents projets entre eux, c'est toujours l'adaptabilité au partenaire et au territoire d'implantation qui l'emporte.

Le concept de rayonnement ne fait donc pas recette, il est évolutif et doit continuellement être adapté.

Cette première partie, nous a aussi conduit à parler de l'opération Louvre Atlanta, qui constitue, d'une part, un exemple important du développement ultérieur du musée du Louvre en matière de diffusion des collections et de programmation d'expositions contre valorisation monétaire. D'autre part, le partenariat entre le musée du Louvre et le High Museum of Art d'Atlanta - dépassant les limites des expositions internationales itinérantes - est également un point de comparabilité pertinent avec le concept d'impermanence institutionnelle que développe le Centre Pompidou.

La seconde partie de notre travail, **Partie II – La délocalisation en province**, consacrée à la déconcentration en région des deux grands musées parisiens, nous a conduit à adopter une approche comparative et à questionner la notion de démocratisation culturelle. Nous avons également pu souligner la difficulté de parler en des termes adéquats du déploiement ramifié du musée du Louvre et du Centre Pompidou. Face à la négation constante de l'appellation « musée antenne » ou « annexe » de la part des deux institutions parisiennes à propos de leur installation en région, nous avons souligné la nécessité de développer un vocabulaire adapté aux différents niveaux de parenté institutionnelle. C'est pourquoi, nous avons choisi de parler d'institution mère, sœur et fille, dont les degrés de filiation correspondent chacun à un échelon de rayonnement territorial (national et international). Ainsi, le Centre Pompidou-Metz et le Louvre-Lens, en tant que pendants régionaux des deux musées parisiens, sont qualifiés d'institutions sœurs.

Par essence évolutif, le développement institutionnel du Centre Pompidou et du musée du Louvre s'est effectué crescendo, à mesure que les deux musées s'affranchissaient des frontières géographiques. C'est ce que met en exergue notre **Partie III – Le rayonnement extranational européen**, consacrée à l'européanisation de la marque muséale Centre Pompidou. En prélude à la mondialisation des deux musées français, ce chapitre expose les raisons de la monétisation muséale, entre autres, incitée par le rapport Lévy-Jouyet sur l'économie de l'immatériel. Après Metz et l'expérience nomade du Centre Pompidou mobile, le MNAM, motivé par une logique pécuniaire, décide de valoriser sa marque, de diffuser ses collections et de faire part de son expertise à l'étranger. Pour ce faire, le concept de Centre Pompidou provisoire est développé et sa première déclinaison est inaugurée à Málaga en 2015.

Défini pour une période initiale de cinq ans, le contrat entre la cité touristique balnéaire et le Centre Pompidou a été reconduit jusqu'en 2025. À la différence des institutions sœurs dont la durée de vie est intemporelle et ne dépend pas d'une clause contractuelle, celle des institutions dites « filles », dont le centre malaguène est le premier exemple, est caractérisée

par une temporalité provisoire. C'est effectivement le caractère exclusif éphémère qui suscite l'intérêt de l'institution fille. Cependant, le principe de limitation dans le temps, généralement défini pour une période quinquennale, peut être renouvelé par le biais d'une prorogation.

Après Málaga, le Centre Pompidou a conclu un partenariat à Bruxelles, dont les modalités sont différentes de celles du concept initial de Centre Pompidou provisoire, pouvant davantage être comparées à celles du Louvre Abu Dhabi. La temporalité de la coopération franco-belge est fixée à dix ans et les prestations fournies par le MNAM ne sont pas limitées à l'usage de son nom et de ses collections. L'expertise du musée national français est sollicitée pour guider la Fondation Kanal dans la conception globale d'un musée d'art moderne et contemporain, et pour accompagner la naissance d'un vaste pôle culturel, au sein duquel la nouvelle institution prendra place.

L'institution étant en cours de création, nous avons adopté, pour son étude, une approche résolument synchronique. En effet, les travaux de réhabilitation de l'ancien garage emblématique Citroën ont débuté à la suite de la programmation « Kanal Brut » et la Fondation, après la clôture de l'exposition carte blanche de John Armleder à la fin du mois d'avril dernier, a fermé ses portes aux publics. La rénovation doit être achevée pour une inauguration du pôle culturel et de ses musées (Kanal - Centre Pompidou et le CIVA) au printemps 2024.

L'exemple du partenariat mené à Bruxelles souligne la nécessité de la réalisation d'une étude au cas par cas des institutions formant un réseau de quasi-franchise, né du concept modulable et exponentiel de Centre Pompidou provisoire. En effet, malgré l'élaboration d'un système de rayonnement significatif d'une « manière Pompidou », il n'est pas possible de généraliser les modalités et les applications de la tendance expansionniste du musée national français. Pour son implantation suivante, à Shanghai en 2019, bien que le Centre Pompidou fasse un grand pas en avant en se délocalisant sur un autre continent, il semble en faire un autre en arrière. En effet, le musée - exportateur de sa marque, de ses collections et de son savoir-faire - revient à des modalités, notamment temporelles, proches du concept d'origine instauré en Espagne.

L'arrivée du Centre Pompidou en Chine témoigne du lien qu'entretiennent les musées avec la globalisation, qui en deviennent des acteurs à part entière, par le biais de leur internationalisation. Consacrée au rayonnement extra-occidental de nos deux musées, **la Partie IV - Un expansionnisme mondial : la conquête de l'Orient et de l'Asie** rend compte d'une complexification des enjeux inhérents à la création d'une institution bis. En effet, l'État s'immisce dans les négociations et les objectifs politico-économiques prennent officiellement le dessus, face au noble argument de démocratisation culturelle qui avait jusque-là servi au discours du déploiement institutionnel du musée du Louvre et du Centre Pompidou.

En 2017, le musée du Louvre, dix ans après avoir négocié les conditions de sa venue, inaugure une institution fille à Abu Dhabi, la capitale des EAU. Ayant soulevé le mécontentement des professionnels des musées et fait l'objet d'une polémique au sein de la sphère publique, l'accord intergouvernemental portant création du Louvre Abu Dhabi est signé au printemps 2007. La controverse est provoquée par plusieurs termes négociés, parmi lesquels nous avons pu mettre en avant la problématique de la « mise en location » des œuvres issues des collections publiques, au détriment de la déontologie muséale.

À Abu Dhabi, le musée du Louvre s'engage à accompagner la création *ex nihilo* du premier musée universel du monde arabe. Nous avons ainsi pu nous interroger sur la notion d'universalité nouvellement appliquée aux musées, dont la portée au XXI^e siècle semble - sur l'île de Saadiyat, qui accueille le musée du Louvre - devenir synonyme de marques muséales globalisées. Avec l'institution émiratie, nous retrouvons à grande échelle les facteurs qui ont portés la création d'autres projets de musées bis : le redéploiement urbain, le tourisme culturel, le renouvellement économique ou encore le recours à une starchitecture. Nous reviendrons plus amplement, sur ces principes porteurs, communs aux autres institutions nées de la décentralisation et de l'internationalisation du musée du Louvre et du Centre Pompidou.

Le projet du Louvre Abu Dhabi est intéressant dans la mesure où, bien qu'il ne fasse pas effet à l'image de l'implantation Guggenheim à Bilbao, il constitue lui aussi une exception. Le Louvre émirati n'a pas d'antécédent de même nature ni de subséquent comparable. En effet, avec la création de l'institution fille moyen-orientale, le musée du Louvre semble avoir atteint le point culminant de son exportation et les limites du quasi-système de franchise. Il devient pratiquement impossible de faire plus grand, plus controversé ou d'envisager une somme d'argent plus importante. Cependant, au-delà de la démesure exceptionnelle du cas unique émirien, nous avons pu établir des comparaisons avec le Centre Pompidou X West Bund Museum Project de Shanghai, issu de l'essaimage mondialisé, ainsi qu'avec l'ensemble des autres institutions nées de la décentralisation puis de l'internationalisation des deux marques muséales françaises.

En effet, nos études de cas, nourries par les croisements constants entre les différentes institutions et leurs caractéristiques particulières - dont rend compte l'intitulé de ce mémoire - nous ont permis de relever un certain nombre de points communs à tous les projets. Et cela, malgré la différence des territoires de leur implantation, ou encore de la typologie institutionnelle propre à nos deux musées : l'un bicentenaire, dont l'ouverture remonte aux origines de la naissance véritable des musées à la fin du XVIII^e siècle ; né des collections royales ; considéré en tant que musée universel et occupant le premier rang mondial en termes de fréquentation annuelle. L'autre, bientôt cinquantenaire ; pluridisciplinaire ; dont l'identité est, depuis son inauguration, attachée aux notions d'ouverture et de démocratie

culturelle ; occupant un bâtiment paradigmatique de la modernité et détenteur de la seconde plus vaste collection d'art moderne et contemporain au monde.

Au-delà des différences contractuelles et des voies d'expansion qu'ont respectivement choisies le musée du Louvre et le Centre Pompidou - un développement unilatéral et un essaimage intensif, les expériences de développement des deux musées ont beaucoup en commun. Ces caractéristiques partagées s'établissent à différents niveaux. Elles concernent, d'une part, la conduite des projets au sens large ; et d'autre part, les raisons, les motivations, les ambitions, les objectifs et les attentes de l'institution mère et de son partenaire (la ville ou le territoire hôte).

Ainsi, les grands principes directeurs des projets ont en commun un déploiement institutionnel délocalisé, qui s'est d'abord fait de manière déconcentrée sur le territoire national, avant d'en franchir les frontières pour s'internationaliser⁸⁴². Pour chacun des projets, ni le musée du Louvre ni le Centre Pompidou n'engagent des moyens financiers. Ils proposent, en échange d'une redevance⁸⁴³ et de contreparties financières, une utilisation de leur nom de marque, un accès aux œuvres de leurs collections par le biais de prêts, et une mise à profit de leur savoir-faire. Le partage de l'expertise muséale française peut couvrir la conception d'expositions, un accompagnement institutionnel complet, une mission de conseil pour la constitution d'une collection en propre, ou encore prendre la forme d'un apport formateur. Ce sont les partenaires qui financent l'ensemble de ces prestations, ainsi que la conduite du projet, de la phase de conception jusqu'à son inauguration (construction du bâtiment comprise, pour les créations institutionnelles totales). Puis, ils prennent en charge les coûts de fonctionnement du nouvel établissement. Malgré l'engagement financier des collectivités territoriales, de la ville hôte ou du partenaire, le musée mère exerce ensuite une gestion indirecte et à distance, imposant un fonctionnement institutionnel que l'on peut qualifier d'autonomie relative.

Un autre élément commun notable concerne l'importance accordée à l'édifice d'accueil, qu'il doive être construit pour le projet ou qu'il soit déjà existant. En effet, le bâtiment doit participer à l'effet d'intérêt que doit susciter le musée bis, en plus d'être aux normes muséales requises. Ainsi, en lien avec l'attrait qu'exerce l'« effet Bilbao » ou avec l'impératif d'architecture exceptionnelle associé aux caractéristiques des musées superstars, l'écrin architectural de l'institution bis - qui doit de préférence être spectaculaire - a une importance majeure. Soit il

⁸⁴² À l'exception de l'opération Louvre Atlanta, dont le statut est situé dans un entre-deux, à mi-chemin entre un projet d'expositions internationales et une coopération interinstitutionnelle proche du concept de Centre Pompidou provisoire.

⁸⁴³ Pour rappel, la cession du droit d'utilisation du nom de marque s'est faite à titre gracieux dans le cadre de la déconcentration régionale. Ainsi, ni le Centre Pompidou-Metz ni le Louvre-Lens ne paient de redevance.

est fait appel à un starchitecte pour un geste ostentatoire, soit un concours international conduit au choix d'une agence d'architectes, qui est bien souvent de renommée.

Même dans le cadre du concept de Centre Pompidou provisoire⁸⁴⁴, l'utilisation du bâtiment existant n'est pas laissée au hasard. À Málaga comme à Shanghai, ce sont deux édifices contemporains, destinés à avoir une vocation culturelle ou muséale, qui deviennent les résidences secondaires des collections du MNAM. Le centre malaguène fait toutefois figure d'exception, voire d'anti-Guggenheim comme nous avons pu le souligner. En effet, le bâtiment n'est pas, comme à Shanghai, conçu par un architecte de renom (David Chipperfield). Ce sont les architectes municipaux qui ont été chargé des réaménagements de la construction⁸⁴⁵. À Bruxelles et à Jersey City, ce sont des édifices historiques, emblématiques du paysage urbanistique et non prédestinés à une vocation culturelle, qui sont en voie d'être réhabilités.

Concernant la récurrence des raisons, des motivations, des objectifs et des ambitions, les institutions mères franchiseuses ont été contraintes de trouver de nouvelles sources ou de nouveaux leviers de financement face au désengagement de l'État. Recommandés par voie ministérielle (rapport Lévy-Jouyet), les musées optent alors pour la valorisation économique de leur marque muséale et de leurs actifs matériels et immatériels.

Trop vastes pour être exposées dans leur entièreté ou selon des dispositions adaptées, les institutions qui souhaitent diffuser leurs collections auprès du plus grand nombre peuvent donc opter pour une circulation à l'internationale par le biais d'institutions bis. La création d'un équipement hors de Paris permet aux deux institutions nationales d'envoyer un signe d'ouverture et de littéralement ouvrir plus grand leurs portes, en s'implantant en région ou à l'étranger. De plus, cela permet de renforcer le tourisme culturel et, *in fine*, potentiellement d'élargir la fréquentation institutionnelle. Il s'agit donc d'aller au-devant des publics, selon l'argument noble de la démocratisation culturelle.

L'internationalisation des musées est portée par des ambitions de rayonnement à travers le monde, ainsi que de renforcement de leur visibilité, de leur positionnement institutionnel et de la renommée de leur marque. De plus, selon une logique de développement élémentaire, les deux musées se doivent de songer à leur avenir et repenser leur institution, qui, malgré le prestige déjà acquis, doivent continuellement évoluer en parallèle de la société et chercher à répondre à de nouvelles attentes.

Du côté du territoire d'accueil et du partenaire, les motivations et objectifs sont, avec des applications variées, toujours les mêmes, malgré les différences entre les villes hôtes (situation

⁸⁴⁴ Pour rappel, l'ambition d'origine était de pouvoir s'installer dans des tiers-lieux, que l'on pourrait qualifier de communs à tout paysage citadin.

⁸⁴⁵ Le bâtiment *El Cubo* a cependant été conçu par une agence d'architecture espagnole, nommée L35 Arquitectos, dont le rayonnement est international.

géographique, nombre d'habitants, niveau de développement économique, urbanisme, etc.). Le souhait d'investir des fonds importants pour la création d'un établissement culturel est alimenté par un désir de renouvellement du territoire et d'amélioration positive de l'image de la ville, que peut apporter l'association à une marque muséale de renom. De la même façon, une redynamisation de l'économie, et *in extenso* de la société, est espérée, grâce à l'implantation du musée. En effet, son arrivée peut entraîner des externalités positives, qui peuvent être bénéfiques à l'économie locale et au développement du secteur de l'emploi. La garantie de prestige de la marque muséale peut, cependant, être motivée par une instrumentalisation du musée, destinée à un développement plus large, comme c'est le cas à Abu Dhabi ou à Shanghai.

Pour chaque institution bis, l'implantation est accompagnée d'un développement de l'urbanisme environnant. Soit à petite échelle, comme à Lens et Málaga⁸⁴⁶, soit de moyenne envergure à Metz, ou de vaste amplitude comme à Bruxelles, Abu Dhabi et Shanghai. L'inauguration d'un nouvel équipement culturel au sein d'un environnement urbain, neuf ou embelli, donne au partenaire l'espoir de bénéficier d'un tourisme culturel, selon le rapport synergique triple : culture, urbanisme, tourisme.

Enfin, la collaboration avec une marque muséale de renom ou sa sollicitation, dans le cadre de missions spécifiques de conseil ou de formation, permet au partenaire inexpérimenté en matière muséale de bénéficier du savoir-faire français. Cet appel d'expertise pourra également permettre au partenaire de s'engager sur la bonne voie, en vue d'une potentielle autonomie institutionnelle.

Cet état des lieux des points communs entretenus par les divers projets nés du rayonnement institutionnel du musée du Louvre et du Centre Pompidou peut être mis en perspective avec une synthèse des risques et bénéfices de la franchise muséale. Il est en effet pertinent d'exposer de manière synthétique quels peuvent être les apports bénéfiques ou les dangers de la stratégie commerciale réemployée par les musées leaders. En effet, ce sont uniquement les musées-élites, ou dits « superstars », qui peuvent réellement envisager le recours à la franchise. Cependant, toutes les institutions muséales ne désirent pas emprunter cette voie, à l'exemple du British Museum, qui, malgré son importance et le caractère universel de ses collections, ne possède pas d'équipement bis⁸⁴⁷. Enfin, avec ce bilan des bénéfices et des dangers de la franchise qui nous sont apparus au fil de notre étude, il ne s'agit pas de dire si

⁸⁴⁶ La réurbanisation de la zone portuaire de Málaga précède l'installation du Centre Pompidou.

⁸⁴⁷ Le British Museum a cependant, failli avoir une place sur l'île de Saadiyat, aux côtés du Louvre Abu Dhabi, mais il s'est finalement retiré du projet.

c'est un bon moyen au service de l'internationalisation des musées ou si, au contraire, il n'est pas adapté.

Le quasi-système de franchise auquel les deux musées nationaux ont recours de manière différente leur offre des bénéfices qui, pour certains, faisaient d'ailleurs partie de l'argumentaire du rapport Lévy-Jouyet. Ces avantages peuvent être résumés ainsi : un apport pécuniaire important via la cession du droit d'utilisation du nom de marque muséale ; une autonomisation institutionnelle financière face à la baisse des subventions étatiques ; la possibilité de créer un fonds de dotation au service du développement du musée à partir des contreparties reçues en échange de la valorisation monétaire du musée ; le rayonnement de l'image de l'institution muséale et l'élargissement de ses publics, par le biais de la circulation de ses collections ; un développement du tourisme culturel en allant au-devant des publics étrangers ; le renforcement de la place de l'établissement au sein du marché concurrentiel mondial ; la possibilité de se rapprocher de la scène artistique locale et favoriser l'accès de du musée au marché de l'art en vue de nouvelles acquisitions ; etc.

Cependant, pour pouvoir tirer avantage de la franchise muséale - qui permet au musée de se globaliser en suivant l'exemple de notre société et du marché de l'art - une prise de risques est induite pour l'institution mère franchiseuse et conduit à un certain nombre d'enjeux à relever pour le « musée franchisé ». En lien avec la marchandisation du musée et la valorisation économique de ses actifs matériels et immatériels, sujettes aux controverses, nous pouvons citer quelques exemples de dangers de la franchise muséale : une exploitation internationale trop intense peut être néfaste à l'image du musée ; l'intégrité culturelle de l'institution peut être remise en question ; l'ancrage national ou local du musée peut s'affaiblir ou être négligé au profit de l'étranger ; le renforcement de la position de leader du musée franchiseur peut se faire au détriment des musées régionaux, alors que la déconcentration muséale devait servir à l'amoindrissement du principe inégalitaire de centre-périphéries ; les relations, les prêts ou les coproductions avec d'autres musées peuvent être négligés au profit du rayonnement international satellitaire ; le musée franchiseur peut faire face à des restrictions de liberté ; la perte de contrôle de l'exploitation de son identité muséale à l'étranger ; et à l'inverse, en terres étrangères, il y a aussi un risque d'occidentalisation du musée, ce qui signifie la continuation d'une prédominance européenne et nord-américaine en matière muséale ; etc.

En termes d'enjeux, cela peut, d'une part, conduire à davantage de travail pour les équipes internes, selon le principe d'autonomie relative et contrôlée du musée franchisé, dont la gestion est assurée à distance par la maison mère. D'autre part, du côté des établissements franchisés, la jeunesse muséale du pays d'implantation ou le manque d'expertise notoire des professionnels locaux constituent des défis à prévoir et à relever en vue du retrait du musée-

expert français. Il est donc nécessaire d'avoir une vision et des objectifs sur le long terme, pour pouvoir gagner en autonomie au fil du temps, grâce au partage de savoir-faire de la marque muséale.

En contrepoint à ce bilan, qui démontre également l'importance de laisser faire le temps pour pouvoir mesurer d'éventuels bénéfices ou retombées positives de la création d'un établissement franchisé, les rapports d'activités de l'institution concernée ou du musée mère font preuve d'une positivité relative. En effet, les institutions mères ne vont jamais parler d'échec, quand bien même les retombées se font par exemple attendre à Lens. C'est aussi pour cela que le Centre Pompidou ne s'aventure pas dans des collaborations aux temporalités de grande envergure comme le musée du Louvre à Abu Dhabi. La période initiale de cinq ans permet au Centre Pompidou de faire un premier constat de réussite et, si les résultats, notamment en termes de fréquentation, sont à la hauteur de ses attentes, il se réserve la possibilité de renouveler le partenariat.

Après cet exposé des points communs aux projets, puis des bénéfices et des risques de la franchise muséale, cela nous conduit à notre réflexion finale intitulée **Partie V - La franchise muséale, le musée controversé de demain ?**. Cette ultime subdivision - en rapport avec le sous-titre de notre étude - questionne l'avenir des « musées franchisés » et de leur institution mère respective, le musée du Louvre et le Centre Pompidou. Est-ce que la voie de la franchise va être renforcée dans les années à venir, ou est-ce que ses limites ont été atteintes ? Telle est la question que nous pouvons nous poser.

Divers scénarios sont envisageables pour le musée du Louvre, qui, hormis l'ouverture prochaine de son centre de conservation à Liévin, n'a pas encore annoncé de nouvelles ambitions expansionnistes. Cependant, des renégociations de l'accord intergouvernemental porteur du Louvre Abu Dhabi sont en cours, ce qui pourrait avoir un impact très important sur la stratégie de rayonnement du musée mère à l'horizon 2030. Par ailleurs, malgré sa prééminence, le musée du Louvre, au fonctionnement que l'on pourrait qualifier d'autarcique, se doit de considérer les musées émergents - notamment asiatiques - au sein du marché institutionnel concurrentiel.

Du côté du Centre Pompidou, ses ambitions à l'international continuent de se déployer, avec une implantation prochaine sur sol étasunien et une potentielle ouverture en Corée du Sud. En parallèle de ces projets, la stratégie de développement du Centre Pompidou est entièrement coordonnée avec la fermeture du site de Beaubourg durant trois ans. Ainsi, parallèlement à la continuation de la logique d'expansion territoriale à l'étranger, le Centre Pompidou se recentre sur la France et souhaite améliorer sa présence sur le territoire national. Le projet d'un Centre Pompidou francilien - Fabrique de l'art à Massy, permettra de rechercher

un équilibre entre rayonnement institutionnel sous forme franchisée, et renforcement de la démocratisation culturelle par l'exploitation des potentialités locales en périphérie parisienne.

Concernant les difficultés ou les impasses que nous avons pu rencontrer au cours de notre étude, nous avons évidemment dû faire face et nous adapter aux obstacles causés par la crise sanitaire. Durant de long mois, les musées ayant été fermés, nous n'avons pu aller à Bruxelles, à Metz et à Lens qu'au courant du printemps 2021. Le passage des frontières ayant été restreint, puis conditionné, nous n'avons pas pu nous rendre à Málaga, ainsi qu'à Bilbao, ce que nous envisagions de faire dans le cadre de notre approche orientée en direction d'une enquête de terrain.

Évoqué en introduction, notre sujet convoquant de nombreux champs disciplinaires autres que la muséologie au sens strict, nous avons dû trouver un juste équilibre. À savoir, mentionner des éléments pertinents relevant indirectement de nos domaines de compétences, afin de rendre compte d'une analyse au plus proche de notre intention globalisante du sujet. Cette ouverture à d'autres disciplines nous a permis d'enrichir nos connaissances et également de renforcer certains de nos centres d'intérêts, tels que l'architecture et l'urbanisme.

En plus de la question de la circonscription de notre sujet, nous avons été confrontés à sa nature complexe, autrement dit à sa contemporanéité. En effet, synonyme de grande actualité et de développement en cours, nous avons dû nous tenir continuellement informés des évolutions institutionnelles du musée du Louvre et du Centre Pompidou. Ainsi que, réussir à intégrer pleinement les informations nouvelles et décisives au sein de notre rédaction. Souvent, nous avons été tiraillés entre le souhait d'exploiter une nouvelle information ou devoir s'en tenir à la structure de notre plan et au nombre de pages requises.

En lien avec la nature contemporaine de notre sujet, des recherches, menées en parallèle des changements en cours et de ceux annoncés en nombre d'ici l'horizon 2030, sont souhaitables. Une implication et un dialogue accentués avec les acteurs des projets, et en particulier leurs responsables directs au sein des deux institutions mères, seraient profitables pour mener une véritable enquête de terrain.

En dehors du cadre strict de la franchise muséale conduite par le musée du Louvre et le Centre Pompidou, il serait également intéressant de comparer leur expansionnisme international à celui que mènent d'autres musées. Nous pouvons évoquer la pertinence de s'intéresser à la tendance de création de nouveaux musées privés ou de fondations par des collectionneurs d'art contemporain en particulier. Ces nouvelles institutions commencent, elles aussi, à se démultiplier. À l'exemple de la Collection Pinault⁸⁴⁸, qui après s'être établie à Venise, a ouvert

⁸⁴⁸ Du nom du milliardaire français et collectionneur d'art François Pinault.

récemment, en plein cœur de Paris, les portes de son nouveau musée au sein de l'ancienne Bourse de Commerce.

Selon un nouvel angle d'approche, lié à celui comparatif que nous avons choisi, il pourrait être intéressant d'aborder l'expansionnisme des deux musées nationaux parisiens d'un point de vue concurrentiel. Dans ce cadre, des informations quantitatives et la notion de succès auraient davantage d'importance. Il serait également pertinent de mettre en perspective l'étude du musée du Louvre et du Centre Pompidou avec l'exemple britannique de la Tate ou du musée de l'Ermitage, ainsi que d'intégrer d'autres exemples français d'internationalisation, à l'image du futur musée Rodin à Shenzhen, en Chine.

Un autre champ d'étude, qui pourrait être approfondi serait celui des collections. Il serait pertinent de partir des prêts, pour questionner leurs modalités, et s'intéresser d'un point de vue d'historien de l'art à l'ensemble des œuvres concernées, ainsi qu'aux canons artistiques représentés⁸⁴⁹. Enfin, cela permettrait également de s'interroger sur la question de la mutualisation des collections.

Dans une perspective de développement muséal postérieur à la pandémie de coronavirus, questionner les développements et évolutions du quasi-système de franchise muséale serait véritablement passionnant, comme nous avons brièvement pu l'aborder au sein de notre dernier chapitre, basé sur une réflexion partiellement prospective.

Finalement, dans une dernière perspective d'ouverture, il serait particulièrement intéressant de s'interroger sur l'application du phénomène d'internationalisation et de la franchise aux musées de sciences, des techniques ou de sociétés ou toute autre typologie muséale. On pourrait ainsi comparer leurs différences d'usage avec le développement expansionniste des musées des beaux-arts.

⁸⁴⁹ Cecilia HURLEY, "Connecting Canons. Critique of the Western Canon in Recent Art Historiography", in: *Worlds in a Museum, Exploring Contemporary Museology*, Leuven University Press, 2020, pp. 89-105.

Bibliographie

MUSÉE FRANCHISÉ - GÉNÉRAL

Dictionnaires

MAIRESSE, François, DESVALLÉES, André, *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011.

Ouvrages

CECCHI DIMEGLIO, Paola, *Franchise internationale et alliances stratégiques*, Bruxelles, Larcier, coll. « Prévenir, négocier, résoudre », 2011.

KAHN, Michel, *Franchise et partenariat : développer ou intégrer un réseau d'enseignes*, 7^e éd., Dunod, coll. « Commercial / Relation client », 2018.

ZIMMER, Chantal, *Devenir franchisé ou lancer une franchise*, Paris, 3^e éd., Vuibert, coll. « Guid'Utile », 2011.

Document

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE (FFF), « Code de déontologie européen de la franchise », 2019.

Page web

« Définition du musée, ICOM, Conseil international des musées » [en ligne], ICOM, URL : <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>, consulté le 23 avril 2021.

POLITIQUES CULTURELLES FRANÇAISES

Ouvrages

GREFFE, Xavier, PFLIEGER, Sylvie, *La politique culturelle en France*, Paris, La Documentation française, 2009.

MOULINIER, Pierre, *Politique culturelle et décentralisation*, Paris, Harmattan, 2002.

MOULINIER, Pierre, *Les politiques publiques de la culture en France*, Paris, 7^e éd., PUF, coll. « Que sais-je ? », 2016.

Article de revues scientifiques

BOSSEBOEUF, Claire, « Les collectivités territoriales et leurs musées dans le cadre de la loi relative aux musées de France », *Les Annales de droit*, n° 10/2016, 2018.

Décret

MALRAUX, André, « Décret n°59-889 du 24 juillet 1959 portant organisation du ministère chargé des Affaires culturelles ».

Lois

« Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France ».

« Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions ».

« Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État *loi Defferre* ».

« Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État (1) ».

TOURNANT MUSEAL MODERNE

Ouvrages

AMSELLE, Jean-Loup, *Le musée exposé*, France, Lignes, 2016.

BAYART, Denis, BENGHOZI, Jean-Pierre, *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, Ministère de la culture et de la communication, Direction de l'administration générale, Département des études et la prospective, La documentation française, 1993.

MAIRESSE, François, *Le musée hybride*, La Documentation française, coll. « Musées-mondes », 2010.

REGOURD, Martine (sld.), *Musées en mutation. Un espace public à revisiter, actes du colloque international organisé par l'Université Toulouse 1 - Capitole, 4 et 5 juin 2009*, Paris, L'Harmattan, coll. « Gestion de la culture et du secteur non lucratif », 2012.

TOBELEM, Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, 2e éd., Armand Colin, coll. « Sociétales », 2010.

Articles de revues scientifiques

DAVALLON, Jean, « L'évolution du rôle des musées », *La lettre de l'OCIM*, n° 49, 1997, pp. 4-8.

POULARD, Frédéric, « Diriger les musées et administrer la culture », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 66, 2007, pp. 61-78.

Documents

S.N., « Le projet scientifique et culturel, Muséofiche 2 : Réaliser un projet scientifique et culturel », Direction des musées de France, 2007.

UNESCO, *Politiques pour la créativité. Guide pour le développement des industries culturelles et créatives*, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et Organisation internationale de la Francophonie, 2012.

ÉCONOMIE ET MANAGEMENT

Ouvrages

BENHAMOU, Françoise, *L'Économie de la culture*, Paris, La Découverte, coll. « Repères (Maspero) », 2017.

BENHAMOU, Françoise, *Économie du patrimoine culturel*, La Découverte, coll. « Repères (Maspero) », 2019.

Rapport

LÉVY, Maurice, JOUYET, Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006.

MARQUE MUSEALE

Ouvrages

REGOURD, Martine (sld.), *Marques muséales : un espace public revisité, Actes du colloque international organisé par l'Université Toulouse 1 - Capitole, 2 et 3 juin 2016*, Institut universitaire Varenne, coll. « Colloques & essais », 2018.

WALLACE, Margot A., *Museum Branding: How to create and maintain image, loyalty, and support*, Lanham, AltaMira Press, 2006.

INTERNATIONALISATION ET GLOBALISATION

Ouvrages

BELTING, Hans (sld.), et al., *The Global Contemporary and the Rise of New Art World*, ZKM | Center for Art and Media Karlsruhe, The MIT Press, 2013.

GRMP (GROUPE DE RECHERCHE SUR LES MUSÉES ET LE PATRIMOINE), *Patrimoine et mondialisation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Administration et Aménagement du territoire », 2008.

VOGEL, Sabine B., *Biennalen – Kunst im Weltformat*, vol. Institut für Bildende und Mediale Kunst, Universität für angewandte Kunst Wien, Vienne, Edition Angewandte, Springer-Verlag, 2010.

Littérature grise

AMSELLEM, Rebecca, *Les stratégies d'internationalisation des musées et les nouveaux modèles d'affaires*, Sciences économiques, thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne Paris I, Paris, 2016.

Articles de revues scientifiques

BELTING, Hans, "Contemporary art and the museum in the global age", *Disputatio, Philosophical Research Bulletin*, vol. 1, n° 2, 2012, pp. 16-30.

DOLAN, David, "Cultural franchising, imperialism and globalisation: What's new?", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 5, n° 1, 1999, pp. 58-64.

GALLAND, Olivier, « Ritzer George, The McDonaldization of society », Compte rendu, *Revue française de sociologie*, n° 37, 1996, pp. 480-481.

MENCARELLI, Rémi, « Les stratégies d'internationalisation des musées : le cas du Guggenheim », *Décisions Marketing, Association Française du Marketing*, n° 51, 2008, pp. 69-72.

RITZER, George, "The Globalization of Nothing", *SAIS Review of International Affairs*, n° 2, 2003, pp. 189-200.

SORON, Dennis, "The McDonaldization of Society: 20th Anniversary Edition. Book Review", *Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie*, vol. 38, n° 3, 2013, pp. 447-449.

Pages web

« Actualités, International : la carte des musées français dans le monde » [en ligne], *Ministère de la Culture*, le 3 mai 2018, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/International-la-carte-des-musees-francais-dans-le-monde>, consulté le 12 janvier 2021.

« Ces musées français qui s'exportent à travers le monde » [en ligne], *Ministère de la Culture, Actualités*, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Ces-musees-francais-qui-s-exportent-a-travers-le-monde>, consulté le 12 janvier 2021.

URBANISME, ARCHITECTURE ET TERRITOIRE

Ouvrages

FAGNONI, Edith (sld.), GRAVARI-BARBAS, Maria, *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, Québec, Presse de l'Université Laval, coll. « Géographie », 2015.

LUS ARANA, Luis Miguel, OCKMAN, Joan, TOBELEM, Jean-Michel, *Les bulles de Bilbao : la mutation des musées depuis Frank Gehry*, Paris, Editions B2, coll. « Actualité », 2014.

LE MUSEE DE DEMAIN

Ouvrages

ECO, Umberto, PEZZINI, Isabella, *Le musée, demain*, Casimiro, 2015.

MAIRESSE, François (dir.), « Définir le musée du XXI^e siècle. Matériaux pour une discussion », Colloque international, Sorbonne Nouvelle, Musée des arts et métiers, ICOFOM, ICOM, Paris, 2017.

Article de revue scientifique

« Table ronde, "Mutualiser aujourd'hui pour quels musées demain ?", vendredi 20 mai 2011 », ICOM, *La lettre du comité national français*, n° 35, 2012, pp. 9-36.

Rapport

EIDELMAN, Jacqueline, *Inventer des musées pour demain, Rapport de la Mission Musées XXI^e siècle (1997-2017)*, Paris, Ministère de la Culture et de la communication, DILA – Direction de l'information légale et administrative, *La Documentation française*, 2017.

FONDATION GUGGENHEIM

Ouvrage

WERNER, Paul, *Museum, Inc.: Inside the Global Art World*, Chicago, Prickly Paradigm Press, 2005.

Articles de revues scientifiques

MCNEILL, Donald, "McGuggenisation: National Identity and Globalisation in the Basque Country", *Political Geography*, vol. 19, n° 4, 2000, pp. 473-494.

PLAZA, Beatriz, "On Some Challenges and Conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an Effective Economic Re-activator", *International Journal of Urban and Regional Research*, June 2008, pp. 506-517.

Actes de colloque

GUASCH Ana Maria, ZULAIKA Joseba (éds.), *Learning from the Bilbao Guggenheim, conference, Nevada Museum of Art, April 22 - 24 2004*, vol. Center for Basque Studies, Conference paper series, Center for Basque Studies, University of Nevada, Reno, coll. 2, 2005.

Journal spécialisé

GRATIEN, Antonin, « L'ouverture du Guggenheim d'Abou Dhabi est prévue pour 2022 », *Le Journal Des Arts*, 26.04.2019.

Pages web

"Archive, Architecture - Taichung Guggenheim Museum" [en ligne], *Zaha Hadid Architects*, URL : <https://www.zaha-hadid.com/architecture/guggenheim-museum/>, consulté le 22 avril 2021.

« Ateliers Jean Nouvel, Projects - Guadalajara Guggenheim Museum » [en ligne], *AJN*, URL : <http://www.jeannouvel.com/en/projects/guggenheim-museum/>, consulté le 22 avril 2021.

« Ateliers Jean Nouvel, Projects - Musée Guggenheim Rio de Janeiro » [en ligne], *AJN*, URL : <http://www.jeannouvel.com/projets/musee-guggenheim/>, consulté le 22 avril 2021.

« Ausstellung The Guggenheim Architecture » [en ligne], *Bundeskunsthalle Bonn*, URL : <https://www.bundeskunsthalle.de/ausstellungen/archivierte-ausstellungen/guggenheim-architecture.html>, consulté le 27 avril 2021.

"Collection on Deutsche Guggenheim Berlin" [en ligne], *The Guggenheim Museums and Foundation*, URL : <https://www.guggenheim.org/finding-aids/collection/a0054>, consulté le 22 avril 2021.

"Collection on Peggy Guggenheim" [en ligne], *The Guggenheim Museums and Foundation*, URL : https://www.guggenheim.org/search?post_type=archives&s=Peggy+guggenheim, consulté le 22 avril 2021.

"Exhibition - The Guggenheim Museum Salzburg: A project by Hans Hollein" [en ligne], *Peggy Guggenheim Collection*, URL : <https://www.guggenheim-venice.it/en/whats-on/exhibitions/the-guggenheim-museum-salzburg-a-project-by-hans-hollein/>, consulté le 22 avril 2021.

« Guggenheim Helsinki » [en ligne], URL : <http://www.guggenheimhki.fi/en/>, consulté le 22 avril 2021.

« Musée Guggenheim Bilbao » [en ligne], *Guggenheim Bilbao*, URL : <https://www.guggenheim-bilbao.eus/fr>, consulté le 14 avril 2021.

CENTRE POMPIDOU

Documents

CENTRE POMPIDOU, « Bilan d'activité 2013 ».

CENTRE POMPIDOU, « Bilan d'activité 2020 ».

CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - "Centre Pompidou francilien - Fabrique de l'art". Futur pôle de conservation et de création », 2019.

CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - Rénovation totale du Centre Pompidou. Fin 2023 - fin 2026 », 2021.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, « Communiqué de presse - Laurent Le Bon, conservateur général du patrimoine, président du musée Picasso, est nommé président du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou ».

Articles de journaux spécialisés

BUONANNO, Camille, « Centre Pompidou : ses 120 000 œuvres circuleront pendant la fermeture », *AD Magazine*, 06.04.2021.

HARRIS, Gareth, "Centre Pompidou could close for three years for 'essential' renovations", *The Art Newspaper*, 29.09.2020.

SANSOM, Anna, "Centre Pompidou will close from the end of 2023 for three-year renovation", *The Art Newspaper*, 25.01.2021.

SANSOM, Anna, "Centre Pompidou plans to show 120,000 works «as much as possible» around France during three-year closure", *The Art Newspaper*, 01.04.2021.

Articles de presse

BALDACCHINO, Julien, « De 1977 à 2027, retour sur les grandes métamorphoses du Centre Pompidou » [en ligne], *France inter*, 26.01.2021, URL : <https://www.franceinter.fr/culture/de-1977-a-2027-retour-sur-les-grandes-metamorphoses-du-centre-pompidou>.

« Le Centre Pompidou va fermer ses portes pour travaux entre 2023 et 2027 » [en ligne], *Franceinfo*, *France Télévisions*, 25.01.2021, URL : https://www.francetvinfo.fr/culture/arts-expos/centre-pompidou/le-centre-pompidou-va-fermer-entierement-pour-travaux-entre-2023-et-2027_4271403.html.

Pages web

« À l'international - "40 ans d'expertise et d'innovation" » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/le-centre-pompidou/a-linternationale>, consulté le 15 janvier 2021.

« Archives presse, International » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/offre-aux-professionnels/espace-presse/archives-de-la-presse>, consulté le 15 janvier 2021.

« Les Réseaux du Musée Picasso-Paris » [en ligne], *Musée Picasso Paris*, URL : <https://www.museepicassoparis.fr/fr/les-reseaux-du-musee-picasso-paris>, consulté le 9 juillet 2021.

« Pompidou s'installe à Massy avec la Fabrique de l'art » [en ligne], *Massy*, URL : <https://www.ville-massy.fr/decouvrir/culture/pompidou-sinstalle-a-massy-avec-la-fabrique-de-lart/>, consulté le 2 septembre 2021.

CENTRE POMPIDOU-METZ

Ouvrages

RACINE, Bruno (préf.), *Concours Centre Pompidou - Metz*, Paris, AMC – Le moniteur / Éditions du Centre Pompidou, 2004.

BIDAINE, Philippe, *Centre Pompidou-Metz, L'esprit du lieu*, Éditions du Centre Pompidou-Metz / Nouvelles éditions scala, 2010.

BONNEVIE, Claire, MÜLLER, Alexandra (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, Luxembourg, Éditions du Centre Pompidou-Metz, 2015.

JODIDIO, Philip, LE BON, Laurent, *Centre Pompidou-Metz*, Editions du Centre Pompidou Paris, Centre Pompidou-Metz, Prestel Verlag München, 2008.

VILLANUEVA, Eléonore (coord. éd.), CARDINAUD, Pauline, MANDRAU, Elsa, *et al., Muse et le quartier de l'Amphithéâtre : Metz*, Paris, Archibooks + Sautereau Éditeur, 2018.

Chapitres d'ouvrages

FAGNONI, Edith, « L'innovation muséale, une manière de réinventer le développement local ? Metz et le Centre Pompidou, Lens et le Louvre », in : LEMASSON, Jean-Pierre, « *Starchitecture(s) : Figures d'architectes et espace urbain*, Paris, L'Harmattan, coll. « Gestion de la culture et du secteur non lucratif », 2015, pp. 165-184.

FAGNONI, Edith, « Culture décentralisée et innovation urbaine. Metz et le Centre Pompidou », in : GRAVARI-BARBAS, Maria, *Destinations et territoires, Coprésence à l'œuvre*, vol. 1, Québec, Presse de l'Université du Québec, coll. « Téoros », 2009, pp. 206-219.

Catalogue d'exposition

LE BON, Laurent (sld.), *Chefs-d'œuvre ? Exposition présentée au Centre Pompidou Metz du 12 mai 2010 au 29 août 2011*, Luxembourg, Éditions du Centre Pompidou-Metz, 2010.

Articles de revues scientifiques

BAUELLE, Guy, KRAUSS, Gerhard, "The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens", *Belgeo*, n° 1, 2014.

BOQUET, Mathias, « L'impact touristique des nouveaux musées : analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du Louvre-Lens », *Belgeo*, n° 1, 2014.

LE BON, Laurent, « Le Centre Pompidou Metz », *ICOM, La lettre du comité national français*, n° 35, 2012, pp. 4-8.

KRAUSS, Gerhard, "The Creation of a Second Centre Pompidou in Metz: Social Embedding of a New Regional Cultural Facility and Formation of a Strategic Action Field", *European Planning Studies*, vol. 23, n° 8, *Taylor & Francis online*, 2015, pp. 1494-1510.

TOBELEM, Jean-Michel, « Les musées nationaux doivent-ils se délocaliser ? », *Nectart*, vol. 5, n° 2, Éditions de l'Attribut, 2017, pp. 33-43.

Articles de journaux spécialisés

COIGNARD, Jérôme, « Metz s'offre son Centre Pompidou », *Connaissance des arts*, 01.05.2010, pp. 50-57.

FLOUQUET, Sophie, « Le Centre Pompidou s'arrime à Metz », *Journal des arts*, 17.11.2006.

Articles de presse

DARGENT, Françoise, « Un Centre Pompidou "bis" à Metz », *Le Figaro*, 10.01.2003.

EDELMAN, Frédéric, « Le Centre Pompidou tisse sa toile à Metz », *Le Monde*, 14.08.2004.

Documents

CENTRE POMPIDOU-METZ, « Rapport d'activité 2019 ».

PREMEL, Anne, « Atelier méthodologique, Décryptage : le Centre Pompidou Metz, levier d'attractivité du territoire » [en ligne], 2011, URL : <https://fr.slideshare.net/capcom/at3-decryptage-le-centre-pompidou-metz-levier-dattractivite-du-territoire-42552095>.

Pages web

« Campagne publicitaire “Je veux Metz” » [en ligne], *Tout-Metz, Tout-Metz, Actualité régionale & Agenda*, le 21 octobre 2010, URL : <https://tout-metz.com/video-je-veux-metz-10-2010-444.php>, consulté le 27 juin 2021.

« Centre Pompidou-Metz - Page d'accueil » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, URL : <https://www.centrepompidou-metz.fr/>, consulté le 13 janvier 2021.

« Centre Pompidou-Metz - La genèse du projet » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, URL : <https://www.centrepompidou-metz.fr/les-grandes-etapes>, consulté le 13 janvier 2021.

« Expositions - “Chefs-d’œuvre ?” » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, URL : <https://www.centrepompidou-metz.fr/chefs-doeuvre-1>, consulté le 19 février 2021.

« Programmation culturelle - Constellation » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, URL : <https://www.centrepompidou-metz.fr/projets-artistes/constellation>, consulté le 22 juin 2021.

"Projects, Centre Pompidou-Metz" [en ligne], *Gumuchdjian Architects*, le 21 février 2017, URL : <http://www.gumuchdjian.com/projects/pompidou-metz>, consulté le 13 janvier 2021.

« Projet Centre Pompidou-Metz » [en ligne], *Jean de Gastines Architectes*, URL : <http://www.jdg-architectes.com/projet/centre-pompidou-metz/>, consulté le 13 janvier 2021.

"Works - Centre Pompidou-Metz, France, 2010" [en ligne], *Shigeru Ban Architects*, URL : http://www.shigerubanarchitects.com/works/2010_centre-pompidou-metz/index.html, consulté le 13 janvier 2021.

"Works - Industrial Design, Carta Collection" [en ligne], *Shigeru Ban Architects*, URL : http://www.shigerubanarchitects.com/works/1998_carta-series/index.html, consulté le 15 juin 2021.

CENTRE POMPIDOU MOBILE

Documents

MuMo, « Livret d'exposition - Le MuMo présente “Les animaux sortent de leur réserve” », 2020.

« Centre Pompidou, Dépliant de l'exposition Cercles et carrés », 2012.

Articles de presse

DUPONCHELLE, Valérie, « Le Centre Pompidou Mobile a vécu », *Le Figaro* édition Le Figaro Culture, 17.05.2013.

Enregistrements vidéo

VALODE, Nicolas, CATHALA, Pauline, *Centre Pompidou mobile : Un projet architectural, muséographique et culturel*, Entretien vidéo, [en ligne], SCEREN/CNDP/CRDP, Centre Pompidou Paris, coll. « Centre Pompidou mobile », 2012, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/ressources/media/3YzH8jm>, consulté le 15 janvier 2021.

Centre Pompidou mobile : Entretien entre Alain Seban, président du Centre Pompidou et Patrick Bouchain, architecte du Centre pompidou mobile, Entretien vidéo, [en ligne], SCEREN-CNDP, Centre Pompidou Paris, coll. « Centre Pompidou mobile », URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/ressources/media/rezletE>, consulté le 15 janvier 2021.

Pages web

« Centre Pompidou Mobile » [en ligne], *letroisiemepole*, URL : <https://letroisiemepole.com/portfolio/centre-pompidou-mobile/>, consulté le 19 février 2021.

« Centre Pompidou mobile » [en ligne], *cyrilleweiner*, URL : <https://cyrilleweiner.com/en/le-centre-pompidou-mobile/>, consulté le 15 juillet 2021.

« Centre Pompidou Mobile » [en ligne], *arteplan*, URL : <https://arteplan.org/initiative/centre-pompidou-mobile/>, consulté le 15 juillet 2021.

« Centre Pompidou X MuMo - Camion-musée » [en ligne], *Hérault Arnod Architectures*, URL : <https://www.herault-arnod.fr/Centre-Pompidou-X-MuMo>, consulté le 16 juillet 2021.

« Construire atelier d'architecture, Le Centre Pompidou mobile » [en ligne], *Construire*, URL : <http://construire-architectes.over-blog.com/le-centre-pompidou-mobile>, consulté le 9 juillet 2021.

« Histoire du ministère, Ressources documentaires, Inauguration du Centre Pompidou Mobile » [en ligne], *Ministère de la Culture*, le 13 octobre 2011, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Decouvrir-le-ministère/Histoire-du-ministère/Ressources-documentaires/Discours-de-ministres/Discours-de-ministres-depuis-1998/Frederic-Mitterrand-2009-2012/Articles-2009-2012/Inauguration-du-Centre-Pompidou-Mobile>, consulté le 19 février 2021.

« Hors les murs - Centre Pompidou Mobile, Cercles et carrés » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/cBakq4>, consulté le 15 janvier 2021.

« MuMo musée mobile » [en ligne], *MuMo*, URL : <http://musee-mobile.fr/>, consulté le 18 février 2021.

« On the road - Le Centre Pompidou mobile » [en ligne], *D'architectures*, URL : <https://www.darchitectures.com/on-the-road-le-centre-pompidou-mobile-a1505.html>, consulté le 15 juillet 2021.

« Projets - Mumo 2 » [en ligne], *matali crasset*, URL : <https://www.matalicrasset.com/fr/projet/mumo-2>, consulté le 16 juillet 2021.

CENTRE POMPIDOU MALAGA

Chapitres d'ouvrages

PEYRE, Nicolas, « Le Centre Pompidou Málaga, un exemple de la mondialisation de l'immatériel et de la diplomatie d'influence française », in : REGOURD, Martine (sld.), *Marques muséales, un espace public revisité*, Institut universitaire Varenne, Lextenso LGDJ, coll. « Collection Colloques & Essais », 2018, pp. 155-167.

PEYRE, Nicolas, « De quoi le Centre Pompidou Málaga est-il nom ? », in : *Actes du Congrès de la Société française de sciences de l'information et de la communication, 13-16 juin 2018*, Paris, pp. 185-197.

Littérature grise

PEYRE, Nicolas, *La mondialisation des marques muséales françaises et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga, thèse de doctorat sous la direction de BOURE Robert, REGOURD Martine, Science de l'information et de la communication, Unité de recherche IDETCOM*, Document non publié, Université Toulouse 1 Capitole, 2019.

PEYRE, Nicolas, « La mondialisation des marques muséales et la diplomatie d'influence. Le Centre Pompidou Málaga - Compte rendu de thèse », 2020.

Documents

CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga - Dossier de presse, 28 mars - 30 juin 2015 », 2015.

CENTRE POMPIDOU, « Centre Pompidou Málaga, Dossier de presse, 1^{er} anniversaire du Centre Pompidou Málaga », 2016.

"Apéndice N°1 al Convenio marco entre el Centro Pompidou y el municipio de Málaga para la creación y explotación de un Centre Pompidou Málaga Del 3 de septiembre de 2014" [en ligne], 2019, URL : <https://www.malaga.eu/export/sites/malaga.eu/gobierno-abierto/galleries/Convenios-Protocolos/2019/3t/ID-JGL-5-4-2019-Adenda-CC-Centre-Pompidou-Paris-Creacion-y-Explotacion-C.-Pompidou-Malaga.pdf>.

"Convenio-marco entre el Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga para la creación y la explotación de un Centro Pompidou provisional" [en ligne], 2014, URL : https://www.malaga.eu/export/sites/malaga.eu/gobierno-abierto/.galleries/Convenios-Protocolos/2014/4t/ID_JGL_03-09-2014_Centro_Pompidou_Mxlaga_-_puesta_en_marcha_sede_Museo_-_CUBO.pdf

Articles de presse

FRANCEINFO CULTURE, AFP, « Málaga, ville natale de Picasso, ouvre son "Centre Pompidou provisoire" » [en ligne], *France Télévisions*, 27.03.2015, URL : https://www.francetvinfo.fr/culture/arts-expos/malaga-ville-natale-de-picasso-ouvre-son-centre-pompidou-provisoire_3347915.html.

ROBERT, Martine, « Après Málaga, le Centre Pompidou compte s'exporter sur d'autres continents », *Les Échos*, 30.03.2015.

Pages web

« À l'international - Centre Pompidou Málaga » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/le-centre-pompidou/a-l-international/centre-pompidou-malaga>, consulté le 15 janvier 2021.

"Centre Pompidou Málaga – Cultura y vanguardia" [en ligne], *Centre Pompidou Málaga*, URL : <https://centrepompidou-malaga.eu/>, consulté le 15 janvier 2021.

"Centre Pompidou Málaga / Javier Pérez De La Fuente, Juan Antonio Marín Malavé" [en ligne], *ArchDaily*, le 28 mai 2016, URL : <https://www.archdaily.com/788272/centre-pompidou-malaga-javier-perez-de-la-fuente-juan-antonio-marin-malave>, consulté le 19 février 2021.

"Colección del Museo Ruso de San Petersburgo, Málaga" [en ligne], *Colección del Museo Ruso / Málaga*, URL : <https://www.coleccionmuseoruso.es/>, consulté le 13 août 2021.

"Exposiciones" [en ligne], *Centre Pompidou Málaga*, URL : <https://centrepompidou-malaga.eu/exposiciones/>, consulté le 15 août 2021.

"Exposiciones passadas - Construir el aire. Arquitectura y diseño hinchable, 1960-1975" [en ligne], *Centre Pompidou Málaga*, URL : <https://centrepompidou-malaga.eu/exposicion/construir-el-aire-arquitectura-y-diseno-hinchable-1960-1975/>, consulté le 16 août 2021.

"Exposiciones passadas - Matisse. Un país nuevo" [en ligne], *Centre Pompidou Málaga*, URL : <https://centrepompidou-malaga.eu/exposicion/matisse-un-pais-nuevo/>, consulté le 16 août 2021.

« Expositions - Aerodream. Architecture, design et structures gonflables, 1950-2020 | Centre Pompidou Metz » [en ligne], *Centre Pompidou-Metz*, URL : <https://www.centrepompidou-metz.fr/aerodream-architecture-design-et-structures-gonflables-1950-2020>, consulté le 16 août 2021.

« Expositions - Matisse - Comme un roman » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/yltyEdE>, consulté le 16 août 2021.

« Inauguration du Centre Pompidou Malaga, Incubé » [en ligne], *Daniel Buren*, URL : <https://danielburen.com/images/exhibit/2291?ref=&year=2015>, consulté le 14 août 2021.

"Projects - Muelle Uno Málaga, Espagne" [en ligne], *L35 Arquitectos*, URL : http://www.l35.com/fr/projets/muelle-uno.html?utm_source=opengraph&utm_medium=pagetools&utm_campaign=share, consulté le 13 août 2021.

« Que voir, que faire ?, Musées » [en ligne], *Málaga Turismo*, URL : <http://www.malagaturismo.com/fr/sections/ville-de-musees/17>, consulté le 14 août 2021.

"Transparencia Agencia Casa Natal Picasso y otros" [en ligne], *Transparencia Agencia Picasso*, URL : <http://transparenciaagenciapicasso.malaga.eu/>, consulté le 15 février 2021.

KANAL - CENTRE POMPIDOU, BRUXELLES

Ouvrages

BLISTÈNE, Bernard (sld.), *KANAL - Centre Pompidou. Brut (à l'occasion de l'ouverture de Kanal - Centre Pompidou, le 5 mai 2018)*, Mercatorfonds, Éditions du Centre Pompidou, Fondation Kanal, 2018.

BLISTÈNE, Bernard (sld.), LIUCCI-GOUTNIKOV, Nicolas, *Kanal Brut by KANAL - Centre Pompidou, (catalogue de l'exposition Kanal Brut, 5 mai 2018 au 30 juin 2019)*, Mercatorfonds, Éditions du Centre Pompidou, Fondation Kanal, 2019

CLAIR, Jean, *Élevages de poussière, Beaubourg vingt ans après*, L'Échoppe, 1992.

QUEF, Marie-Christine, *Citroën : un parcours architectural*, France, E-T-A-I, 2009.

Documents

AGENCE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL (ADT), « Canal ? Vous avez dit canal ?! État des lieux illustré du territoire du canal à Bruxelles », 2014.

CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - Région de Bruxelles-Capitale, Centre Pompidou, Signature d'un protocole d'accord ».

CENTRE POMPIDOU, « Dossier de presse, Kanal – Centre Pompidou, Une année de préfiguration, 5 mai 2018 – 10 juin 2019 ».

CENTRE POMPIDOU, « 1. RAYONNER HORS DE SES MURS, UN ENJEU MAJEUR DE DÉVELOPPEMENT | Centre Pompidou », 2018.

CHEMETOFF, Alexandre & associés, *Plan - Canal. Kanaalplan 01*, Les éditions du bureau des paysages, 2014, 213 p.

CHEMETOFF, Alexandre & associés, *Plan - Canal. Kanaalplan 02*, Les éditions du bureau des paysages, 2014, 121 p.

FONDATION KANAL, « Communiqué de presse - Nouvelle exposition à l'ING Art Center: Hahaha. L'Humour de l'Art », 2021.

« Brochure KANAL - Centre Pompidou », 2021.

KANAL - CENTRE POMPIDOU, « Brochure, "Rendre éternelle votre passion de l'art. Faire un legs à Kanal-Centre Pompidou" », 2021.

« Dossier de presse Kanal-Centre Pompidou, Signature de la convention de partenariat structurel. Présentation de l'année de programmation de préfiguration », 2017.

Splash n°1, septembre-novembre 2020, Journal et guide du visiteur, John Armleder It Never Ends, Kanal - Centre Pompidou, vol. *Splash journal bimestriel*, © Fondation KANAL.

Splash n°2, février-mars 2021, Journal et guide du visiteur, John Armleder It Never Ends, Kanal - Centre Pompidou, vol. *Splash journal bimestriel*, © Fondation KANAL.

Splash n°3, mars-avril 2021, Journal et guide du visiteur, John Armleder It Never Ends, Kanal - Centre Pompidou, vol. *Splash journal bimestriel*, © Fondation KANAL.

Documentation Atelier KANAL

NOA, EM2N, SBA, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », Atelier KANAL, s.d.

NOARCHITECTES, EM2N, SERGISON BATES, « Pôle Culturel Citroën, Candidature, 6 juin 2017, Bruxelles. Partager, Connaissances, Culture, Expériences », 2017.

Pages web

VERVOORT, Rudi, « Appel pour désigner un.e chargé.e de mission pour Bruxelles, capitale européenne de la Culture en 2030 » [en ligne], *Rudi Vervoort*, URL :

https://rudivervoort.brussels/news/_appel-pour-designer-un-e-charge-e-de-mission-pour-bruxelles-capitale-europeenne-de-la-culture-en-2030/, consulté le 2 mai 2021.

« 10 lieux d'art contemporain à Bruxelles » [en ligne], *Brussels Museums*, URL : <https://www.brussel museums.be/fr/museumadvisor/10-lieux-d-art-contemporain-a-bruxelles>, consulté le 15 avril 2021.

« Alexis Dumont, Ancien siège de Citroën Place de l'Yser 7 Bruxelles Extension Nord » [en ligne], *Alexis Dumont*, le 26 août 2019, URL : <https://alexisdumont.brussels/fr/catalogue/ancien-siege-de-citroen-place-de-lyser-7-bruxelles-extension-nord>, consulté le 30 avril 2021.

« À l'international - KANAL – Centre Pompidou » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/le-centre-pompidou/a-l-international/kanal-centre-pompidou>, consulté le 15 janvier 2021.

« Ancien siège de la Société belge des automobiles Citroën » [en ligne], *Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale*, URL : https://monument.heritage.brussels/fr/Bruxelles_Extension_Nord/Square_Saintelette/21/38293, consulté le 30 avril 2021.

« As found » [en ligne], *KANAL - Centre Pompidou*, URL : <https://kanal.brussels/fr/expositions/found>, consulté le 22 mai 2021.

« Brussels Museums - CIVA » [en ligne], *Brussels Museums*, URL : <https://www.brussel museums.be/fr/musees/civa>, consulté le 3 mai 2021.

« C.I.II.III.IV.A Culture-Architecture » [en ligne], *CIVA*, URL : <https://civa.brussels/fr>, consulté le 9 février 2021.

« Découvrez l'ING Art Center » [en ligne], *ING*, URL : <https://www.ing.be/fr/retail/my-news/interests/ing-art-center>, consulté le 24 mai 2021.

« Entretien avec Yves Goldstein, Chief of Mission » [en ligne], *KANAL — Centre Pompidou, Bruxelles*, URL : <https://kanal.brussels/fr/actualites/entretien-avec-yves-goldstein-chief-mission>, consulté le 7 mai 2021.

« Fondation Kanal » [en ligne], *Inventaire du patrimoine mobilier, Région de Bruxelles-Capitale*, URL : <https://collections.heritage.brussels/fr/institutions/140>, consulté le 19 avril 2021.

"Former Citroën Yser garage is to be transformed into a new Centre Pompidou in Brussels" [en ligne], *World Architecture Community*, le 27 mars 2018, URL :

<https://worldarchitecture.org/architecture-news/cmpfv/former-citron-yser-garage-is-to-be-transformed-into-a-new-centre-pompidou-in-brussels.html>, consulté le 9 février 2021.

« Garage Citroën Lyon » [en ligne], *Sud Architectes*, URL : <http://www.sudarchitectes.com/projet/citroen-2/>, consulté le 30 avril 2021.

« It Never Ends - John M Armleder & Guests » [en ligne], *KANAL - Centre Pompidou*, le 18 août 2020, URL : <https://kanal.brussels/fr/actualites/it-never-ends-john-m-armleder-quests-1>, consulté le 23 mai 2021.

« Kanal – Centre Pompidou, Bruxelles » [en ligne], *KANAL - Centre Pompidou*, le 26 juin 2019, URL : <https://kanal.brussels/fr>, consulté le 15 janvier 2021.

« Kanal Centre Pompidou - Coast Branding Agency Brussels » [en ligne], *Coast Agency*, URL : <http://www.coast-agency.com/kanal-centre-pompidou>, consulté le 30 avril 2021.

« Kanal Store » [en ligne], *Kanal store - Concept Store Brussel*, URL : <http://kanalstore.brussels/fr/>, consulté le 28 avril 2021.

« La Fondation KANAL obtient son permis d'urbanisme » [en ligne], *KANAL — Centre Pompidou, Bruxelles*, URL : <https://kanal.brussels/fr/actualites/la-fondation-kanal-obtient-son-permis-durbanisme>, consulté le 15 mai 2021.

« Les institutions européennes à Bruxelles » [en ligne], *be.brussels*, URL : <https://be.brussels/a-propos-de-la-region/bruxelles-internationale/les-institutions-europeennes-a-bruxelles>, consulté le 2 mai 2021.

« Musée d'Art Moderne - à Ostende » [en ligne], *Mu.ZEE*, URL : <http://www.muzee.be/>, consulté le 25 mai 2021.

« "Musée Modern Museum" » [en ligne], *Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique*, URL : <https://www.fine-arts-museum.be/fr/les-musees/musee-modern-museum>, consulté le 30 avril 2021.

« Nouveau duo à la direction du CIVA : Nikolaus Hirsch et Benjamin Erarts » [en ligne], *CIVA*, URL : <https://civa.brussels/fr/expos-events/nouveau-duo-la-direction-du-civa-nikolaus-hirsch-et-benjamin-erarts>, consulté le 13 mai 2021.

« Plan canal: des ambitions, une méthode, une équipe » [en ligne], *Canal.brussels*, URL : <https://canal.brussels/fr/plan-canal-des-ambitions-une-methode-une-equipe>, consulté le 7 mai 2021.

" Projects - KANAL — Centre Pompidou, Brussels, Belgium " [en ligne], *EM2N*, URL : <https://www.em2n.ch/projects/kanalcentrepompidou>, consulté le 9 février 2021.

« Projects - Modern and contemporary arts complex, Brussels, Belgium, 2018 » [en ligne], *Sergison Bates architects*, URL : <https://sergisonbates.com/en/projects/kanal-centre-pompidou>, consulté le 9 février 2021.

« Square Saintelette » [en ligne], *Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale*, URL : https://monument.heritage.brussels/fr/Bruxelles_Extension_Nord/Square_Saintelette/10003143, consulté le 2 mai 2021.

« Work - 109 KANAL, une scène pour Bruxelles » [en ligne], *noAarchitecten*, URL : <https://noaarchitecten.net/projects/101/109-kanal>, consulté le 9 février 2021.

Film

SAINT-RÉMY, Gaetan (réal.), *Kanal - Centre Pompidou, le garage qui voulait devenir musée*, Film, 53min 5sec, 2019, la Fondation Kanal en coproduction avec Shelfer Prod, avec le soutien de taxshelter.be, ING et du gouvernement fédéral de Belgique [en ligne], YouTube, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=97yeTrLv1Y>.

CENTRE POMPIDOU X WEST BUND MUSEUM PROJECT, SHANGHAI

Articles de revues scientifiques

MARKIN, Pablo, "Shanghai's Growing Contemporary Art Scene as an Urban Indicator of China's Soft Power Development", *Open Culture*, 2017.

PAQUETTE, Jonathan, « Soft power en Chine, inclusion sociale dans le monde anglo-saxon. Les musées, instruments du pouvoir », *Nectart*, vol. 1, n° 1, 2015, p. 41-46.

SİQİ, Tu, "Shanghai's West Bund Cultural Corridor Exemplifies the Opportunities and Risks of State-Driven Cultural Development", *Metropolitics, From the Field*, 2018.

Littérature grise

BOISSON, Chloé, *Les photographies de Murray White et Jean-Marie Aragon (1993) : aux origines de Rodin en Chine*, Mémoire d'étude, Master 1 Muséologie, groupe de recherche Histoire de la photographie, École du Louvre, Paris, 2020.

LEMAIRE DEFLOU, Louis, *Le Centre Pompidou de Shanghai : politiques culturelles Françaises et Chinoises*, Dossier de recherche, Master 1 Stratégies muséales et Gestion de projet, « Histoire et actualités des collections, des musées et du patrimoine. Comparaison Est-Ouest », Institut Catholique de Paris, 2019.

OSÉ, Raphaël, *L'ouverture d'un Centre Pompidou à Shanghai ou la mise en place d'un programme d'échange culturel interétatique*, « Introductions aux Politiques Culturelles et Muséales », Institut d'histoire de l'art, Institut Catholique de Paris, 2018.

Documents

AMBASSADE DE FRANCE EN CHINE - SERVICE CULTUREL, « Communiqué de presse, "Le Centre Pompidou initie un projet de coopération culturelle innovant à Shanghai" », 2018.

CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse, Shanghai, Une première étape d'un projet de coopération culturelle entre le West Bund Group et le Centre Pompidou », 2017.

CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse, Centre Pompidou X West Bund Project, Réouverture au public, vendredi 20 mars 2020 ».

L'ÉLYSÉE, « Discours du Président Emmanuel Macron lors de l'inauguration du Centre Pompidou de Shanghai », 5.11.2019.

Articles de journaux spécialisés

BOUDEHEN, Caroline, « Un Centre Pompidou à Shanghai pour 2019 », *Le Journal Des Arts* édition n°482, 21.06.2017.

BOUDEHEN, Caroline, « La Gazette Drouot, Centre Pompidou Shanghai: le soft power français », 09.01.2020.

HARRIS, Gareth, MOVIUS, Lisa, "'We are the opposite of Starbucks': Pompidou chief on the challenges of setting up a Shanghai satellite", *The Art Newspaper*, 08.11.2019.

HICKLEY, Catherine, "David Chipperfield on his design for West Bund Art Museum in Shanghai", *The Art Newspaper*, 26.03.2019.

MOVIUS, Lisa, "Why museum partnerships between China and the West are booming", *The Art Newspaper*, 04.12.2019.

POLLACK, Barbara, "Shanghai's Tricky Museum Transformation", *ARTnews*, 17.03.2014.

Articles de presse

AFP AGENCE, « Macron officialise un Centre Pompidou à Shanghai », *Le Figaro*, 10.01.2018.

CHÉPEAU, Anne, « Chine : le Centre Pompidou inaugure son antenne à Shanghai, en quête d'un nouveau public et de nouvelles sources de financement » [en ligne], *Franceinfo, Radio France*, 03.11.2019, URL : https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/metiers/chine-le-centre-pompidou-inaugure-son-antenne-a-shanghai-en-quete-d-un-nouveau-public-et-de-nouvelles-sources-de-financement_3685947.html.

DA SOIS, Julien, FAVALLI, Anthony, « Contrats, Centre Pompidou, environnement, Ouïghours... Les enjeux de la visite d'Emmanuel Macron en Chine » [en ligne], *CNEWS*, 05.11.2019, URL : <https://www.cnews.fr/monde/2019-11-05/contrats-centre-pompidou-environnement-ouighours-les-enjeux-de-la-visite-demmanuel>.

DUPONCHELLE, Valérie, « Serge Lasvignes: "Avec le Centre Pompidou Shanghai, nous avons découvert le contrôle des œuvres en Chine" », *Le Figaro*, 07.11.2019.

DUPONCHELLE, Valérie, « Centre Pompidou Shanghai : dans les coulisses de l'inauguration avec Emmanuel Macron », *Le Figaro*, 06.11.2019.

FRANCE INFO CULTURE, AFP, « Le "Centre Pompidou provisoire" prospecte en Asie : bientôt à Séoul, et pourquoi pas Shanghai » [en ligne], *France Télévisions*, 17.06.2016, URL : https://www.francetvinfo.fr/culture/arts-expos/le-quot-centre-pompidou-provisoirequot-prospecte-en-asie-bientot-a-seoul-et-pourquoi-pas-shanghai_3305383.html.

ROBERT, Martine, « Le Centre Pompidou ouvre à Shanghai une nouvelle vitrine de l'excellence muséale française », *Les Échos*, 05.11.2019.

ROBERT, Martine, « Le Shanghai West Bund, nouveau spot culturel d'ambition mondiale », *Les Échos*, 05.11.2019.

SELVIN, Claire, "Centre Pompidou's Plans for South Korea Space Reportedly On Hold During Coronavirus Crisis", *ARTnews*, 26.03.2020.

Enregistrements vidéo

VÉDEILHÉ, Antoine, *Le Centre Pompidou s'exporte à Shanghai - Regarder le documentaire complet*, Vidéo, [en ligne], Arte, coll. « Infos et sociétés, Actualités culturelles », 2019., URL : <https://www.arte.tv/fr/videos/093494-000-A/le-centre-pompidou-s-exporte-a-shanghai/>, consulté le 14 janvier 2021.

Émission télévisée

Pour tout vous dire - Centre Pompidou de Shanghai : une coopération artistique franco-chinoise, [en ligne], CGTN Journal français, 2020., URL : https://www.youtube.com/watch?v=8rS6D54_mIY.

Pages web

« Ateliers Jean Nouvel, Projects - Start Museum, Shanghai, Chine » [en ligne], AJN, URL : <http://www.jeannouvel.com/en/projects/shanghai-star-art-museum/>, consulté le 22 janvier 2021.

« À l'international - Centre Pompidou x West Bund Museum Project Shanghai » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : [/fr/le-centre-pompidou/a-linternational/centre-pompidou-x-west-bund-museum-project-shanghai](https://le-centre-pompidou/a-linternational/centre-pompidou-x-west-bund-museum-project-shanghai), consulté le 14 janvier 2021.

« À l'international, Exposition, "The Shape of Time" - Centre Pompidou x West Bund Museum Project » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/yazDSgt>, consulté le 26 août 2021.

« À l'international - The Voice of Things. Highlights of the Centre Pompidou Collection - West Bund Museum Project Shanghai » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/cv9BXrx>, consulté le 25 août 2021.

« Expositions terminées - "Design et Merveilleux. De la nature de l'ornement", 1er décembre 2018 - 22 avril 2019 » [en ligne], *MAMC Saint-Etienne*, URL : <https://mamc.saint-etienne.fr/fr/expositions/design-et-merveilleux>, consulté le 1 septembre 2021.

« Inauguration du Centre Pompidou de Shanghai, Visite d'État en Chine, déclaration du 5 novembre 2019 » [en ligne], *Élysée*, le 5 novembre 2019, URL : <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2019/11/05/inauguration-du-centre-pompidou-de-shanghai>, consulté le 14 janvier 2021.

"Long Museum" [en ligne], *The Long Museum*, URL : <http://www.thelongmuseum.org/en/>, consulté le 22 janvier 2021.

"Museum International: Museums and Public Policy" [en ligne], *ICOM*, URL : <https://icom.museum/en/news/the-icom-publishing-manual-a-new-reference-tool-for-members/>, consulté le 15 janvier 2021.

"Projects – West Bund Museum" [en ligne], *David Chipperfield Architects*, URL : <https://davidchipperfield.com/project/west-bund-museum>, consulté le 15 février 2021.

"Shanghai Center of Photography, SCôP" [en ligne], *SCoP*, URL : <https://en.scop-sh.org>, consulté le 22 janvier 2021.

"TANK Shanghai" [en ligne], *Tank Shanghai*, URL : <http://tankshanghai.com/en/>, consulté le 22 janvier 2021.

"West Bund Museum / David Chipperfield Architects" [en ligne], *ArchDaily*, le 13 novembre 2019, URL : <https://www.archdaily.com/928305/west-bund-museum-david-chipperfield-architects>, consulté le 15 février 2021.

"Yuz Museum Shanghai" [en ligne], yuzm, URL : <http://www.yuzmshanghai.org/?lang=en>, consulté le 22 janvier 2021.

"WEST BUND MUSEUM | HOME" [en ligne], WBM Shanghai, URL : <https://www.wbmshanghai.com/west-bund-museum/html/home/home-en.html>.

"WEST BUND MUSEUM | About" [en ligne], WBM Shanghai, URL : <https://www.wbmshanghai.com/west-bund-museum/html/about/about-en.html>, consulté le 28 août 2021.

"WEST BUND MUSEUM | Exhibition, "The Voice of Things"" [en ligne], WBM Shanghai, URL : <https://www.wbmshanghai.com/west-bund-museum/html/exhibition/exhibition-detail-2-en.html>, consulté le 26 août 2021.

"West Bund Museum X Centre Pompidou, Project 2019-2024" [en ligne], WBM Shanghai, URL : <http://www.wbmshanghai.com/en/index.php>, consulté le 15 janvier 2021.

"西岸 | WEST BUND" [en ligne], WEST BUND, URL : <http://www.westbund.com/en/>, consulté le 23 janvier 2021.

"About West Bund Group" [en ligne], WEST BUND, URL : <http://www.westbund.com/en/index/WEST-BUND-GROUP/Group-Profile/About-West-Bund-Group.html>, consulté le 15 janvier 2021.

"District Overview" [en ligne], WEST BUND, URL : <http://www.westbund.com/en/index/ABOUT-WEST-BUND/Area-Overview/District-Overview.html>, consulté le 15 février 2021.

"Key Projects" [en ligne], WEST BUND, URL : http://www.westbund.com/en/index/KEY-PROJECTS/All-Projects/show_list?type_2_61, consulté le 15 février 2021.

"Location" [en ligne], WEST BUND, URL : <http://www.westbund.com/en/index/VISITORSS-GUIDE/Location/Location.html>, consulté le 28 août 2021.

"Milestones of Development" [en ligne], WEST BUND, URL : <http://www.westbund.com/en/index/WEST-BUND-GROUP/Organization-History/Milestones-of-Development.html>, consulté le 22 janvier 2021.

"Outdoor Leisure" [en ligne], WEST BUND, URL : <http://www.westbund.com/en/index/VISITORSS-GUIDE/Outdoor/Outdoor-Leisure.html>, consulté le 29 août 2021.

FRANCE-CHINE

Communiqué de presse

CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - Exposition "Alors, la Chine ?", 25 juin-13 octobre 2003 », 2003.

Article de presse

TELLIER, Maxime, CHÉPEAU, Anne, « France Culture, Économie, Actualités, Chine, Émirats... Les musées français mettent le cap à l'international » [en ligne], *France Culture*, 05.11.2019, URL : <https://www.franceculture.fr/economie/chine-emirats-les-musees-francais-mettent-le-cap-a-l-international>.

Pages web

« Année 2021 franco-chinoise du tourisme culturel » [en ligne], *France Diplomatie - Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères*, le 20 décembre 2019, URL : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/chine/evenements/article/annee-2021-franco-chinoise-du-tourisme-culturel-20-12-19>, consulté le 21 janvier 2021.

« Exposition "Alors, la Chine ?" » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/c4rrEn8>, consulté le 21 janvier 2021.

« Les Saisons et Années croisées - Année de la France en Chine » [en ligne], *Institut français*, URL : <https://www.pro.institutfrancais.com/fr/offre/annee-de-la-france-en-chine>, consulté le 21 janvier 2021.

« Les Saisons et Années croisées - France Chine 50 » [en ligne], *Institut français*, URL : <https://www.pro.institutfrancais.com/fr/offre/france-chine-50>, consulté le 21 janvier 2021.

« Nos actions Faire vivre les cultures » [en ligne], *Institut français*, URL : <https://www.if.institutfrancais.com/fr/action/faire-vivre-les-cultures>, consulté le 26 août 2021.

« Nouvelles vagues : Un point de vue sur l'art contemporain français » [en ligne], *Centre Pompidou*, URL : <https://www.centrepompidou.fr/fr/programme/agenda/evenement/cajoEL6>, consulté le 26 août 2021.

« Programmation - Les Saisons et Années croisées » [en ligne], *Institut français*, URL : <https://www.pro.institutfrancais.com/fr/offre/presentation-des-saisons-et-annees-croisees>, consulté le 26 août 2021.

CENTRE POMPIDOU X JERSEY CITY

Conférence de presse

Centre Pompidou x Jersey City Opening In 2024!, [en ligne], Jersey City TV, 2021, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=LMKGIQ5aQGM&t=1531s>, consulté le 3 septembre 2021.

Journaux spécialisés

BOURDON, Antoine, « Le Centre Pompidou s'installe près de New York : ce que l'on sait du projet », *Connaissance des arts*, 07.06.2021.

DAFOE, Taylor, "Paris's Centre Pompidou Is Opening Its First- Ever North American Outpost - in New Jersey" [en ligne] *artnet news*, 2021, URL : <https://news.artnet.com/art-world/paris-centre-pompidou-opening-new-jersey-1976843>.

Articles de presse

JACOBS, Julia, "Far From Paris, the Pompidou Plans an Outpost in Jersey City", *The New York Times*, 04.06.2021.

« Le Centre Pompidou partenaire d'un nouveau centre artistique dans la banlieue new-yorkaise » [en ligne], *France Télévisions - Rédaction Culture*, 04.06.2021, URL : https://www.francetvinfo.fr/culture/arts-expos/centre-pompidou/le-centre-pompidou-partenaire-d-un-nouveau-centre-artistique-dans-la-banlieue-new-yorkaise_4650837.html.

Pages web

"OMA / Jason Long to Design Renovation of Centre Pompidou x Jersey City" [en ligne], OMA, le 4 juin 2021, URL : <https://www.oma.com/news/centre-pompidou-x-jersey-city>, consulté le 3 septembre 2021.

"Projects - Centre Pompidou x Jersey City" [en ligne], OMA, URL : <https://www.oma.com/projects/centre-pompidou-x-jersey-city>, consulté le 3 septembre 2021.

LOUVRE

Article de revue scientifique

JAKIER, Camille, « Le décret Chaptal et la collection de tableaux envoyée à Genève », *Genava : revue d'histoire de l'art et d'archéologie*, n° 60, 2012, pp. 99-110.

Document

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, « Communiqué de presse - Laurence des Cars, conservatrice générale du patrimoine, présidente du musée d'Orsay, est nommée présidente-directrice du musée du Louvre à compter du 1er septembre 2021 », 2021.

Pages web

« Le Louvre dans le monde, Carte des prêts et des dépôts » [en ligne], *Musée du Louvre*, le 24 mars 2017, URL : <https://www.louvre.fr/monde>, consulté le 8 janvier 2021.

LOUVRE ATLANTA

Journaux spécialisés

BÉTARD, Daphnée, « Un Musée du Louvre à Atlanta ? », *Le Journal Des Arts*, n° 203, 19.11.2004.

LOYRETTE, Henri, "Louvre director defends partnership with High Museum of Atlanta", *The Art Newspaper*, 01.03.2006.

Articles de presse

FABRE, Clarisse, « Louvre-Atlanta : l'opération discrète », *Le Monde*, 30.01.2006.

GOODMAN, Brenda, "The Louvre Views Its Art in a New Way (When Showing It in Atlanta)", *The New York Times*, 16.10.2006.

TOULOUSE, Anne, « Le Louvre à Atlanta » [en ligne], *RFI*, 16.10.2007, URL : http://www1.rfi.fr/culturefr/articles/094/article_57780.asp.

Pages web

RYKNER, Didier, « Secret Louvre » [en ligne], *La Tribune de l'Art*, le 27 janvier 2006, URL : <https://www.latribunedelart.com/secret-louvre>, consulté le 16 juillet 2021.

RYKNER, Didier, « Antennes du Louvre : la première se fera... à Atlanta (Géorgie, États-Unis) » [en ligne], *La Tribune de l'Art*, le 18 octobre 2004, URL : <https://www.latribunedelart.com/antennes-du-louvre-la-premiere-se-fera-a-atlanta-georgie-etats-unis>, consulté le 16 juillet 2021.

« American Friends of the Louvre - Mission » [en ligne], *AFLouvre*, URL : <https://aflouvre.org/about/>, consulté le 24 juillet 2021.

"Denver Art Museum Brings Treasures from Louvre" [en ligne], *artdaily*, URL : <https://artdaily.cc/news/20761/Denver-Art-Museum-Brings-Treasures-from-Louvre#.YPwFCS0itQI>, consulté le 24 juillet 2021.

"Director Michael E. Shapiro to Step Down in August 2015" [en ligne], *High Museum of Art*, URL : <https://high.org/Press-Release/director-michael-e-shapiro-to-step-down-in-august-2015/>, consulté le 24 juillet 2021.

« FRench American Museum Exchange » [en ligne], *FRAME*, URL : <https://framemuseums.org/fr/>, consulté le 18 février 2021.

"High Museum of Art" [en ligne], *High Museum of Art*, URL : <https://high.org/>, consulté le 21 juillet 2021.

"High, Louvre, Crystal Bridges and Terra Foundation Announce Third Installation in Multi-Year American Art Collaboration" [en ligne], *High Museum of Art*, URL : <https://high.org/Press-Release/high-louvre-crystal-bridges-and-terra-foundation-announce-third-installation-in-multi-year-american-art-collaboration/>, consulté le 24.07.2021.

"History of the High" [en ligne], *High Museum of Art*, URL : <https://high.org/stories/history-of-the-high/>, consulté le 21 juillet 2021.

"Renzo Piano Building Workshop, All Projects - High Museum Expansion" [en ligne], *RPBW*, URL : <http://www.rpbw.com/project/high-museum-expansion>, consulté le 21 juillet 2021.

LOUVRE-LENS

Ouvrages

DEMEUDE, Hugues, *Le Louvre-Lens, L'esprit du lieu*, Louvre-Lens, Nouvelles éditions scala, 2013.

Tout le Louvre-Lens : le musée, l'architecture, les chefs-d'œuvre, Beaux-arts éditions / Louvre Lens, coll. « Album patrimoine », 2017.

Chapitre d'ouvrage

FAGNONI, Edith, « La culture comme projet de ville. Lens et le Louvre », in : DJAMENT-TRAN, Géraldine, *La métropolisation de la culture et du patrimoine*, Paris, Le manuscrit, coll. « Fronts pionniers », 2014, pp. 75-106.

Rapport

CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES NORD-PAS-DE-CALAIS, PICARDIE, *Rapport d'observations définitives sans réponse, Établissement public de coopération culturelle (EPCC) « Louvre-Lens »*. Exercices 2011 et suivants, 2015.

Littérature grise

RUAUD, Margaux, *Au-delà de Bilbao. L'utilisation des musées antennes dans les programmes de régénération urbaine à travers les exemples du Louvre Lens et V&A Dundee.*, Mémoire de recherche, M2 Muséologie, sous la direction de Cecilia Hurley Griener et de Agnès Bos, École du Louvre, Paris, 2020.

Articles de revues scientifiques

BAUELLE, Guy, "The New Louvre in Lens: A Regionally Embedded National Project", *European Planning Studies*, vol. 23, n° 8, Taylor & Francis online, 2015, pp. 1476-1493.

BAUELLE, Guy, KRAUSS, Gerhard, "The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens", *Belgeo*, n° 1, 2014.

BODÉRE, Audrey, « Louvre-Lens : le Louvre autrement », *CeROArt, La restauration en scène et en coulisse*, n° 5, 2010.

CUSIN, Julien, PASSEBOIS DUCROS, Juliette, « L'équipement culturel amiral pour (re)positionner l'image d'une ville : quoi de neuf depuis Bilbao ? - Étude des cas de Lens et de Bordeaux », *Revue française du marketing*, vol. 1/4, n° 255, *Fenêtre sur ...*, 2016, pp. 71-86.

HUART, Daniel (dir.), « Le Louvre à Lens : un défi culturel, sociétal, économique et urbain », *Pages de profil, INSEE Nord-Pas-de-Calais*, n° 110, 2012.

MOREL, Maia, « Le musée comme outil de remédiation identitaire : Le cas du Louvre-Lens », *MIDAS, « Museus, utopia e urbanidade »*, n° 4, 2014.

MOLINIÉ-ANDLAUER, Marie-Alix, « Quand les musées participent au développement territorial », *Géographie et cultures*, n° 103, 2017, pp. 152-154.

PERCHERON, Daniel, « Le Louvre à Lens », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 78, n° 4, 2004, pp. 27-32.

Articles de journaux spécialisés

BÉTARD, Daphnée, « Le Louvre-Lens, une formidable opportunité pour la région. L'actualité vue par Bruno Gaudichon, conservateur en chef et directeur de la Piscine-Musée d'art et d'industrie de Roubaix », *Journal des arts*, 04.11.2011, p. 4.

COIGNARD, Jérôme, « Lens inaugure son Louvre », *Connaissance des arts*, 01.12.2012, pp. 68-75.

CURTIS, William JR, "Musée Du Louvre by Sanaa, Lens, France", *Architectural Review*, 27.02.2013.

LASNIER, Jean-François, « Un Louvre II à Lens », *Beaux Arts Magazine*, n° 248, 01.02.2005, pp. 12-13.

LECLERC, David, CAILLE, Emmanuel, « Le Louvre-Lens, un musée-paysage », *D'architectures*, 01.02.2013.

ROBERT, Jean-Paul, « Le Louvre-Lens », *D'architectures*, n°150, 01.11.2005.

SÉRON-PIERRE, Catherine, « Équerre d'argent 2013/ Lauréat SANAA, Le Louvre-Lens », *AMC Architecture*, 02.11.2015.

Articles de presse

BAVELIER, Ariane, BIÉTRY-RIVIERRE, Eric, « Le Louvre fait sa révolution à Lens », *Figaroscope*, supplément du n°21263, 12.12.2012.

BOMMELAER, Claire, « Le Louvre Lens prend ses marques », *Le Figaro*, 01.08.2011, p. 12.

DEFRENNES, Geoffroy, « Les coûts s'envolent pour le Louvre à Lens », *Le Monde*, 08.02.2007.

DUCUING, Olivier, « Le musée du Louvre se décentralise à Lens », *La Gazette des communes*, 13.12.2004, p. 23.

DUCUING, Olivier, « L'État au chevet du bassin minier nordiste », *Les Échos*, 02.05.2017.

SAINT, Rozenn le, « Louvre-Lens : on attend toujours les retombées économiques », *Capital*, 11.05.2018.

VALBAY, Jean, « Le Louvre bis sera implanté à Lens », *Le Figaro*, 30.11.2004.

Documents

LOUVRE-LENS, « Aide à la visite. Galerie du temps, 2021 - Nouvelles œuvres ».

LOUVRE-LENS, « Brochure institutionnelle, Le Louvre autrement », 2017.

LOUVRE-LENS, « Brochure, Le Cercle Louvre-Lens », 2019.

LOUVRE-LENS, « Calendrier des expositions temporaires 2020-2023 », 20.10.2020.

LOUVRE-LENS, « Communiqué de presse - Le Louvre Lens en 2020. Toujours plus proche de ses publics. », 2021.

LOUVRE-LENS, « Projet scientifique et culturel (PSC) », 2020.

Enregistrement vidéo

CENTRE POMPIDOU-METZ, | *STUDIO VISIT* | *Jean de Gastines - Architecte*, [en ligne], 2020.,
URL : <https://www.youtube.com/watch?v=dcFDqusO2hw>, consulté le 20 juin 2021.

Pages web

« Agence de communication culturelle : Inauguration du Louvre-Lens » [en ligne], *Claudine Colin Communication*, URL : <http://louvrelens.claudinecolin.com/>, consulté le 8 août 2021.

« AG Studio » [en ligne], *AG Studio*, URL : <https://agstudio.fr/studio/>, consulté le 7 août 2021.

« Autour du Louvre-Lens : Visiter le Nord Pas de Calais » [en ligne], *Autour du Louvre-Lens*,
URL : <https://www.autourdulouvrelens.fr/>, consulté le 9 août 2021.

« Imrey Studio, Musée Louvre-Lens » [en ligne], *IMREY STUDIO*, URL :
https://www.imreystudio.com/project_louvre.html, consulté le 23 mars 2021.

« Les expositions temporaires - Exposition Bernar Venet, "L'hypothèse de la gravité" » [en
ligne], *Louvre-Lens*, URL : <https://www.louvrelens.fr/exhibition/bernar-venet/>, consulté le 9
août 2021.

« Le Louvre-Lens » [en ligne], *Musée du Louvre*, le 1 septembre 2020, URL :
<https://www.louvre.fr/le-louvre-lens>, consulté le 12 janvier 2021.

"Louvre Lens / SANAA" [en ligne], *ArchDaily*, le 29 décembre 2012, URL :
<https://www.archdaily.com/312978/louvre-lens-sanaa>, consulté le 23 mars 2021.

« Le Louvre en France et dans le monde | Le Louvre-Lens » [en ligne], *Musée du Louvre*,
URL : <https://www.louvre.fr/le-louvre-en-france-et-dans-le-monde/le-louvre-lens>, consulté le 4
août 2021.

« Louvre-Lens - Un lieu de découverte et d'émerveillement » [en ligne], *Louvre-Lens*, URL :
<https://www.louvrelens.fr/>, consulté le 12 janvier 2021.

« Louvre-Lens 2030 » [en ligne], *Louvre-Lens*, URL : <https://www.louvrelens.fr/le-louvre-lens/louvre-lens-2030/>, consulté le 10 août 2021.

"Natural light for Louvre-Lens Museum - Arup" [en ligne], *arup*, URL :
<https://www.arup.com/projects/louvre-lens-museum>, consulté le 23 mars 2021.

« Projects, Louvre-Lens » [en ligne], *Avesta Group*, URL :
<https://avestagroup.eu/fr/project/louvre-lens>, consulté le 29 janvier 2021.

« Projets, Musées - Musée du Louvre-Lens » [en ligne], *Studio Adrien Gardère*, URL :
<https://www.studiogardere.com/fr/projets/museographie/musee-du-louvre-lens/>, consulté le
12 janvier 2021.

« Studio Méditerranée, Louvre-Lens » [en ligne], *BAM Archi*, URL : <https://app.bam.archi/architecte/grego-architects>, consulté le 22 mars 2021.

CENTRE DE CONSERVATION DU LOUVRE À LIÉVIN

Documents

« Inauguration du Centre de conservation du Louvre - Dossier de presse », 2019.

« Rogers Stirk Harbour + Partners, Lauréat pour la construction du Pôle de conservation du musée du Louvre à Liévin - Communiqué de presse, grand projet », 2015.

Pages web

« Centre de conservation du Louvre Liévin » [en ligne], *Musée du Louvre*, le 7 décembre 2017, URL : <https://www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre>, consulté le 22 mars 2021.

« Le Centre de conservation du Louvre, un équipement culturel de premier plan en région » [en ligne], *Ministère de la Culture*, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Le-Centre-de-conservation-du-Louvre-un-equipement-culturel-de-premier-plan-en-region>, consulté le 22 mars 2021.

« Le futur Centre de conservation du Louvre à Liévin » [en ligne], *Ministère de la Culture*, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Le-futur-Centre-de-conservation-du-Louvre-a-Lievin>, consulté le 22 mars 2021.

LOUVRE ABU DHABI

Ouvrages

BOISSIÈRE, Olivier, *Louvre Abu Dhabi : histoire d'un projet d'architecture*, Louvre Abu Dhabi / Skira, 2019.

CHARNIER, Jean-François (contr.), *Louvre Abu Dhabi : le guide du musée*, Louvre Abu Dhabi / Skira, 2018.

CHARNIER, Jean-François (sld.), *Louvre Abu Dhabi : une vision universelle de l'art*, Paris, Skira, 2019.

CLAIR, Jean, *Malaise dans les musées*, Paris, Flammarion, coll. « Café Voltaire », 2007.

DES CARS, Laurence (dir.), *Louvre Abu Dhabi, Naissance d'un musée.*, Autorité du tourisme et de la culture d'Abu Dhabi – Musée du Louvre et Skira Flammarion, 2013.

LOUVRE ABU DHABI, ÉCOLE DU LOUVRE PARIS, *Worlds in a Museum: Exploring Contemporary Museology, Symposium 10-11 novembre 2018*, vol. Actes de colloque, Leuven University Press, 2020.

ROSENBERG, Pierre, *Dictionnaire amoureux du Louvre*, Paris, Plon, 2007.

RYKNER, Didier, *Le spleen d'Apollon : musées, fric et mondialisation*, Paris, Nicolas Chaudun, 2008.

Louvre Abu Dhabi : naissance d'un musée, album de l'exposition, Paris, Musée du Louvre, 28 avril au 28 juillet 2014, Flammarion, 2014.

Chapitre de livre

TEXIER, Simon, « Les musées d'Abou Dhabi: éclectisme, synthèse, syncrétisme, ou le retour de Collage City », in : *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, Québec, Presse de l'Université Laval, coll. « Géographie », 2015.

Décret

« Décret n° 2008-879 du 1er septembre 2008 portant publication de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Émirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi, signé à Abou Dabi le 6 mars 2007 (1) - Légifrance ».

Proposition de loi

MANCEL, Jean-François, « Proposition de loi tendant à établir une réelle liberté de gestion des établissements culturels » [en ligne], 2007, URL : <https://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/pion0233.asp>, consulté le 7 avril 2021.

Rapport

RIGAUD, Jacques, *Réflexion sur la possibilité pour les opérateurs publics d'aliéner les œuvres de leurs collections*, Ministère de la Culture et de la Communication, 2008.

Littérature grise

BINDER, Martin, *L'accord culturel du 6 mars 2007 portant création d'un musée universel du Louvre à Abou Dhabi*, Mémoire, IHEI, 2008.

Articles de revues scientifiques

CACHIN, Françoise, POMIAN, Krzysztof, « Les musées français à l'heure d'Abou Dhabi. Entretien », *Le Débat*, vol. 145, pp. 182-192.

CORNU, Marie, FRIGO, Manlio, « L'accord portant création du Louvre Abou Dabi, musée universel : une double invention culturelle et juridique », *Annuaire français de droit international*, vol. 55, 2009, pp. 111-135.

FERRIOT, Dominique, GUIYOT-CORTEVILLE, Julie, VITAL, Christophe, « Collections L'exception française en question », *ICOM, La lettre du comité national français*, n° 32, 2007, pp. 2-3.

GAUTIER-JACQUET, Viviane, « Le Louvre Abou Dhabi : un nouveau paradigme de gouvernance en émergence ? », *Muséologies, Les cahiers d'études supérieures, Association Québécoise de Promotion des Recherches Étudiantes en Muséologie (AQPREM)*, vol. 5, n° 2, 2011, pp. 12-41.

HURLEY, Cecilia, "Connecting Canons. Critique of the Western Canon in Recent Art Historiography", in: *Worlds in a Museum, Exploring Contemporary Museology*, Leuven University Press, 2020, pp. 89-105.

LEWIS, Geoffrey, « Les musées universels, Le musée universel : un cas à part ? », *Les nouvelles de l'ICOM - Gros plan*, n° 1, 2004.

MONGIN, Olivier, « Pourquoi des musées du monde en pagaille ? Le Louvre des sables à Abou Dhabi », *Esprit*, vol. 7, vol. 7.

TEXIER, Simon, « Regarder Abou Dhabi : l'histoire de l'art face à la ville contemporaine », *Histoire de l'art : bulletin d'information de l'Institut national d'histoire de l'art*, n° 65, *Dossier Paysages Urbains*, 2009.

Documents

ICOM, « Code de déontologie de l'ICOM pour les musées », 2017.

LOUVRE ABU DHABI, « Dossier de presse d'ouverture - Louvre Abu Dhabi », 2017.

LOUVRE ABU DHABI, « Communiqué de presse - D'un Louvre à l'autre : ouvrir un musée pour tous La première exposition temporaire du Louvre Abu Dhabi ouvre le 21 décembre et retrace l'histoire de la création du musée du Louvre à Paris », 2017.

LOUVRE ABU DHABI, « Communiqué de presse - Le Louvre Abu Dhabi, nouveau musée-phare du 21ème siècle, ouvre ses portes le 11 novembre 2017 », 2017.

LOUVRE ABU DHABI, « Fiche d'information - Louvre Abu Dhabi », 2017.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, « Circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale) et autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8 du Code du patrimoine », 2007.

MUSÉE DU LOUVRE, « Communiqué de presse institutionnel - Le musée du Louvre célèbre l'ouverture du Louvre Abu Dhabi, 8-12 novembre 2017, Pyramide du Louvre », 2017.

MUSÉE DU LOUVRE, « Dossier de presse - "Naissance d'un musée. Louvre Abu Dhabi", exposition du 2 mai au 28 juillet 2014, hall Napoléon », 2014.

MUSÉE DU LOUVRE, « Dossier de presse - Louvre Abu Dhabi. Contexte, projet architectural et enjeux. Exposition "Naissance d'un musée" du 2 mai au 28 juillet 2014, Hall Napoléon », 2014.

« Communiqué de presse - Le Louvre Abu Dhabi ouvrira le 11 novembre 2017 », 2017.

Colloque

LOUVRE ABU DHABI, NYU ABU DHABI, « Reframing Museums, Repenser les musées, Symposium » [en ligne], *Louvre Abu Dhabi*, 16-18 novembre 2020, URL : <https://www.louvreabudhabi.ae/en/Whats-Online/symposium-2020>, disponible en replay sur : https://www.youtube.com/channel/UCUx_x8ALpnlZh7d9w8SZJqg/videos.

Articles de journaux spécialisés

MARTINEZ, Jean-Luc, « La naissance du Louvre Abu Dhabi », *Grande Galerie, le journal du Louvre*, n°41, *Dossier spécial*.

DAVOINE, Gilles, « Le musée du Louvre Abu Dhabi inauguré par Emmanuel Macron », *AMC Architecture*, 08.11. 2017.

LESAUVAGE, Magali, « Malaise diplomatique autour de l'accord pour le Louvre Abu Dhabi », *Le Quotidien de l'Art*, 21.08.2021.

« Louvre Abou Dhabi : le Quai d'Orsay embarrassé par une renégociation hasardeuse », *La Lettre A*, 20.07.2021.

Articles de presse

BOMMELAER, Claire, « Le Louvre s'installe à Abu Dhabi », *Le Figaro*, 27.05.2009.

CACHIN, Françoise, CLAIR, Jean, RECHT, Roland, « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde*, 12.12.2006.

H., A., R., A.M., « Le Louvre à Abu Dhabi : la polémique décryptée », *Le Figaro*, 13.01.2007.

NOCE, Vincent, « Une agence pour vendre les musées », *Libération*, 19.01.2007.

PATAUD CÉLÉRIER, Philippe, « Du Louvre à Orsay, en passant par le Centre Georges Pompidou : Les mille et une astuces des musées pour se vendre », *Le Monde diplomatique*, 02.01.2007.

RYKNER, Didier, « Jean-Luc Martinez et Abu Dhabi : les liaisons dangereuses jusqu'au bout » [en ligne], *La Tribune de l'Art*, 05.07.2021, URL : <https://www.latribunedelart.com/jean-luc-martinez-et-abu-dhabi-les-liaisons-dangereuses-jusqu-au-bout>.

VERBEKE, Lise, CHAVEROU, Eric, « Le prix du Louvre à Abu Dhabi » [en ligne], *France Culture*, 07.11.2017, URL : <https://www.franceculture.fr/societe/le-louvre-a-abu-dhabi-a-quel-prix>.

[S.N.], « Bruno Maquart directeur du projet du Louvre à Abu Dhabi », *Le Figaro*, 13.07.2007.

Film

LOUVRE ABU DHABI, *The Pulse of Time (Français)* - Un film original produit par le Louvre Abu Dhabi, [en ligne], © Département de la Culture et du Tourisme – Abu Dhabi, 2020, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=t7Uuzj40cRI>, consulté le 9 février 2021.

Entretiens vidéo

MWOOD, « Manuel Rabaté : “Le Louvre Abu Dhabi va peut-être changer la façon dont les autres musées se conçoivent” » [en ligne], *Beaux Arts*, 2017, URL : <https://www.beauxarts.com/videos/manuel-rabate-le-louvre-abu-dhabi-va-peut-etre-changer-la-facon-dont-les-autres-musees-se-concoivent/>, consulté le 14 janvier 2021.

MWOOD, BOUSTEAU, Fabrice, « Jean Nouvel : “Le Louvre Abu Dhabi est un musée habité” » [en ligne], 2017, URL : <https://www.beauxarts.com/videos/jean-nouvel-le-louvre-abu-dhabi-est-un-musee-habite/>, consulté le 14 janvier 2021.

Émission radiophonique

Louvre Abu Dhabi, Guggenheim de Bilbao : entre marchandisation et soft power [en ligne], [s.n.], *France Culture, Émission CulturesMonde*, n° 1- Musées : Par-delà le patrimoine, 2016., URL : <https://www.franceculture.fr/emissions/culturesmonde/musees-par-dela-le-patrimoine-14-louvre-abu-dhabi-guggenheim-de-bilbao-entre>, consulté le 20 janvier 2021.

Pages web

"About us" [en ligne], *Sorbonne University Abu Dhabi*, URL : <https://www.sorbonne.ae/about-us/>, consulté le 22 août 2021.

« Actualités - Les 4 défis du Louvre Abu Dhabi » [en ligne], *Ministère de la Culture*, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Les-4-defis-du-Louvre-Abu-Dhabi>, consulté le 12 janvier 2021.

« Ateliers Jean Nouvel, Projects - Louvre Abou Dhabi » [en ligne], *AJN*, URL : <http://www.jeannouvel.com/projets/louvre-abou-dhabi-3/>, consulté le 19 août 2021.

« Exposition Naissance d'un musée universel » [en ligne], *Musée du Louvre*, URL : <https://www.louvre.fr/exposition-naissance-musee-louvre-abu-dhabi/naissance-d-un-musee-universel-le-louvre-abu-dhabi-0/l-exposition-au-musee-du-louvre#tabs>, consulté le 9 janvier 2021.

« France Muséums - Agence de conseil et d'ingénierie culturelle » [en ligne], *France Muséums*, URL : <https://www.francemuseums.fr/>, consulté le 8 janvier 2021.

« Louvre Abu Dhabi - Voir l'humanité sous un nouveau jour » [en ligne], *Louvre Abu Dhabi*, URL : <https://www.louvreabudhabi.ae/fr>, consulté le 9 janvier 2021.

« Musées, Louvre Abu Dhabi » [en ligne], *Abu Dhabi Culture*, le 21 mai 2018, URL : <https://abudhabiculture.ae:443/fr/experience/museums/louvre-abu-dhabi>, consulté le 23 août 2021.

« Musées, Musée National Zayed » [en ligne], *Abu Dhabi Culture*, le 21 mai 2018, URL : <https://abudhabiculture.ae:443/fr/experience/museums/zayed-national-museum>, consulté le 9 janvier 2021.

"Museums and Cultural Assets" [en ligne], *Department of Culture and Tourism Abu Dhabi*, le 20 décembre 2020, URL : <https://tcaabudhabi.ae/en/what.we.do/culture/museums.aspx>, consulté le 9 janvier 2021.

"Postgraduate study - Master in History of Art and Museums Studies" [en ligne], *Sorbonne University Abu Dhabi*, URL : <https://www.sorbonne.ae/study/postgraduate-study/master-in-history-of-art-and-museum-studies/>, consulté le 9 janvier 2021.

« Projects, Louvre Abu Dhabi » [en ligne], *Avesta Group*, URL : <https://avestagroup.eu/fr/project/louvre-abu-dhabi>, consulté le 29 janvier 2021.

« Projects - Louvre Abu Dhabi » [en ligne], *HW Architecture*, URL : <http://www.hw-architecture.fr/portfolio/louvre-abu-dhabi/>, consulté le 18 août 2021.

Déclaration sur l'honneur*

Par la présente, j'affirme avoir pris connaissance des documents d'information et de prévention du plagiat émis par l'Université de Neuchâtel et m'être renseigné-e correctement sur les techniques de citation.

J'atteste par ailleurs que le travail rendu est le fruit de ma réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome.

Je certifie que toute formulation, idée, recherche, raisonnement, analyse ou autre création empruntée à un tiers est correctement et consciencieusement mentionnée comme telle, de manière claire et transparente, de sorte que la source en soit immédiatement reconnaissable, dans le respect des droits d'auteur et des techniques de citations.

Je suis conscient-e que le fait de ne pas citer une source ou de ne pas la citer clairement, correctement et complètement est constitutif de plagiat.

Je prends note que le plagiat est considéré comme une faute grave au sein de l'Université. J'ai pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues en cas de plagiat (pouvant aller jusqu'au renvoi de l'université).

Je suis informé-e qu'en cas de plagiat, le dossier sera automatiquement transmis au rectorat.

Au vu de ce qui précède, **je déclare sur l'honneur ne pas avoir eu recours au plagiat ou à toute autre forme de fraude.**

Nom : Spadaro

Prénom : Zoé

Cursus : Master en Etudes muséales
Elève partenaire, M2 parcours recherche
en Muséologie, Ecole du Louvre, Paris

Faculté d'inscription :
Faculté des lettres et sciences humaines

Lieu et date :

La Chaux-de-Fonds, le 10 janvier 2022

Signature :

Z Spadaro

Ce formulaire doit être dûment rempli par tout étudiant ou toute étudiante rédigeant un travail substantiel (notamment un mémoire de bachelor ou de master) ou une thèse de doctorat. Il doit accompagner chaque travail remis au professeur ou à la professeure.

*Formulaire largement inspiré de la Directive de la direction 0.3 bis, intitulée Formulaire Code de déontologie en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses, de l'Université de Lausanne, du 23 avril 2007 et adapté aux besoins de l'Université de Neuchâtel.

ÉCOLE DU LOUVRE

ANNEXES

Le « musée franchisé », analyse et mise en
perspective de la délocalisation à travers le monde
du musée du Louvre et du Centre Pompidou
Quel avenir pour le musée de demain ?

par Zoé Spadaro

Mémoire de recherche
(2^{de} année de 2^e cycle)
Muséologie

Septembre 2021

En préambule au volume d'annexes figure un glossaire. Il regroupe un ensemble de définitions composant un vocabulaire essentiel de notre sujet d'étude.

Nos annexes sont répertoriées en quatre types de ressources documentaires : des annexes, des illustrations, des figures et des photographies. Au sein du corps du texte de notre mémoire, les renvois au présent volume sont indiqués entre parenthèses et comprennent une abréviation du type de document concerné et un numéro permettant de s'y référer (ex. Ann. 6). La composition de nos annexes suit le développement de notre rédaction et s'échelonne donc à mesure de l'analyse des cas institutionnels, et non en fonction du format des ressources. Afin de faciliter leur consultation, une table des matières pour chaque type de documents figure en amont des annexes.

Tous les efforts ont été fournis pour contacter les détenteurs des droits d'images afin d'obtenir des visuels de bonne qualité et le droit de reproduire ces derniers, accompagnés des crédits souhaités et de la mention exacte de la source. Cependant, nous n'avons pas reçu un retour pour l'ensemble de nos demandes, ainsi certains crédits mentionnés peuvent éventuellement être incomplets.

Les références aux ouvrages, d'où certaines annexes peuvent être issues, renvoient à la bibliographie.

Sauf mention spécifique, les photographies ci-après ont été réalisées par l'auteure, les droits lui appartenant.

Glossaire

Les définitions ci-après sont organisées de manière alphabétique et sont, d'une part, formulées à partir d'une recherche de sens documentée et référencée. D'autre part, l'attribution de sens est opérée dans le cadre réflexif de l'étude, faute de définition claire ou propre à l'application du terme dans le champ muséal, ou en raison d'un flou entourant la compréhension de la notion citée. Enfin, dans certains cas, lorsque la terminologie française limite la portée argumentaire du discours tenu, le recours à un vocabulaire anglophone a été nécessaire.

Index

Décentralisation.....	1
Déconcentration	1
Franchise.....	1
Franchise muséale	2
Franchisé.....	2
Franchiseur.....	3
Institution bis / fille	3
Institution mère.....	3
Institution sœur.....	4
Musée antenne.....	4
Musées superstars.....	5

Décentralisation

La « décentralisation » est un terme connexe à la « déconcentration ». Il s'agit d'un processus d'aménagement de l'État unitaire qui consiste à transférer des compétences administratives étatiques vers des entités ou des collectivités locales qui lui sont distinctes. On différencie deux types de décentralisation : celle territoriale et celle fonctionnelle. Pour la première distinction, les autorités décentralisées sont les collectivités territoriales ou locales, dont font partie les communes, les départements et les régions. Quant à la décentralisation fonctionnelle, elle désigne les établissements chargés de gérer un service public, tels que les musées¹.

Déconcentration

La « déconcentration » est le corollaire de la « décentralisation ». Dérivé de « concentration », la déconcentration désigne l'action de « déconcentrer ». Selon le droit administratif, elle est relative à la délégation de certains pouvoirs, de moyens de décision et d'action de l'État en faveur d'agents locaux².

La déconcentration désigne plus exactement un mode d'organisation comprenant la délégation ou le transfert de certains pouvoirs d'une administration centrale vers des services répartis sur le territoire, dits « services déconcentrés ». L'objectif est d'augmenter l'efficacité étatique en décongestionnant l'administration centrale et en accélérant les prises de décisions au niveau local. À la différence de la décentralisation, les services déconcentrés dépendent du pouvoir central³.

Franchise

« La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans

¹ « Qu'est-ce que la décentralisation ? » [en ligne], *Vie publique*, URL : <https://www.vie-publique.fr/fiches/20168-quest-ce-que-la-decentralisation>, consulté le 14 avril 2021.

² *Dictionnaire de l'Académie française* [en ligne], "déconcentration", URL : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9D0564>, consulté le 14 avril 2021.

³ *La Toupie*, « Toupictionnaire » : *Le dictionnaire de politique* [en ligne], "déconcentration", URL : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Deconcentration.htm>, consulté le 14 avril 2021.

lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept [...] du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet »⁴.

Franchise muséale

L'internationalisation du musée, par le biais de la valorisation de marque et d'une segmentation institutionnelle à l'étranger, nous conduit à parler de franchise muséale. D'origine commerciale, la notion de franchise est appliquée au secteur muséal non marchand pour évoquer son rayonnement international, déterminé par voie contractuelle. Dans le cadre de la création d'un musée franchisé, les principes structurels de la franchise (licence de marque, transmission du savoir-faire et assistance) sont répliqués par l'institution franchiseuse. La franchise est une stratégie de croissance organisationnelle qui permet au musée désireux de se développer de le faire à moindre frais, puisque ces derniers sont à la charge du partenaire. Enfin, la temporalité de la franchise muséale est comparable à celle commerciale, qui est généralement scellée pour une période de dix ans.

Franchisé

« Entrepreneur indépendant qui exploite le concept du franchiseur, ses signes de ralliement et son savoir-faire en échange d'une contribution financière, dans le cadre d'un contrat de franchise qui consigne les droits et obligations des parties. Ambassadeur du concept auprès du consommateur, il participe activement à la fin du réseau et peut contribuer à l'évolution du savoir-faire »⁵.

⁴ FEDERATION FRANÇAISE DE LA FRANCHISE (FFF), « Code de déontologie européen de la franchise » [en ligne], 2019, sect. (1) Définition de la franchise, URL : <https://www.franchise-fff.com/component/jdownloads/send/447-cadre-reglementaire/318-code-de-dontologie>, consulté le 14 avril 2021.

⁵ Chantal ZIMMER, *Devenir franchisé ou lancer une franchise*, 3^e éd., Paris, Vuibert, coll. « Guid'Utile », 2011, p. 184.

Appliqué au monde muséal, le franchisé est représenté, selon le cadre contractuel, par les autorités locales ou la structure qui assurera la conduite du musée bis (au nom du franchiseur) implanté sur son territoire.

Franchiseur

« Met au point et exploite un concept qu'il diffuse et développe par le biais d'un réseau de franchisés. Son concept comporte des signes de ralliement à la clientèle, un savoir-faire éprouvé et évolutif, une assistance technique et commerciale. Responsable de la pérennité de son réseau, le franchiseur en définit la stratégie »⁶.

Dans le cadre de la franchise muséale, le franchiseur est le « musée enseigne ». C'est la marque muséale qui s'exporte et rayonne par le biais de musées bis, qui sont les franchisés.

Institution bis / fille

Nous avons établi une distinction entre institution muséale dite « fille » et celle dite « sœur ». L'institution fille, ou appelée également bis, renvoie aux équipements culturels extranationaux estampillés du nom de la marque muséale mère. Nous désignons par institutions filles, les établissements localisés en dehors de la France, servant l'objectif de rayonnement institutionnel, et qui, à l'exemple des Centre Pompidou provisoires, ne sont normalement pas destinés à durer au-delà de la temporalité déterminée dans le contrat. Ou qui, à l'image du pôle culturel KANAL-Centre Pompidou, voleront de leurs propres ailes, sans soumission tutélaire ni contreparties financières, une fois que leur image et réputation institutionnelle seront établies.

Institution mère

L'institution dite « mère » ou « musée mère » renvoie à l'établissement muséal détenteur du nom de marque. Sa fonction est semblable à celle d'une maison mère, lorsque l'on parle du siège principal d'une société possédant des filiales. En corrélation avec le principe de franchise appliqué au monde des musées, l'institution mère agit en tant que franchiseur.

⁶ *Id.*

Le musée mère exerce un lien de filiation ou de parenté avec les institutions dites sœurs ou filles. L'institution muséale mère possède un rôle tutélaire, exerce un contrôle administratif et a un pouvoir décisionnel important, comparable à un droit de veto. La fonction de l'institution mère est principalement celle de prêteur, à la fois des œuvres issues de sa collection, de son expertise, mais aussi de son image de marque qui sert de faire-valoir. Le tout devient un indicateur de qualité et un facteur d'attractivité du nouveau musée.

Dans le cas de notre étude, les institutions mères correspondent respectivement au musée du Louvre et au Centre Pompidou.

Institution sœur

L'institution dite « sœur » est le premier degré de parenté institutionnelle entre un musée mère et un nouveau musée établi sur le territoire national. Née d'une volonté décentralisatrice, l'institution sœur fonctionne en tant que pendant régional du musée mère et sert l'objectif de démocratisation culturelle.

Le Centre Pompidou-Metz et le Louvre Lens sont les institutions sœurs du Musée national d'art moderne et du musée du Louvre, deux établissements nationaux d'Île-de-France ayant choisi d'essaimer en région avant de s'internationaliser sous d'autres formes.

Musée antenne

(branch museum)

L'appellation « musée antenne » est particulièrement complexe à employer. Elle est utilisée de manière récurrente dans la littérature scientifique et par la presse, mais conduit souvent à une perception faussée de l'institution qu'elle tend à désigner. En effet, le musée du Louvre et le Centre Pompidou ne qualifient jamais d'antennes leurs implantations à l'étranger

Le qualificatif musée antenne est afférent aux termes commerciaux « filiale » et « succursale » ou encore au mot « satellite », couramment utilisé pour désigner le développement de la Fondation Guggenheim. Enfin, la désignation de musée antenne peut être rapprochée de la notion anglophone de *branch museum*, qui illustre de manière parlante l'arborescence du développement institutionnel franchisé du musée.

À l'écrit, nous avons fait le choix d'employer de manière restreinte le terme musée antenne, qui conduit à une généralisation des divers équipements créés à travers le monde par les deux musées nationaux étudiés. C'est pourquoi, nous avons développé les qualificatifs « institution sœur » et « institution fille ».

Musées superstars

(*superstar museums*)

Dénommés ainsi en référence à l'économie du *star system*, les musées superstars ont un rôle et une visibilité considérables. Bien qu'ils ne reflètent pas son ensemble, ce sont eux qui captent l'imaginaire et constituent les symboles du monde muséal. Aux cinq caractéristiques que l'économiste Bruno Frey leur associe (1/ ce sont des *must* pour les touristes, 2/ ils attirent un grand nombre de visiteurs, 3/ ils possèdent des œuvres mondialement connues, 4/ leur architecture est exceptionnelle, 5/ ils génèrent des revenus commerciaux importants)⁷, nous y avons adjoint un facteur de fréquentation minimal, afin de définir les musées superstars. En effet, ces derniers sont synonymes de musées millionnaires et accueillent donc au moins un million de visiteurs par an. Durant les années 1980, les musées superstars se développent en lien avec le marché et en parallèle de l'augmentation du rôle social des institutions muséales. Présents aux quatre coins du globe, les musées superstars sont devenus des vecteurs de *soft power*⁸. Ainsi, les filiales muséales franchisées dépendraient de ce groupe restreint que forment les musées superstars⁹.

⁷ Bruno S. FREY, "Superstar Museums: An Economic Analysis", in : Journal of Cultural Economics , Special Issue on the Economics of Museums, Vol. 22, no. 2/3, 1998, pp. 113-125. URL: <http://www.jstor.org/stable/41810662> , consulté le 9 novembre 2020.

⁸ Définition établie en introduction d'un travail thématique sur les musées superstars, rédigé de manière collective dans le cadre d'un séminaire consacré à la géopolitique du musée donné par François Mairesse, Université Sorbonne Nouvelle, semestre d'automne 2020-2021.

⁹ François MAIRESSE, André DESVALLEES, *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, coll. « Dictionnaires », 2011, "musée", p. 301.

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Musée et entreprise : une comparaison.....	1
Annexe 2 : Les trois âges des musées.....	2
Annexe 3 : Musée et globalisation	3
Annexe 4 : The Guggenheim Global Network	4
Annexe 5 : Guggenheim Foundation Intentions	5
Annexe 6 : Quartier de l'Amphithéâtre.....	8
Annexe 7 : Plan nivelé du Centre Pompidou-Metz.....	12
Annexe 8 : Axonométrie et plan de masse	14
Annexe 9 : Axonométrie du bâtiment.....	16
Annexe 10 : Les tubes galeries du Centre Pompidou-Metz.....	18
Annexe 11 : Le Paper Temporary Studio (PTS).....	24
Annexe 12 : Spécifications techniques de la construction du Centre Pompidou-Metz	28
Annexe 13 : Grande Nef, scénographie de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? ».....	29
Annexe 14 : Galerie 1, scénographie de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? ».....	29
Annexe 15 : Galerie 2, scénographie de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? ».....	30
Annexe 16 : Galerie 3, scénographie de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? ».....	30
Annexe 17 : Musée du Louvre-Lens, perspective aérienne.....	37
Annexe 18 : Affiche « Tous à Lens ».....	51
Annexe 19 : Recommandation 10, Rapport Lévy-Jouyet.....	60
Annexe 20 : Centre Pompidou provisoire, citation de Alain Seban	60
Annexe 21 : Contrat de partenariat entre le Centre Pompidou et la ville de Málaga	62
Annexe 22 : La fréquentation du Centre Pompidou Málaga en 2015.....	91
Annexe 23 : Avenant au contrat, Centre Pompidou Málaga.....	92
Annexe 24 : Schéma acteurs du projet architectural pôle culturel Kanal	108
Annexe 25 : Documentation et plans Atelier Kanal	111
Annexe 26 : Le nouvel arrangement du showroom.....	114
Annexe 27 : Les grandes idées du projet de rénovation architecturale	116
Annexe 28 : Élévation du musée d'art moderne et contemporain	119
Annexe 29 : Possibilités de parcours de visite	120
Annexe 30 : Élévation du CIVA.....	121
Annexe 31 : Élévation du « rassembleur ».....	122
Annexe 32 : Plan schématique des espaces du rez-de-chaussée	123
Annexe 33 : Elements, Installations.....	124
Annexe 34 : Elements, Handrail	124
Annexe 35 : Colors of the columns and floors.....	125

Annexe 36 : Vue d'ensemble du site réhabilité et urbanisme environnant	132
Annexe 37 : Les cinq routes d'exposition de Kanal Brut.....	133
Annexe 38 : Accord intergouvernemental, Louvre Abu Dhabi	136
Annexe 39 : Principes non respectés du Code de déontologie	150
Annexe 40 : Circulaire portant charte de déontologie	151
Annexe 41 : Plan de repérage des galeries permanentes du Louvre Abu Dhabi.....	167
Annexe 42 : La répartition des galeries thématiques au sein de chaque aile	168
Annexe 43 : Schéma heuristique, Partie V	187
Annexe 44 : Les sept principes de la Fabrique de l'art	188

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1 : Louvre Atlanta, Year One, "The Royal Collections"	6
Illustration 2 : Le High Museum of Art d'Atlanta	6
Illustration 3 : La Maison du Projet.....	9
Illustration 4 : Campagne d'affichage « Je m'installe à Metz »	10
Illustration 5 : Le chapiteau chinois, source de la conception de la toiture.....	27
Illustration 6 : Centre Pompidou mobile, Chaumont.....	31
Illustration 7 : Centre Pompidou mobile à Cambrai.....	32
Illustration 8 : Entrée et lestes du Centre Pompidou mobile	32
Illustration 9 : Accrochage Centre Pompidou mobile	33
Illustration 10 : MuMo 2.....	34
Illustration 11 : L'exposition « Exquis ! », MuMo	35
Illustration 12 : Le dispositif de médiation multimédia de la Galerie du temps	52
Illustration 13 : Table d'informations de la Galerie du temps	53
Illustration 14 : Centre de conservation du Louvre Liévin	58
Illustration 15 : Emplacement du Centre Pompidou Málaga.....	87
Illustration 16 : El Cubo	89
Illustration 17 : Daniel Buren, Incubé, 2015.....	89
Illustration 18 : Le showroom réhabilité	112
Illustration 19 : Vue de nuit du showroom rénové	113
Illustration 20 : L'espace d'exposition du showroom.....	115
Illustration 21 : Vue de la nef traversant le pôle culturel	115
Illustration 22 : Vue de l'intérieur des futurs espaces d'expositions.....	120
Illustration 23 : Vue de l'auditoire.....	123
Illustration 24 : Espaces intérieurs du pôle Kanal	126
Illustration 25 : Bandeau lumineux programmable en façade.....	126

Illustration 26 : Pan nord de l'îlot urbain, Square Sainctelette	127
Illustration 27 : Géolocalisation de l'île de Saadiyat	163
Illustration 28 : Image de synthèse du district culturel de l'île de Saadiyat.....	163
Illustration 29 : Le chantier du Louvre Abu Dhabi sur l'île de Saadiyat	164
Illustration 30 : Vue du fleuve Huangpu traversant Shanghai.....	175
Illustration 31 : Vues extérieures de l'architecture du West Bund Museum.....	182
Illustration 32 : Vues, intérieur du West Bund Museum	184
Illustration 33 : Centre Pompidou x Jersey City, Pathside Building	186

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Principes d'assemblage Centre Pompidou mobile	31
Figure 2 : MuMo X Centre Pompidou	36
Figure 3 : Louvre-Lens, plan du site	38
Figure 4 : Plan du rez-de-chaussée.....	38
Figure 5 : Muséographie de la Galerie du temps	47
Figure 6 : Le Pavillon de verre	55
Figure 7 : Plan de salles, Galeries des expositions temporaires	57
Figure 8 : Logo du Centre Pompidou Málaga.....	61
Figure 9 : Captures d'écran, le Centre Pompidou Málaga sur Google Maps	85
Figure 10 : Capture d'écran, vidéo de présentation du Centre Pompidou Málaga	86
Figure 11 : Réaménagement urbain, Muelle Uno	86
Figure 12 : Centre Pompidou Málaga, élévation extérieure	86
Figure 13 : Centre Pompidou Málaga, sections longitudinales.....	87
Figure 14 : Centre Pompidou Málaga, plan niveau 0	88
Figure 15 : Centre Pompidou Málaga, plan niveau -1.....	88
Figure 16 : El Cubo, espace consacré au parcours semi-permanent.....	90
Figure 17 : El Cubo, espace consacré aux expositions temporaires.....	90
Figure 18 : The Logotype : A symbol of partnership	99
Figure 19 : Plan du complexe Citroën	105
Figure 20 : Beco, périmètre d'intérêt régional	129
Figure 21 : Plan Canal, une proposition alternative	131
Figure 22 : Plan contextualisé du bâtiment et de son environnement urbain	131
Figure 23 : Le hub culturel et son contexte urbain.	132
Figure 24 : Le projet architectural du Louvre Abu Dhabi.....	164
Figure 25 : Plan d'installation du Louvre Abu Dhabi.....	165

Figure 26 : Plan programmatique du Louvre Abu Dhabi	166
Figure 27 : Les 12 étapes du récit du Louvre Abu Dhabi	168
Figure 28 : Parcours des galeries permanentes.....	174
Figure 29 : Bannière Centre Pompidou X West Bund Museum Project	175
Figure 30 : Logos des organismes affiliés au Musée national d'art moderne (MNAM).....	175
Figure 31 : Cartes de localisation du West Bund	176
Figure 32 : West Bund Culture & Art Pilot Zone	177
Figure 33 : Plan de situation du site du West Bund Museum	178
Figure 34 : Plans de sol, West Bund Museum	178
Figure 35 : Diagrammes volumétriques	179
Figure 36 : Élévations, West Bund Museum	180
Figure 37 : Schémas d'éclairage, West Bund Museum	180
Figure 38 : Schéma de circulation, West Bund Museum	181
Figure 39: Catalogue de l'exposition "The Shape of Time"	186
Figure 40 : Les musées français implantés à l'étranger.....	189

TABLE DES PHOTOGRAPHIES

Photo 1 : Jardin Nord, Centre Pompidou-Metz.....	9
Photo 2 : Centre Pompidou-Metz.....	11
Photo 3 : Parvis des Droits de l'Homme	15
Photo 4 : Les galeries tubes.....	17
Photo 5 : Vues depuis les extrémités des galeries.....	18
Photo 6 : La façade ouverte du Centre Pompidou-Metz	20
Photo 7 : Le Forum.....	21
Photo 8 : La cage d'ascenseur panoramique du Centre Pompidou-Metz	22
Photo 9 : Plafond de la Grande nef	22
Photo 10 : Carta Series.....	23
Photo 11 : Le PTS installé au Centre Pompidou-Metz.....	25
Photo 12 : La toiture du Centre Pompidou-Metz	26
Photo 13 : L'omniprésence de la forme hexagonale	27
Photo 14 : Le parc paysager du Louvre-Lens	39
Photo 15 : Vues du bâtiment du Louvre-Lens	40
Photo 16 : À l'intérieur, escalier hélicoïdal menant à l'étage inférieur	42
Photo 17 : Plan des espaces du musée	42
Photo 18 : Vues des bulles de verre fonctionnelles du hall d'accueil	43
Photo 19 : Acteurs de l'inauguration du Louvre-Lens	44

Photo 20 : La Galerie du temps, un espace d'un seul tenant	45
Photo 21 : La surface miroitante des parois en aluminium anodisé	46
Photo 22 : Vue d'ensemble de la muséographie décroissonnée	46
Photo 23 : L'éclairage zénithal et le dispositif de volets	48
Photo 24 : Cartels avec indicateur de renouvellement de l'accrochage	48
Photo 25 : La ligne du temps	49
Photo 26 : Grilles traversantes de la Galerie du temps	49
Photo 27 : Informations temporelles et géographiques de section	50
Photo 28 : Le passage de la Galerie du temps au pavillon de verre	52
Photo 29 : Entrée de la Galerie du temps.....	53
Photo 30 : Cartel d'œuvre du Musée du quai Branly	54
Photo 31 : Le bloc technique de la Galerie du temps.....	54
Photo 32 : L'architecture du Pavillon de verre	55
Photo 33 : L'exposition « L'hypothèse de la gravité »	56
Photo 34 : Panneau de bienvenue au Louvre-Lens	57
Photo 35 : Le parvis de la gare de Lens	58
Photo 36 : Vues de l'architecture du Centre de conservation du Louvre à Liévin	59
Photo 37 : Le bâtiment du CIVA	99
Photo 38 : Archives du CIVA	100
Photo 39 : Exposition « Superstudio Migrazioni »	101
Photo 40 : Square Saintelette	101
Photo 41 : Place de l'Yser	102
Photo 42 : Quai des Péniches	103
Photo 43 : Quai de la Voirie	104
Photo 44 : Rampes suspendues nivellement des étages du showroom	106
Photo 45 : Code couleur Citroën au sein du bâtiment.....	107
Photo 46 : Signalétique selon le code couleur Citroën.....	107
Photo 47 : Vues de l'Atelier Kanal	109
Photo 48 : Maquette du projet architectural.....	117
Photo 49 : Maquette en bois du projet architectural.....	118
Photo 50 : Avis de communication de décision prise en matière d'urbanisme	127
Photo 51 : Avis d'assainissement du Quai des Péniches	129
Photo 52 : It Never Ends, parois, boîte d'exposition niveau 2.....	133
Photo 53 : It Never Ends, boîte d'exposition niveau 3.....	134
Photo 54 : Showroom, trémie et percée du niveau 1	135

Musée et entreprise : une comparaison

Critères	Entreprise	Musée
Direction	Directeur ou Président directeur général (PDG)	Conservateur ou « homme de l'art »
Capital	Capitaux financiers	Collection + <i>endowment</i> (1) ou fonds de dotation, le cas échéant
Travail	Salariés	Salariés, « amis » et bénévoles
Production	Biens et services	Recherche, expositions, publications, animations, objets dérivés...
Caractère	Marchand	Non-marchand
Déterminant principal	Demande	Offre
Objectif	Profit	Connaissance, éducation, divertissement, loisir, délectation...
Distribution des bénéfices	Aux actionnaires	Réinvestis dans le musée, le cas échéant
Univers	Économie	Culture
Responsabilité du directeur	Conseil d'administration	Tutelles publiques ou conseil d'administration (2)
Financement	Autofinancement, emprunt et appel aux marchés financiers	Ressources propres, subventions et collecte de fonds
Partenariats	Alliances, franchises et districts industriels	Réseaux, mutualisation, partenariats et coopérations
Propriétaires	Actionnaires	Public
Clients	Consommateurs	Visiteurs et publics spécifiques (3)
Statut	Dominante : privée, mais également publique ou mixte	Dominante : publique, mais également privée ou mixte
Stratégie	Rentabilité financière	Rentabilité socio-culturelle
Vision	Court-moyen terme	Moyen-long terme
Création de valeur	Pour les actionnaires	Pour le public
Internationalisation	Filiales et co-entreprises (4)	Partenariats et « antennes »
Observation et suivi de l'activité	Analystes financiers et agences de notation	Tutelles, presse et critiques

(1) Dotation en capital.

(2) Association, fondation, établissement public, société d'économie mixte...

(3) Chercheurs, professionnels, étudiants...

(4) Joint-ventures.

Annexe 1 : Musée et entreprise : une comparaison

TOBELEM, Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées : les institutions culturelles au défi de la gestion*, p. 21

Les trois âges des musées

	Le temps des « propriétaires »	Le temps des « managers »	Le temps des « actionnaires »
Période	Avant 1950	Entre 1950 et 1990-2000	Depuis 1990-2000
Financement des musées	Collectivités publiques et mécénat des grandes familles	Accroissement du financement public	Développement des ressources propres et des financements privés
Direction	Conservateur, voire responsable bénévole (artiste, érudit...)	Directeur ayant bénéficié d'une formation spécialisée, entouré de professionnels	Directeur doté de compétences gestionnaires et/ou assisté par un ou plusieurs administrateur(s)
Responsabilité	Devant les tutelles publiques ou un conseil d'administration restreint	Devant des responsables culturels ou un conseil d'administration élargi	Devant un ensemble de tutelles, de partenaires, de donateurs, de bénévoles et d'amis, et l'opinion publique*
Caractéristiques organisa- tionnelles	Importance des « amateurs » et des bénévoles	Professionnalisation, spécialisation et diversification des personnels de musée	Autonomisation et diversification des financements, influence du marché
Visiteurs	Publics spécialisés en nombre limité	Développement de la fréquentation et apparition de nouveaux publics moins « familiers » des musées	Segmentation des politiques de publics et développement des stratégies touristiques
Pratiques culturelles	Développement des pratiques culturelles	Massification des pratiques culturelles	Individualisation des pratiques culturelles
Financement public de la culture	Faiblesse du financement public de la culture	Montée en puissance du ministère de la Culture et des collectivités locales	Décentralisation et déconcentration culturelles
Environnement économique	Intervention limitée de l'État dans l'économie	État-providence, « Trente glorieuses », modernisation	Doctrines libérales, économie numérique et de réseaux, partenariats public-privé

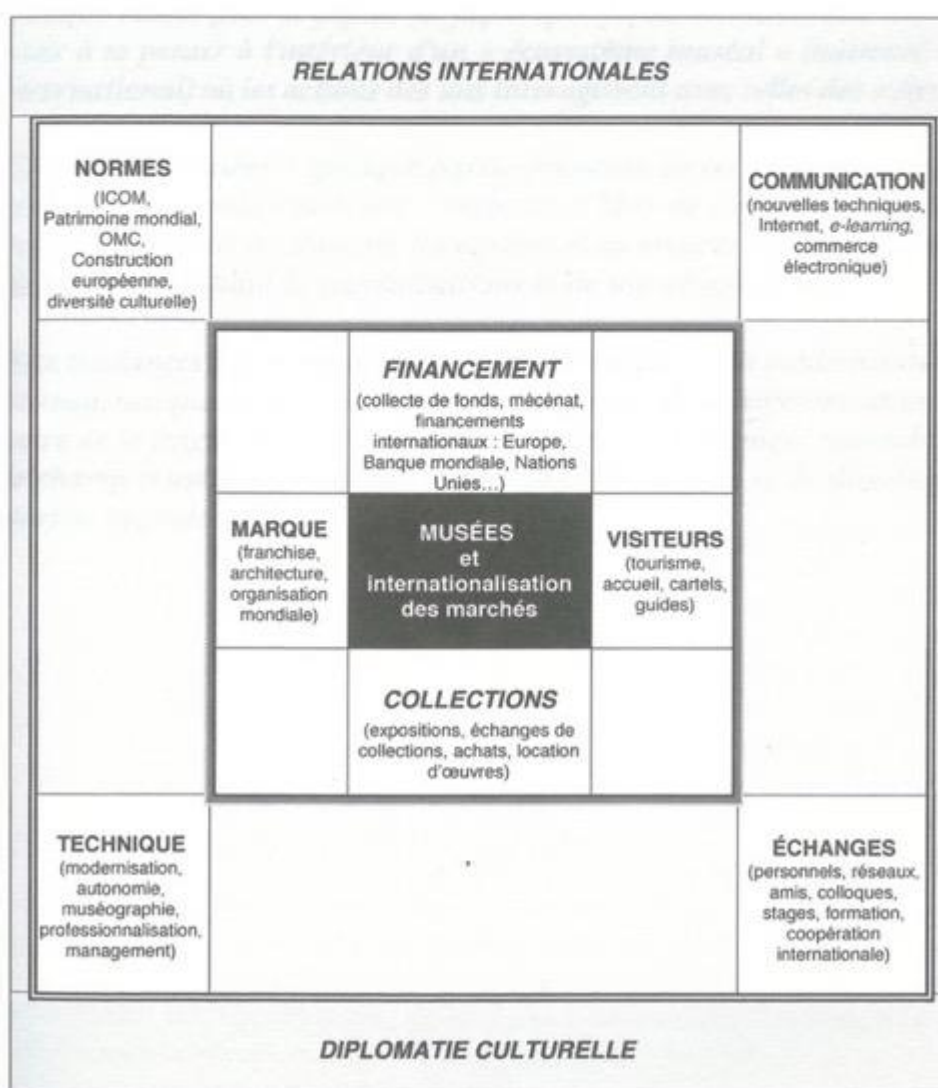
* Cf. souscriptions publiques, biens spoliés, restitutions à des groupes ethniques, etc.

Annexe 2 : Les trois âges des musées

Ibid., p. 17.

Musée et globalisation

Ce schéma suggère que l'influence de la mondialisation sur les musées se fait directement sentir dans les domaines des collections, des visiteurs, du financement et de l'organisation ; tandis que leur environnement en est lui-même affecté en termes de communication, d'échanges, de techniques et de prescriptions professionnelles. Pour prendre ce dernier exemple, il apparaît que la mondialisation se traduit par une diffusion de normes à l'échelle internationale (avec l'ICOM, dans le cas des musées) ; de même, au-delà des échanges professionnels, des colloques et des programmes de coopération internationale, on peut penser que la construction européenne permettra à terme une meilleure diffusion des « bonnes pratiques ».



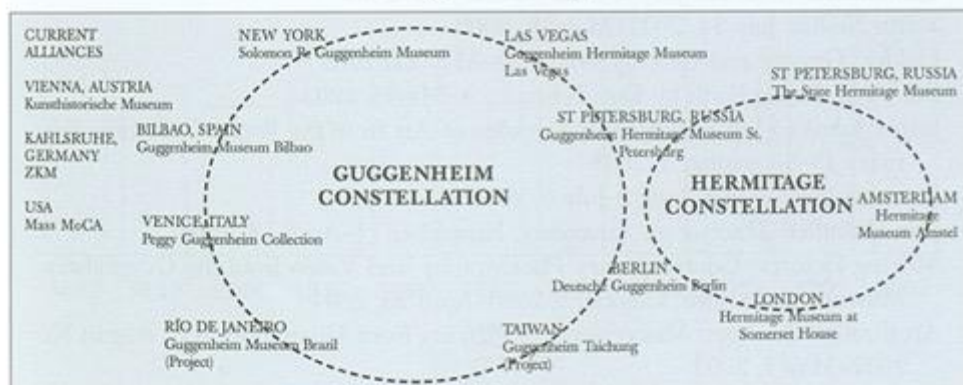
Annexe 3 : Musée et globalisation

Ibid., p. 277

Appendix D: The Guggenheim Global Network (Currently Encompassing Five Museums)

The Solomon R. Guggenheim Foundation			Management Agreements	
<i>Solomon R. Guggenheim Museum</i>	<i>Peggy Guggenheim Collection</i>	<i>Guggenheim Hermitage Museum</i>	<i>Guggenheim Museum Bilbao</i>	<i>Deutsche Guggenheim Berlin</i>
Flagship New York	Fully consolidated branch in Venice, Italy	Wholly owned subsidiary; programming agreement with the Hermitage Museum	Collaboration with the Basque Government	Collaboration with Deutsche Bank
Foundation established 1937, Frank Lloyd Wright building opened 1959	Founded in 1976	Opened October 2001	Opened October 1997	Opened November 1997
Designed by Frank Lloyd Wright—NYC Landmark	Eighteenth-century landmark palazzo on Grand Canal	Designed by Rem Koolhaas	Designed by Frank Gehry	Designed by Richard Gluckman

Appendix E: Guggenheim Cultural Network with Alliances and Expansion Projects



Source: Solomon R. Guggenheim Foundation.

Annexe 4 : The Guggenheim Global Network

Guggenheim Cultural Network with Alliances and Expansion Projects

GUASCH, Ana Maria, ZULAIKA, Joseba (éds.), *Learning from the Bilbao Guggenheim*, p. 89.

94 *Jon Aua*

Appendix I: Guggenheim Foundation Intentions

Components of the Strategy	Description/Key Concepts
To gain the lead in New York and compete abroad	Leadership generating: image funds incorporation of best patrons, artists, professionals, visitors from the world of art
Global network	Present worldwide through a decentralized permanent collection Cost reduction Optimization of management Optimization of art programming Optimization of educational network
Global partners	Consistent with a "glokal" economy, "glokal" partners, accompanied by new projects
New physical spaces	Entire collection on view New modes of collaborating with other venues in other cities The art of today and tomorrow (large format, architecture, design) requires new spaces
New notion of culture	In addition to culture and museums per se, new spaces of strategic opportunity opened up in this field. To be the first in managing the process
Economies of scale	Collection, management, programming, publications, curators, etc.
Museums in twenty-first-century	Create new rules for museums (particularly Europe Ownership): management financing collections programming works on loan interaction between art agents Culture-leisure-entertainment
Binomial: architecture and culture	From mere container to as much a work of art as the content, or more.

Annexe 5 : Guggenheim Foundation Intentions

Ibid., p. 94



Illustration 1 : Louvre Atlanta, Year One, "The Royal Collections"

Vue de l'affiche d'exposition annuelle sur la façade du bâtiment de Renzo Piano.
Source: « History of the High », URL: <https://high.org/stories/history-of-the-high/>.



Illustration 2 : Le High Museum of Art d'Atlanta

© sapoague/Flickr

La Stent Family Wing de Richard Meier.



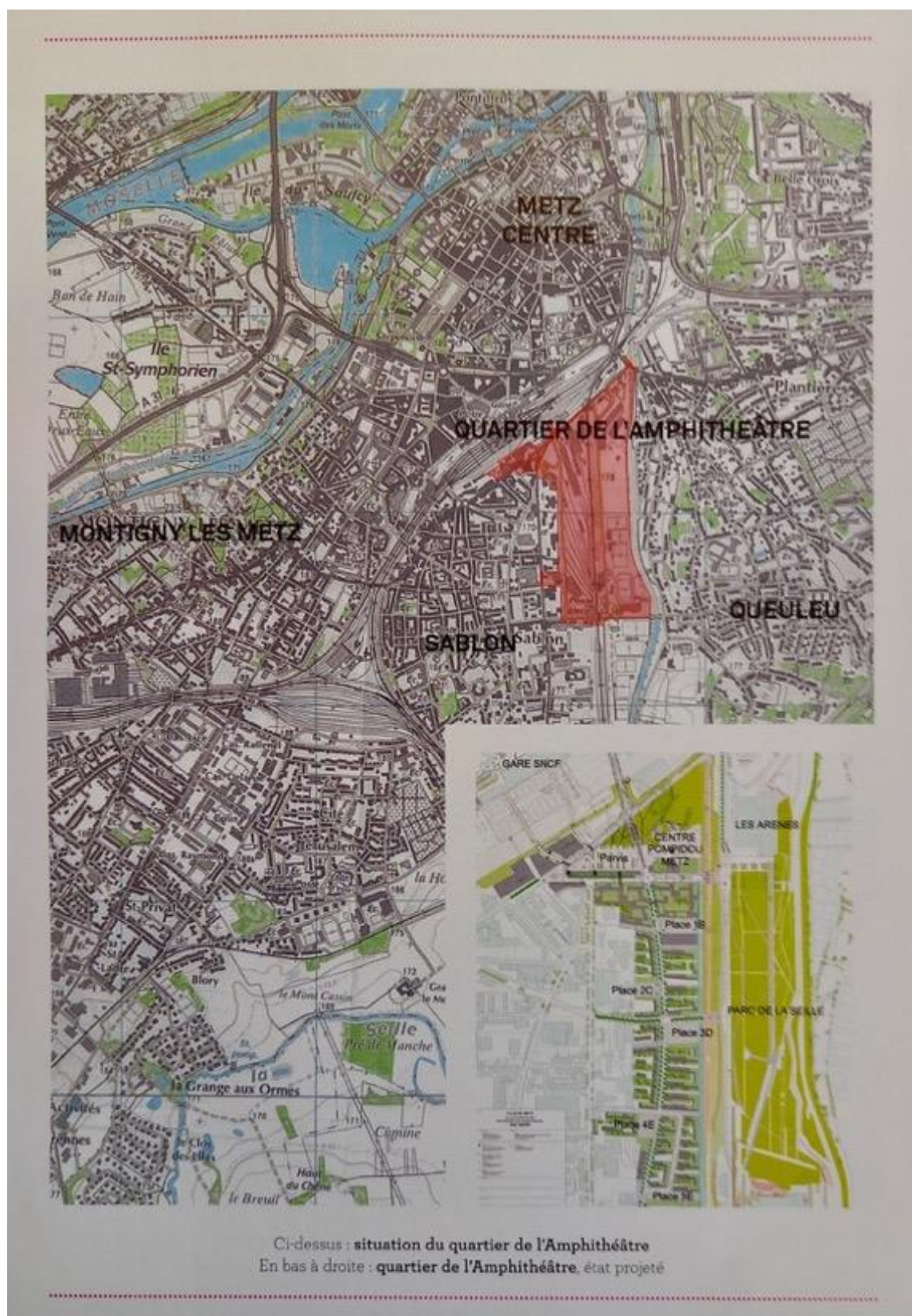
© Nicolas Janberg

L'extension par Renzo Piano, achevée en 2005.



© Denancé, Michel

Vue de la façade de l'aile Anne Cox Chambers.



Annexe 6 : Quartier de l'Amphithéâtre

JODIDIO, Philip, LE BON, Laurent, *Centre Pompidou-Metz*, 2008, p. 85.

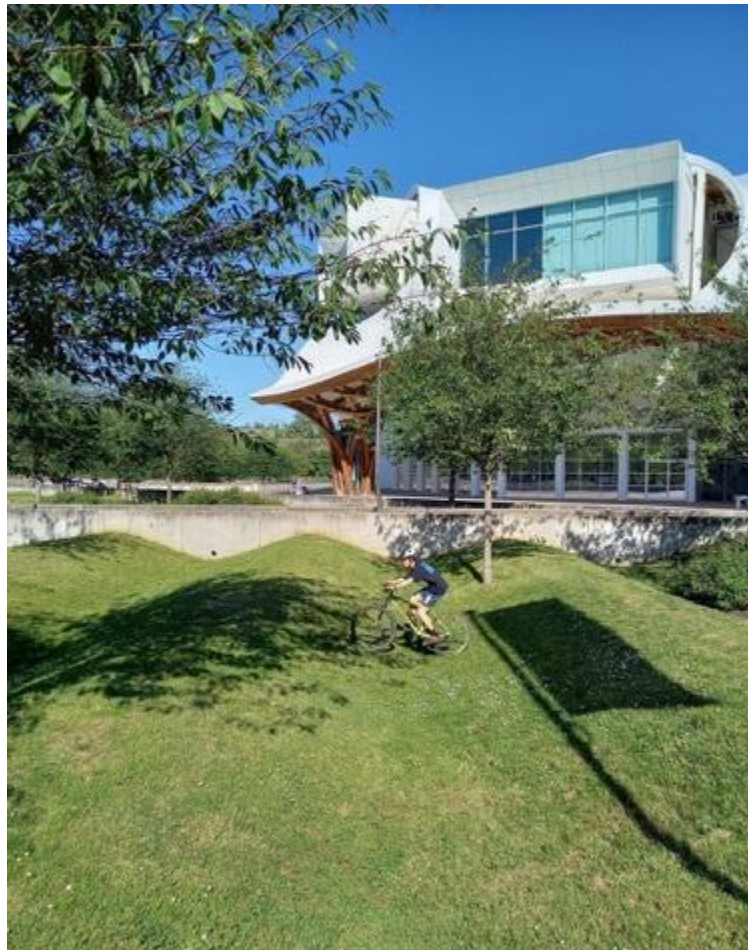


Photo 1 : Jardin Nord, Centre Pompidou-Metz

Paysagisme par Ursula Kurz (agence Pasodoble).

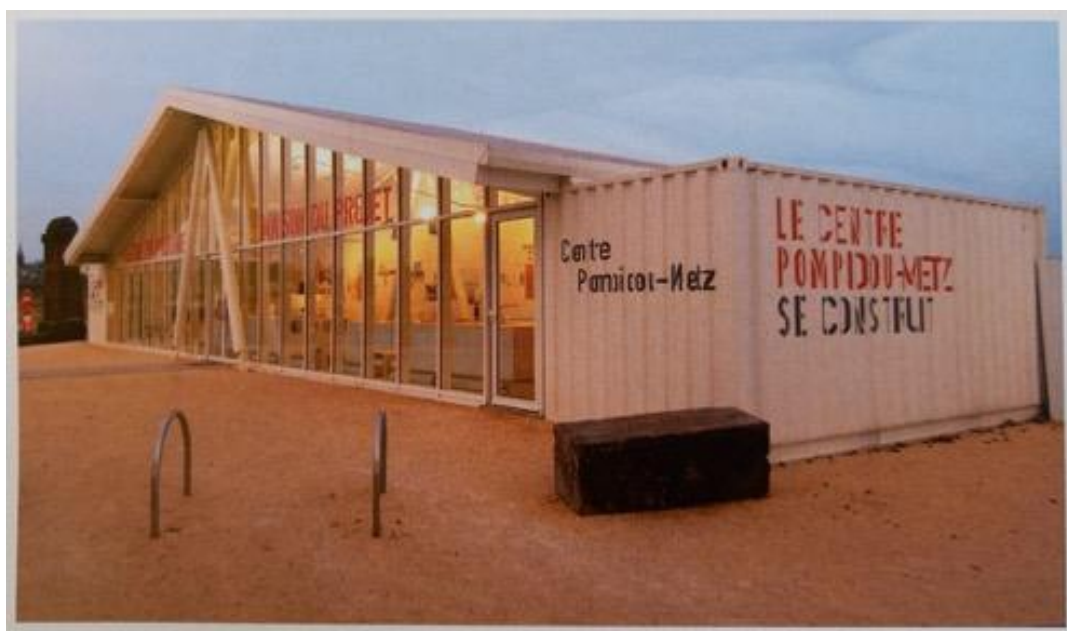


Illustration 3 : La Maison du Projet

Vue extérieure.

JODIDIO, Philip, LE BON, Laurent, *Centre Pompidou-Metz*, 2008, p. 103.



Illustration 4 : Campagne d'affichage « Je m'installe à Metz »

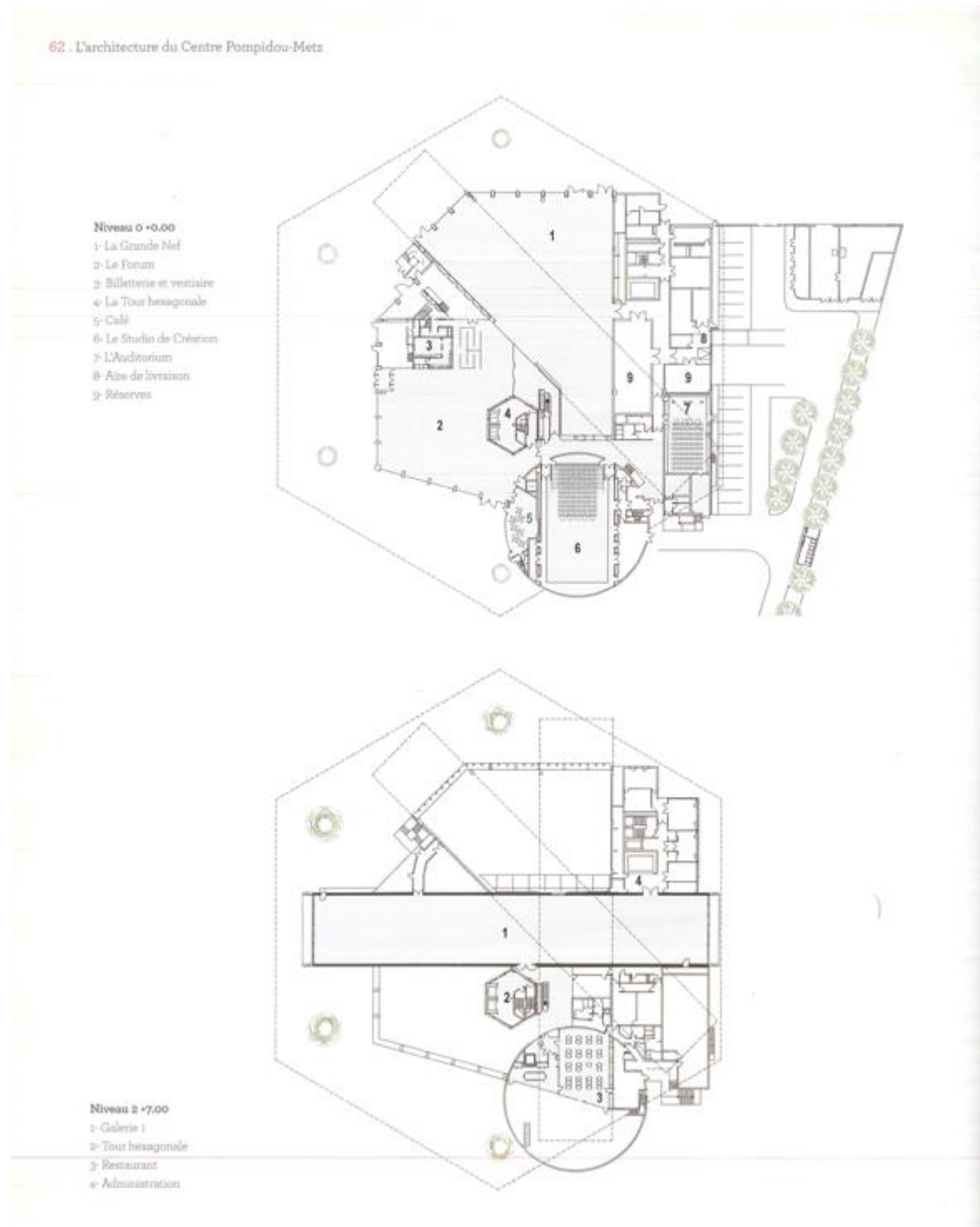
© LEG, Agence de publicité.



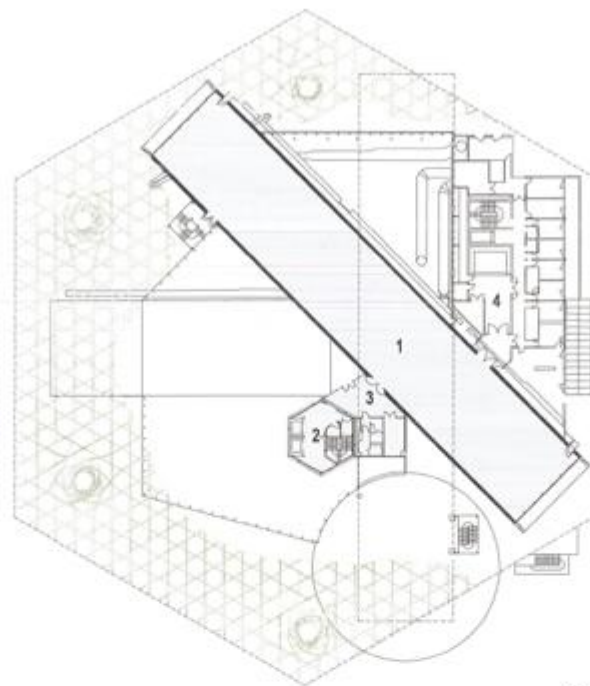
Photo 2 : Centre Pompidou-Metz

Vue d'ensemble du bâtiment depuis le Parvis des Droits de l'Homme.
Architectes Shigeru Ban et Jean de Gastines.

Annexe 7 : Plan nivelé du Centre Pompidou-Metz

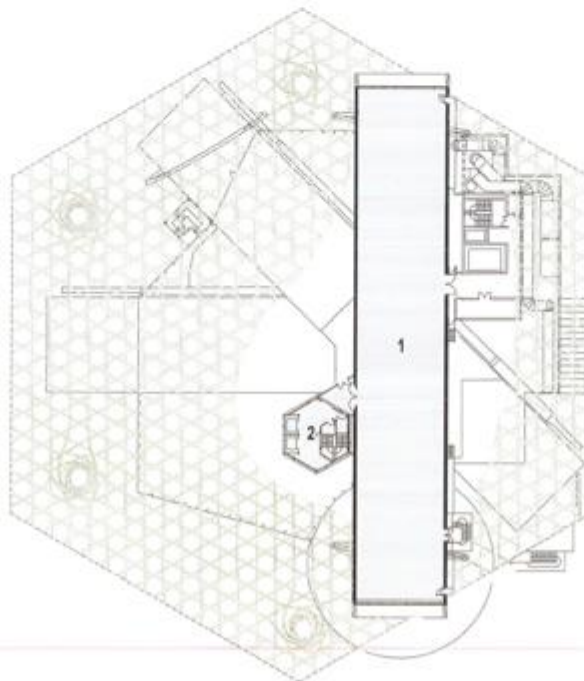


63



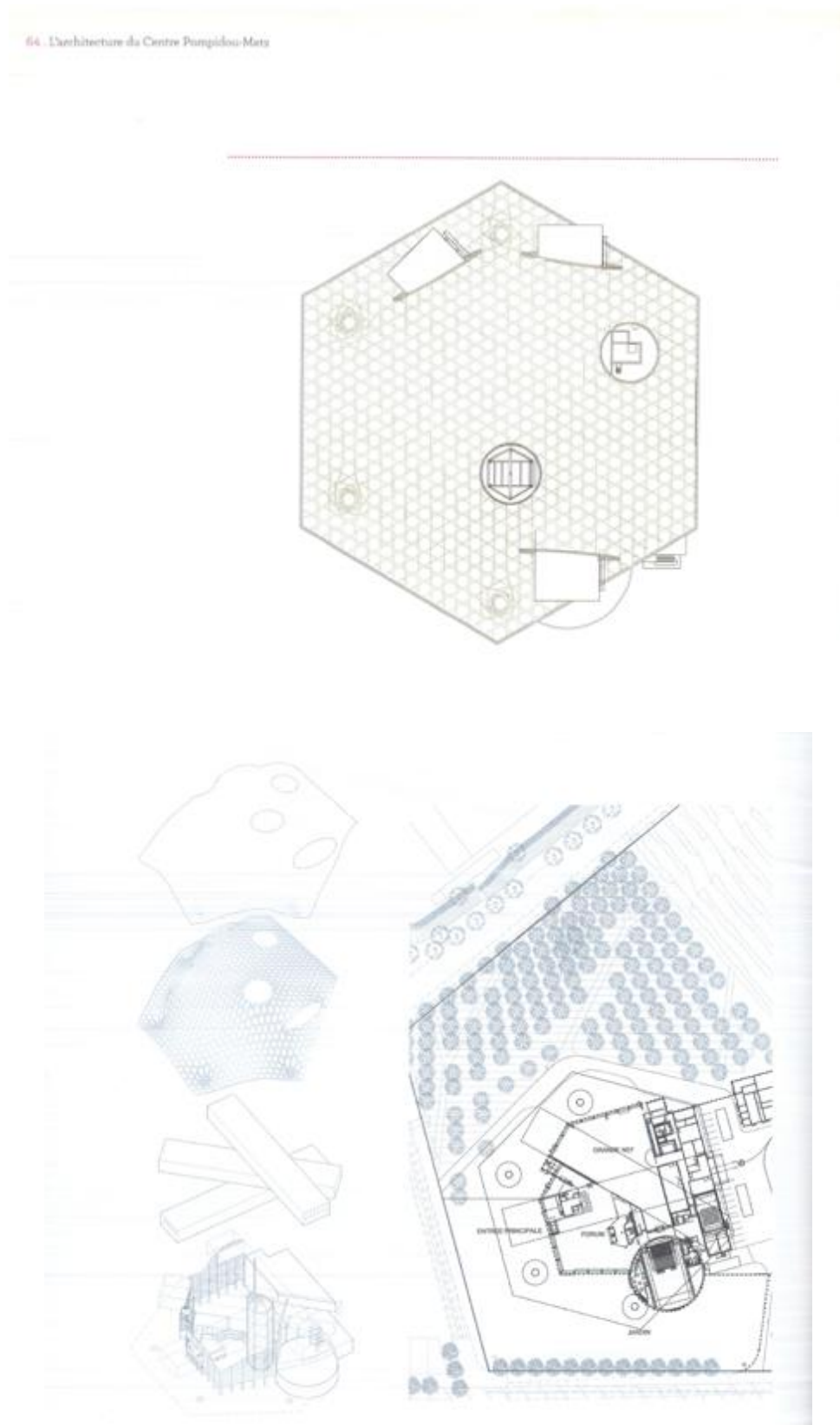
Niveau 4 +14.57
1- Galerie 2
2- Tour hexagonale
3- Lobby accès galerie
4- Administration

Plans des quatre niveaux principaux
du Centre Pompidou-Metz
Éch. : 1/1000



Niveau 6 +22.14
1- Galerie 3
2- Tour hexagonale

JODIDIO, Philip, LE BON, Laurent, *Centre Pompidou-Metz*, 2008, pp. 62-64.



Annexe 8 : Axonométrie et plan de masse

CARDINAUD, Pauline, MANDRAU, Elsa, VILLANUEVA, Éléonore, et al., *Muse et le quartier de l'Amphithéâtre* : Metz, 2018, p. 120.

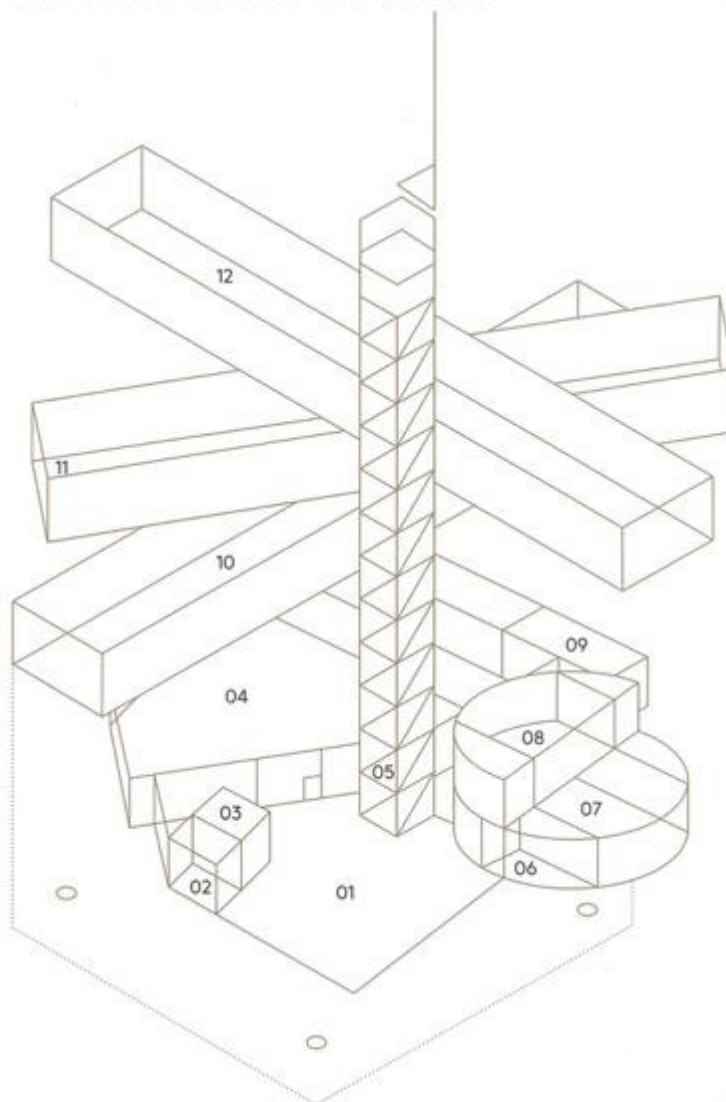
Photo 3 : Parvis des Droits de l'Homme



Prise de vue depuis l'entrée du Centre Pompidou-Metz.

BUILDING AXONOMETRY

CENTRE POMPIDOU-METZ



01 FORUM	P. 34	07 STUDIO	P. 39
02 BOOKSHOP	P. 70	08 RESTAURANT	P. 67
03 TICKETS/CONSIGNE		09 AUDITORIUM	P. 39
04 GRANDE NEF	P. 42	10 GALERIE 1	P. 42
05 HEXAGONAL TOWER		11 GALERIE 2	P. 42
06 CAFÉ	P. 67	12 GALERIE 3	P. 42

Annexe 9 : Axonométrie du bâtiment

BONNEVIE, Claire, MÜLLER, Alexandra (éds.), *Centre Pompidou-Metz*, 2015, rabat intérieur de la jaquette.

Photo 4 : Les galeries tubes



Le spectaculaire porte-à-faux de la galerie 1, dont l'extrémité domine l'entrée visiteurs.

Galerie 1, vue en plongée depuis le niveau 2, permet de saisir les dimensions de l'espace parallélépipède d'exposition.



Vue en contre plongée de la galerie 3 (orientée sur la ville et la cathédrale) depuis l'extérieur du bâtiment.



Annexe 10 : Les tubes galeries du Centre Pompidou-Metz

Éclairage naturel et système régissant les bonnes conditions climatiques des espaces d'exposition.

RACINE, Bruno (préf.), *Concours Centre Pompidou-Metz*, 2004, p. 48.



Photo 5 : Vues depuis les extrémités des galeries

Galerie 1, vue sur le Parvis des Droits de l'Homme.



Galerie 2, vue sur le Centre des Congrès Robert Schuman.



Galerie 3, vue sur le jardin Jean-Baptiste Keune, sur le château d'eau de la gare et sur la cathédrale Saint-Etienne de Metz.

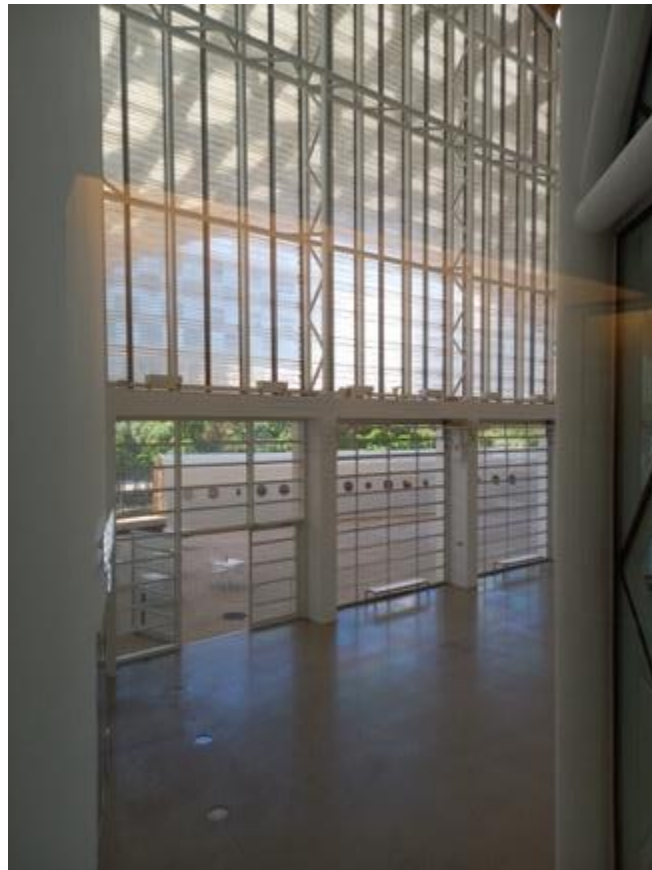


Photo 6 : La façade ouverte du Centre Pompidou-Metz

Façade composée d'un dispositif de fenêtres rétractables, semblables à des portes de garage.

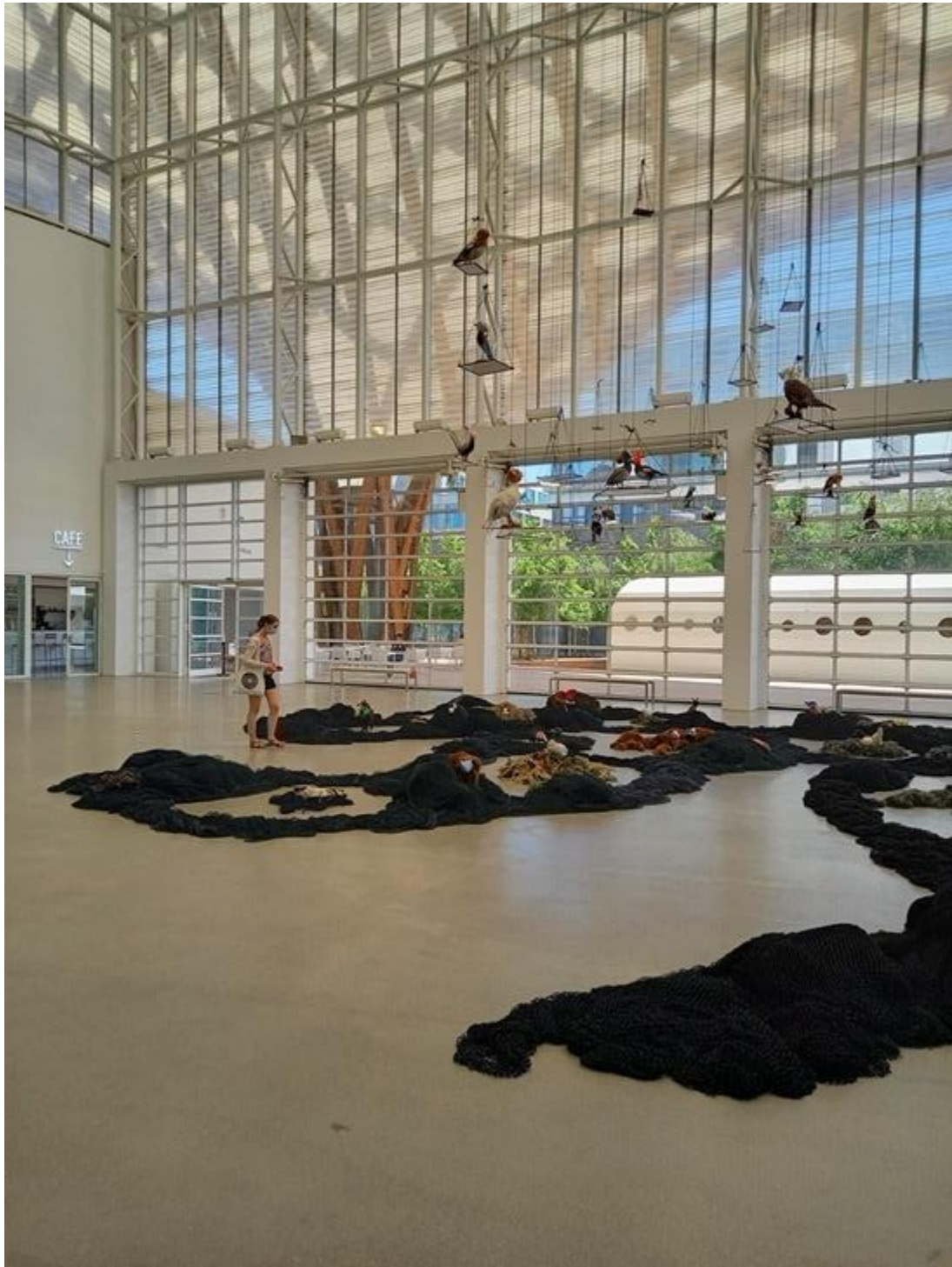


Photo 7 : Le Forum

Vue de l'installation de Annette Messager, *Le désir attrapé par le masque*, 2021.

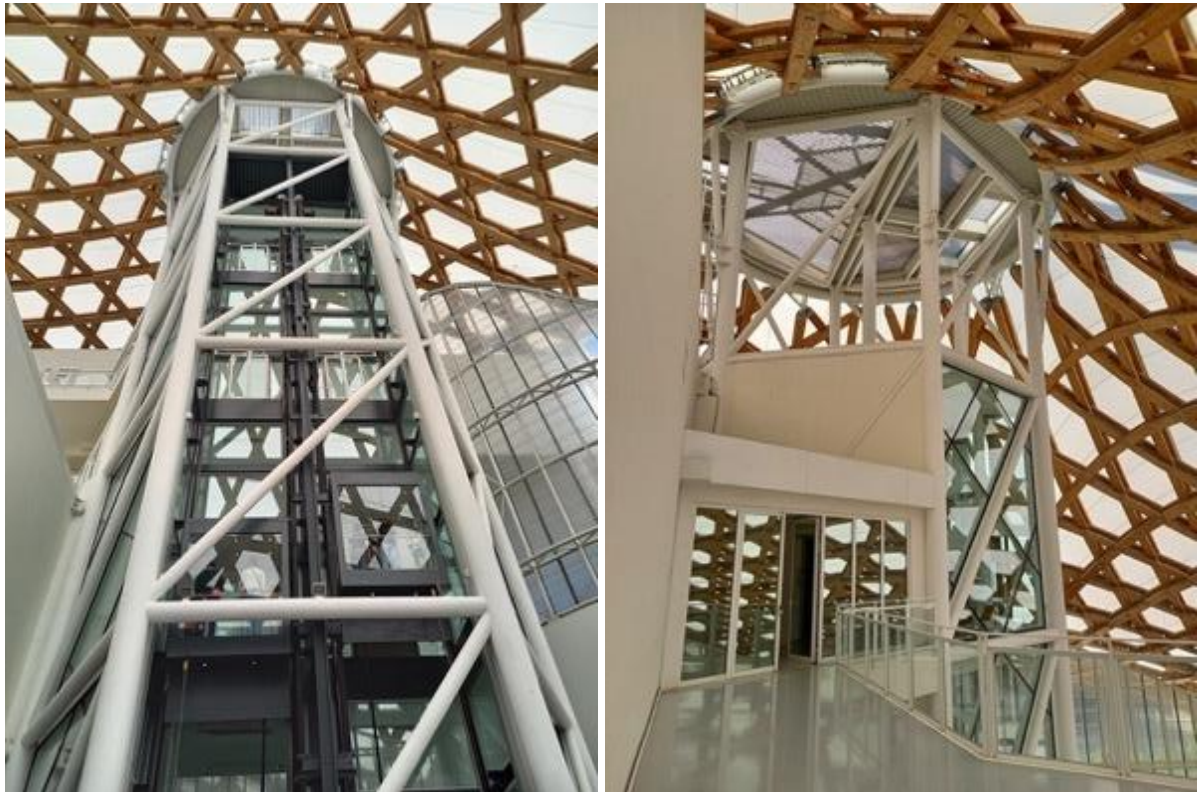


Photo 8 : La cage d'ascenseur panoramique du Centre Pompidou-Metz

Niveau 3, vue sous toit de la cage d'ascenseur.



Photo 9 : Plafond de la Grande nef

Partie haute, tuyauterie apparente, rails d'éclairage, quadrillage de néons.

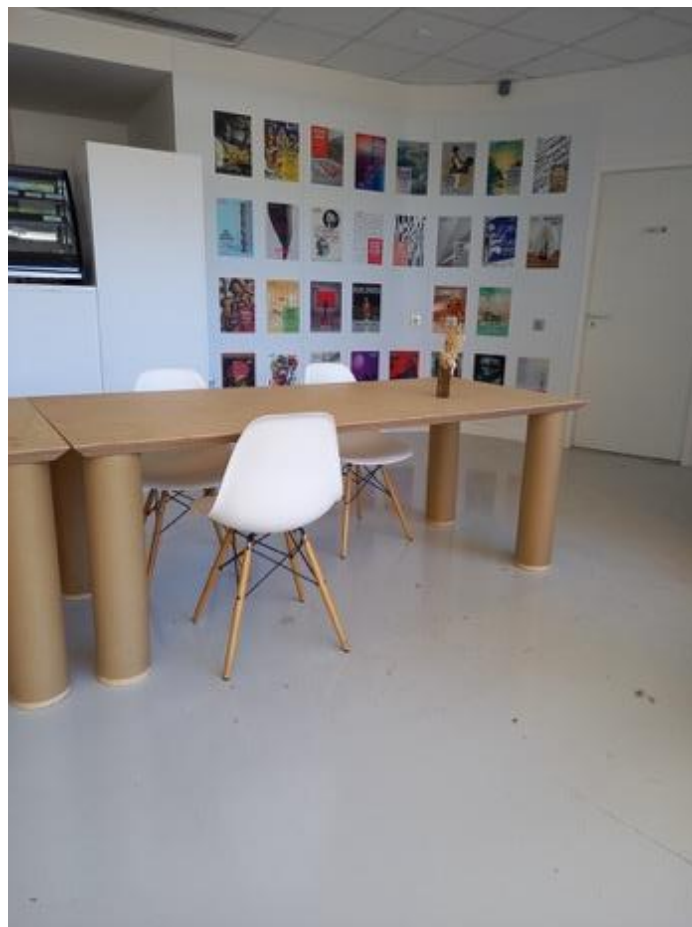
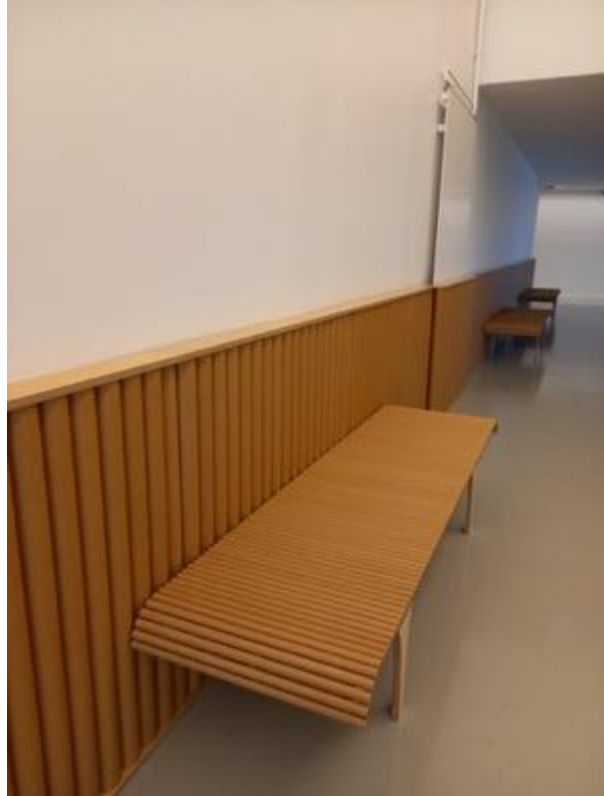
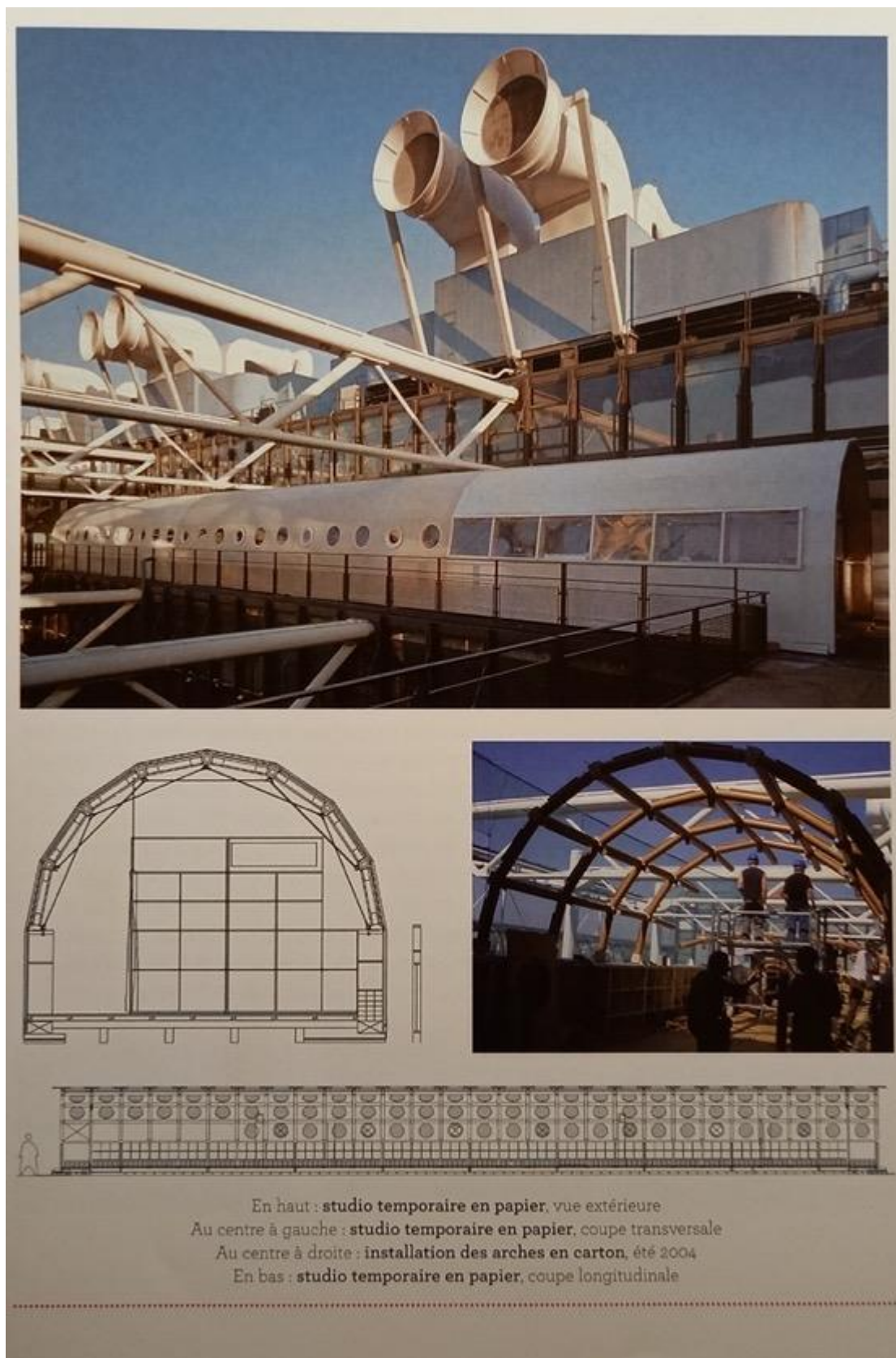


Photo 10 : Carta Series

Architecture intérieure et mobilier en tubes de carton par Shigeru Ban.



Annexe 11 : Le Paper Temporary Studio (PTS)

Le Studio temporaire en papier, installé au dernier étage du Centre Pompidou à Paris. 11JODIDIO, Philip, LE BON, Laurent, *Centre Pompidou-Metz*, 2008, p. 101.

Photo 11 : Le PTS installé au Centre Pompidou-Metz



Le PTS installé depuis 2020 dans le jardin Sud du Centre Pompidou-Metz, adjacent au Café « le 10 ». Vue extérieure, portes ouvertes.

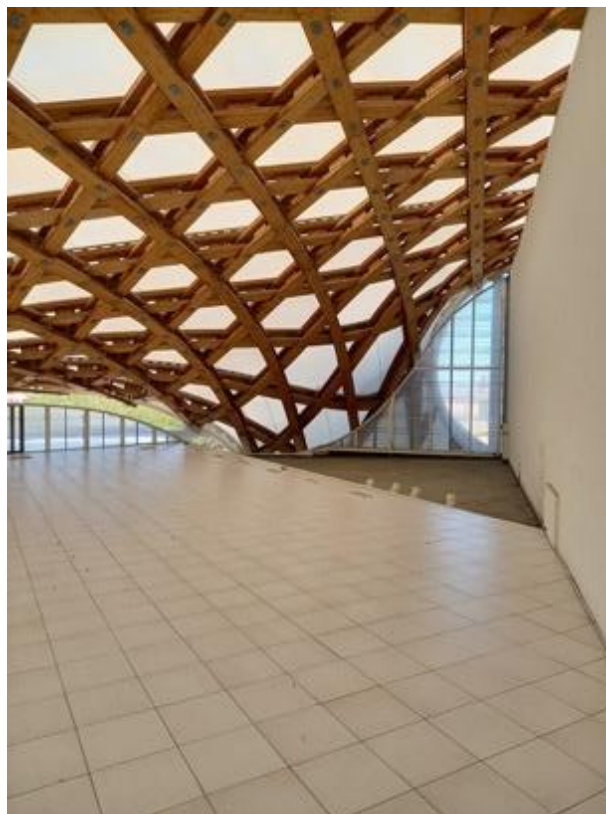


Vue intérieure.

Photo 12 : La toiture du Centre Pompidou-Metz



Prise de vue extérieure, sous le grand chapeau blanc recouvrant la construction. Toit composé de bois lamellé collé, recouvert d'une membrane imperméable en téflon.



Courbe de la toiture à ras de la galerie 1 et vue rapprochée des croisillons hexagonaux en bois.



Photo 13 : L'omniprésence de la forme hexagonale

Lavabo hexagonal dans les toilettes du Centre Pompidou-Metz, niveau 0.

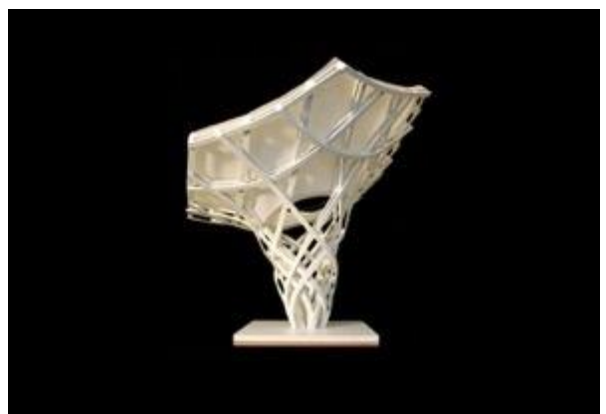
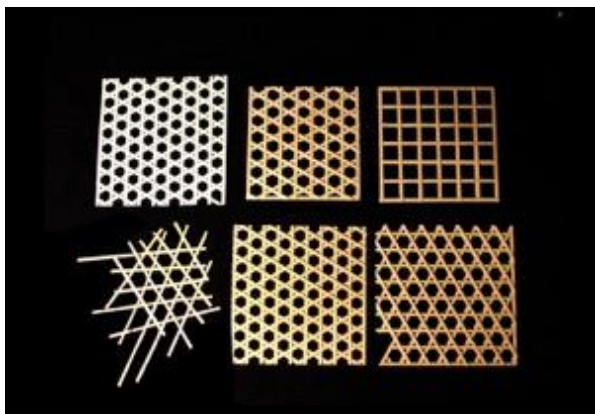
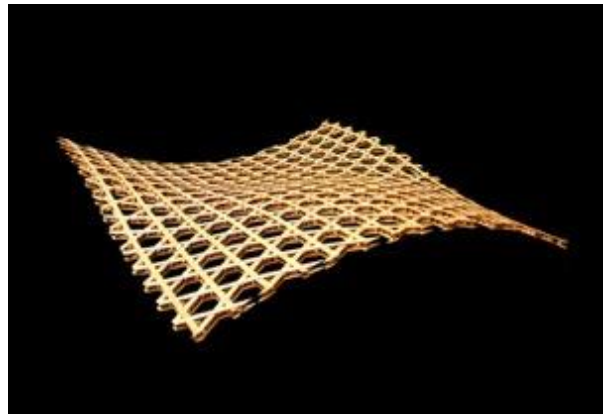
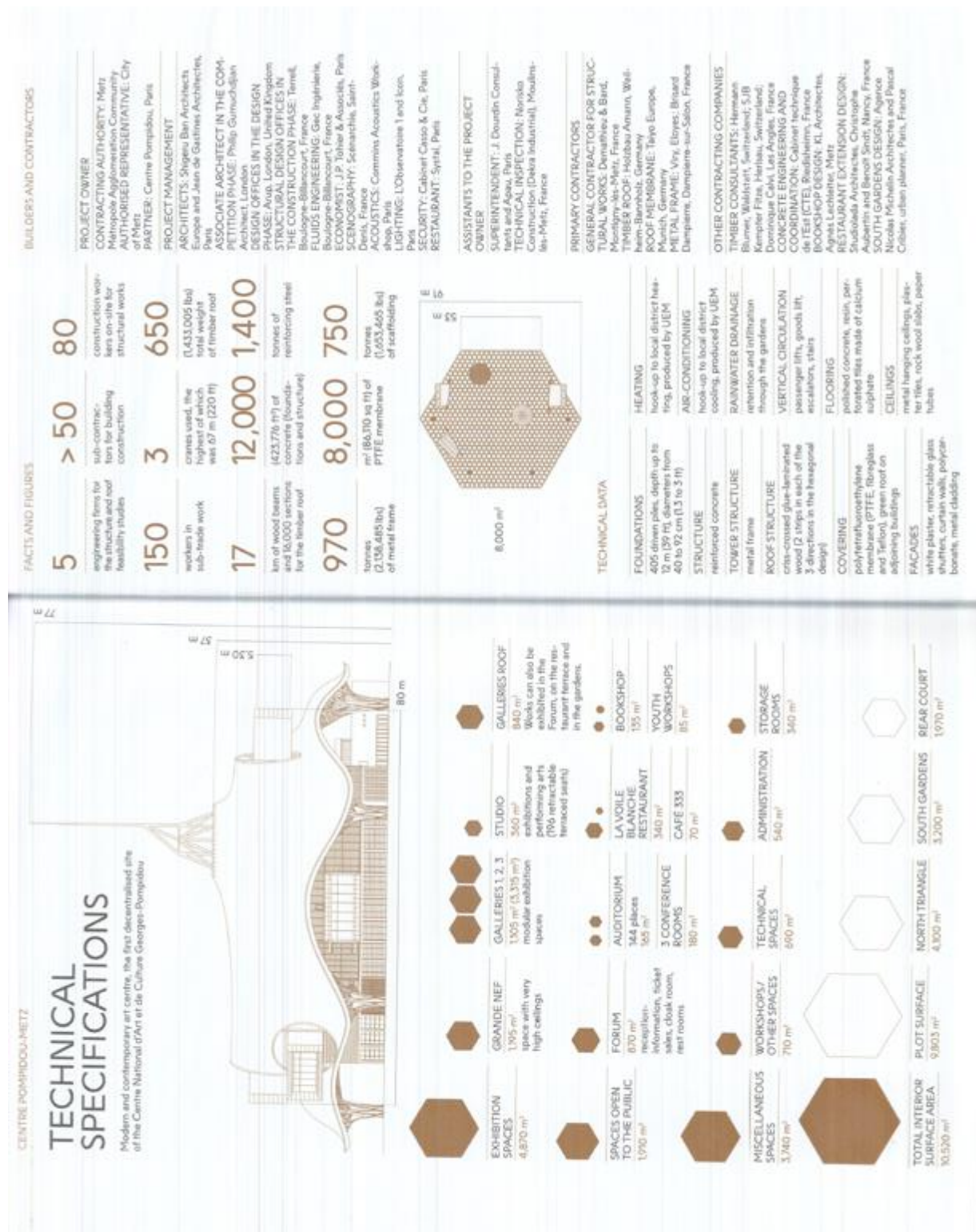


Illustration 5 : Le chapeau chinois, source de la conception de la toiture

© Jean de Gastines Architectes

Source : « Jean de Gastines Architectes, Projet Centre Pompidou-Metz », URL : <http://www.jdg-architectes.com/projet/centre-pompidou-metz/>.



Annexe 12 : Spécifications techniques de la construction du Centre Pompidou-Metz

BONNEVIE, Claire, MÜLLER, Alexandra (éds.), Centre Pompidou-Metz, 2015, pp. 74-75.



Annexe 13 : Grande Nef, scénographie de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? »

Grande Nef, niveau 0, « Chefs-d'œuvre dans l'histoire ».

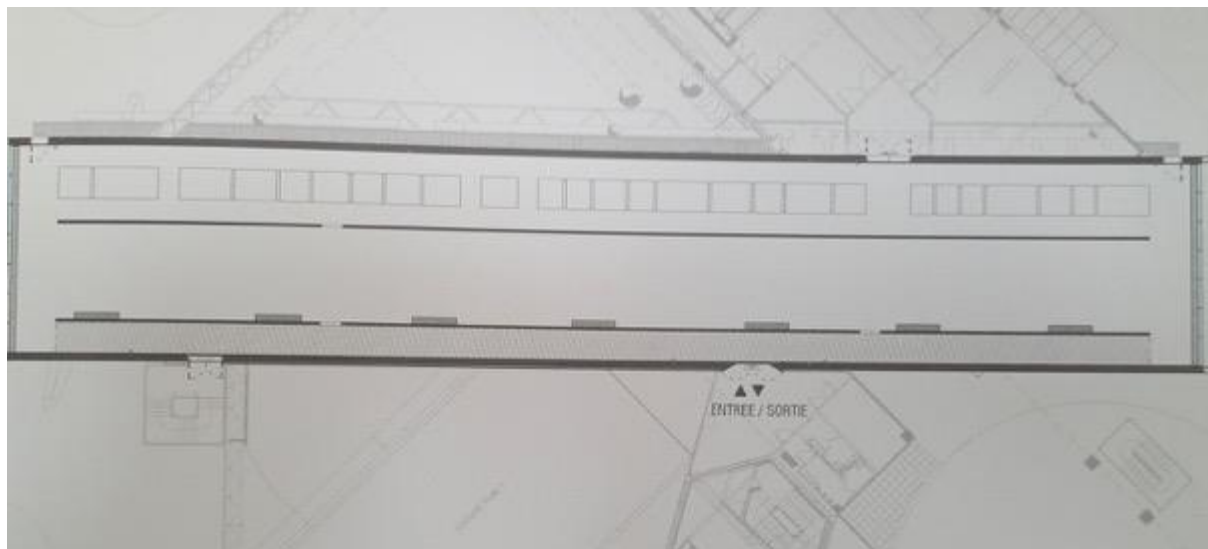
LE BON (SLD.), Laurent, *Chefs-d'œuvre ?*, Exposition présentée au Centre Pompidou Metz du 12 mai 2010 au 29 août 2011, 2010, p. 359.



Annexe 14 : Galerie 1, scénographie de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? »

Galerie 1, « Histoire de chefs-d'œuvre »

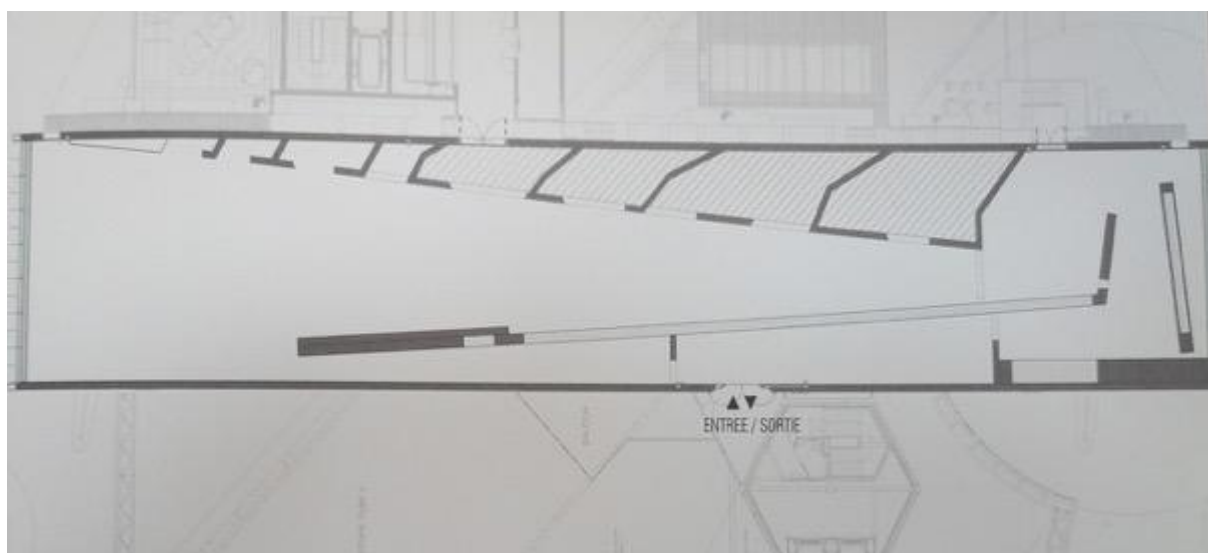
Ibid., p. 361.



Annexe 15 : Galerie 2, scénographie de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? »

Galerie 2, « Rêves de chefs-d'œuvre ».

Ibid., p. 363.



Annexe 16 : Galerie 3, scénographie de l'exposition « Chefs-d'œuvre ? »

Galerie 3, « Chefs-d'œuvre à l'infini »

Ibid., p. 365.



Illustration 6 : Centre Pompidou mobile, Chaumont

Centre Pompidou Mobile, Chaumont, Patrick Bouchain / Construire, architects, © Cyrille Weiner

Source : « Centre Pompidou mobile », URL : <https://cyrilleweiner.com/en/le-centre-pompidou-mobile/>.

Principes d'assemblage

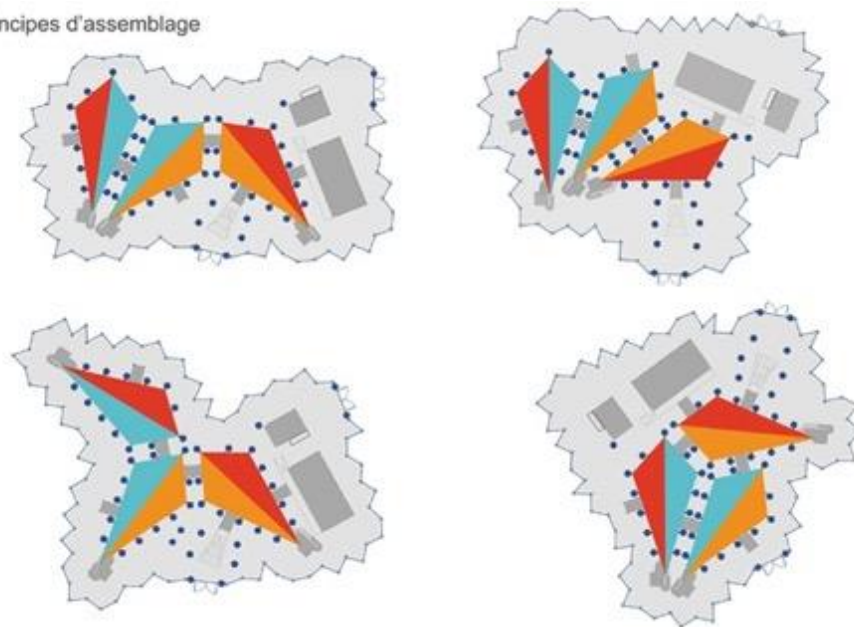


Figure 1 : Principes d'assemblage Centre Pompidou mobile

Principe d'assemblage des modules du Centre Pompidou mobile, © d'a

Source : « On the road - Le Centre Pompidou mobile - D'architectures », URL : <https://www.darchitectures.com/on-the-road-le-centre-pompidou-mobile-a1505.html>.

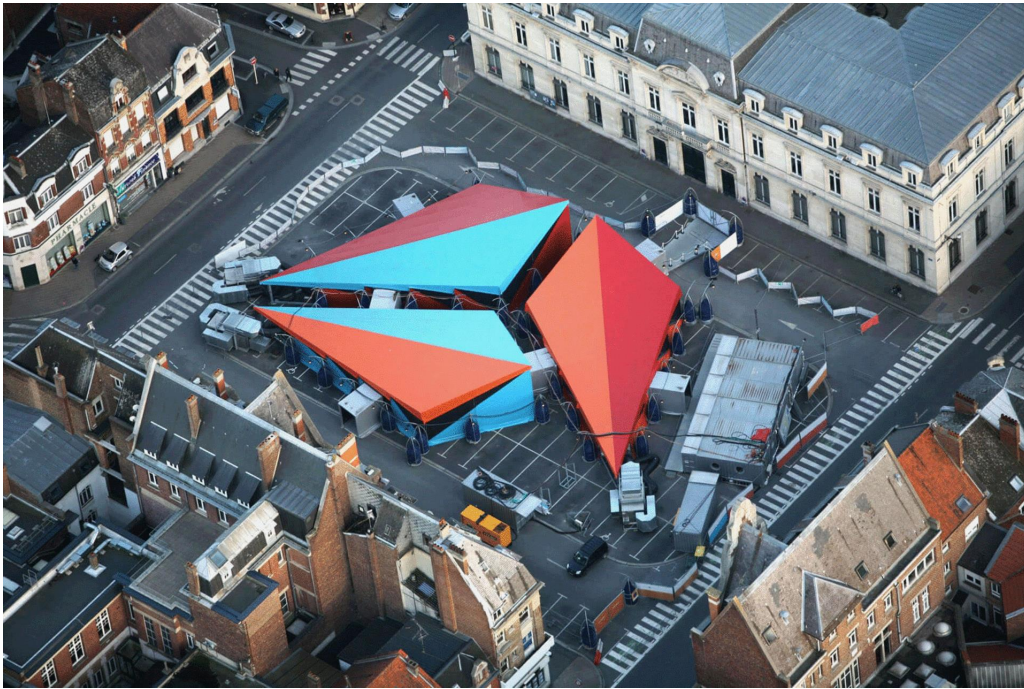


Illustration 7 : Centre Pompidou mobile à Cambrai

© Chloé Bodart

Source : « Centre Pompidou mobile », URL : <https://arteplan.org/initiative/centre-pompidou-mobile/>.



Illustration 8 : Entrée et lestes du Centre Pompidou mobile

Centre Pompidou Mobile, Chaumont, Patrick Bouchain / Construire, architects, © Cyrille Weiner

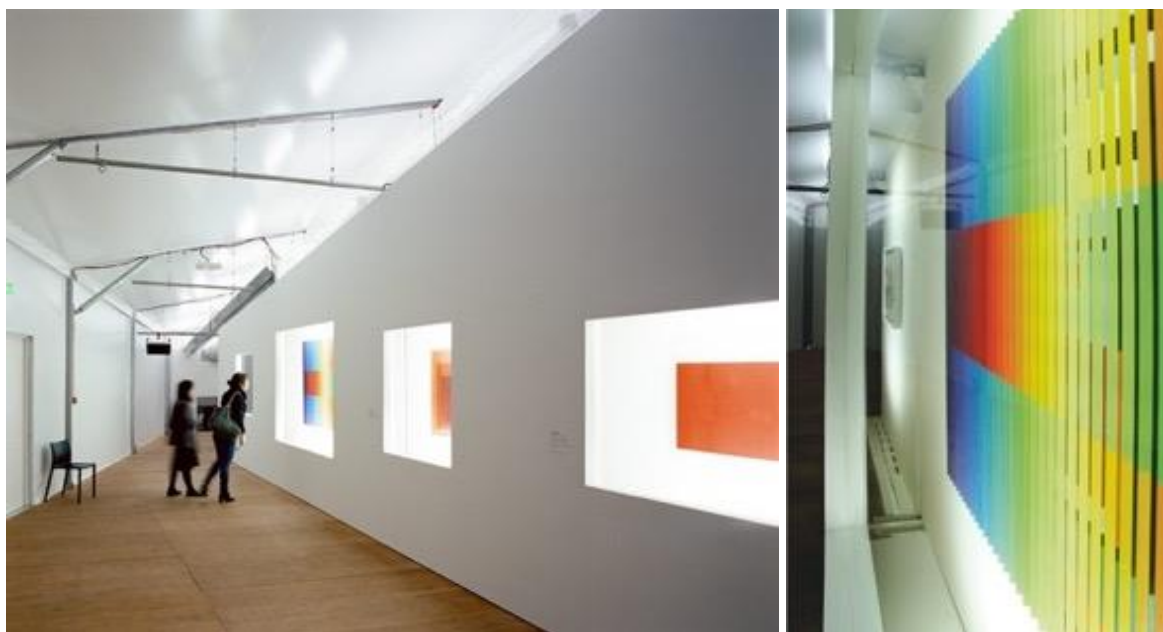
Source : « Centre Pompidou mobile », URL : <https://cyrilleweiner.com/en/le-centre-pompidou-mobile/>.



Illustration 9 : Accrochage Centre Pompidou mobile

© Cyrille Weiner

Source : « Centre Pompidou mobile », URL : <https://cyrilleweiner.com/en/le-centre-pompidou-mobile/>.



Vue d'ensemble des cimaises du Centre Pompidou mobile. © Cyrille Weiner

Source : « Centre Pompidou mobile » URL : <https://cyrilleweiner.com/en/le-centre-pompidou-mobile/>.

Détail de l'éclairage et du système d'accrochage en caisson, permettant une mise à distance des publics et une sécurisation des œuvres. © Emmanuel Caille

Source : « On the road - Le Centre Pompidou mobile - D'architectures » URL : <https://www.darchitectures.com/on-the-road-le-centre-pompidou-mobile-a1505.html>.



Illustration 10 : MuMo 2

© Philippe Piron

Le MuMo conçu par Matali Crasset en 2017.



© Fanny Trichet

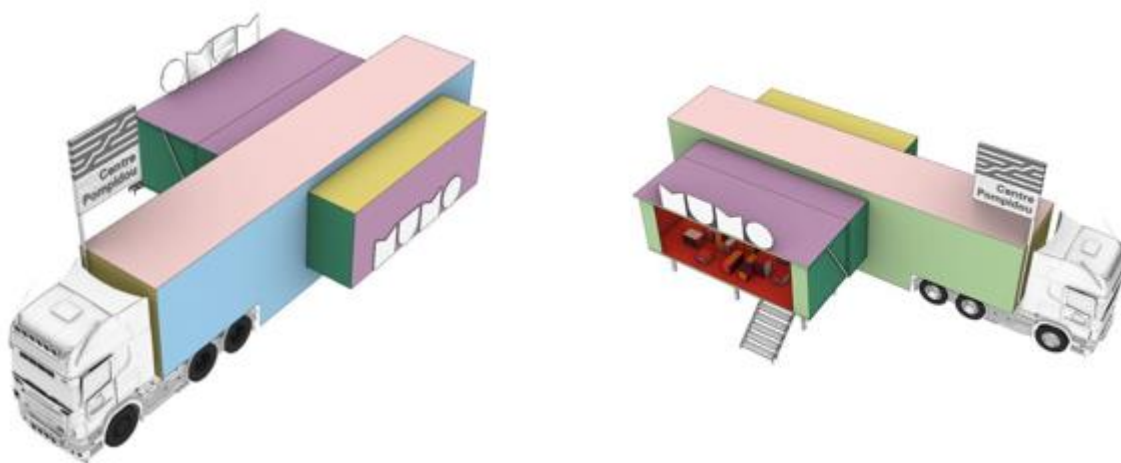
Illustration 11 : L'exposition « Exquis ! », MuMo



© Philippe Piron

Les dispositifs muséographiques ont été réalisés par Matali Crasset.

Figure 2 : MuMo X Centre Pompidou



© Hérault Arnod

Le MuMo X Centre Pompidou conceptualité et designé par Hérault Arnod Architectures.



© Hérault Arnod

Le MuMo avec sa loggia multifonctionnelle fermée par un rideau translucide pour protéger les visiteurs en cas d'intempéries.



© Hérault Arnod

La loggia ouverte sur l'extérieur, transforme le musée en cinéma open air la nuit.



Annexe 17 : Musée du Louvre-Lens, perspective aérienne.

© SANAA, Imrey Culbert, Catherine Mosbach

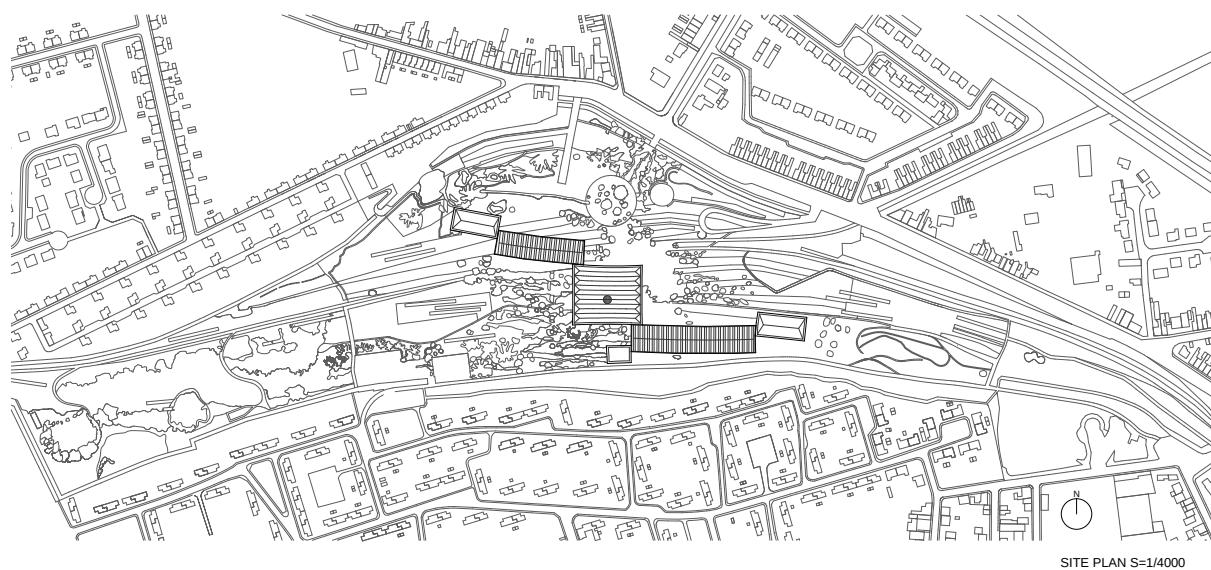


Figure 3 : Louvre-Lens, plan du site

© SANAA

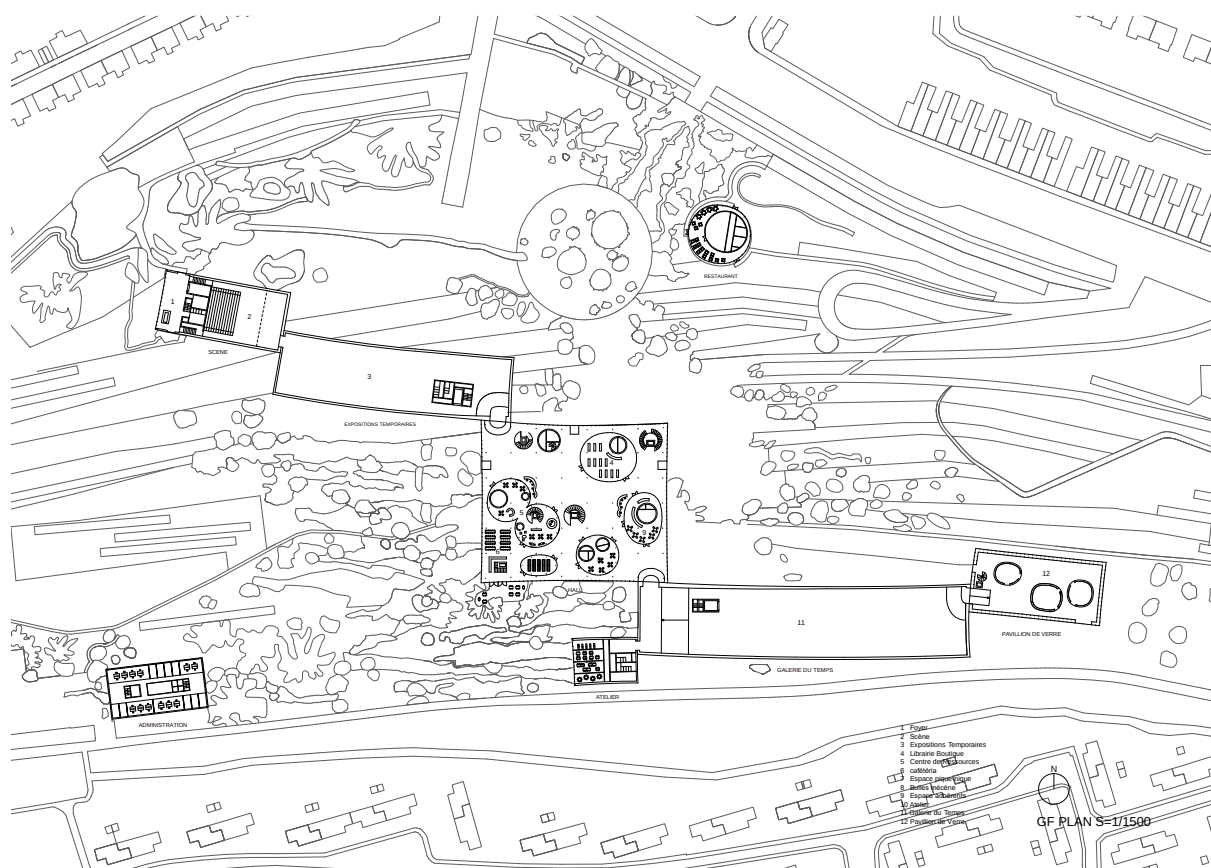


Figure 4 : Plan du rez-de-chaussée

© SANAA

Indicateurs : Scène, Expositions temporaires, Hall, Galerie du temps, Pavillon de verre.



Photo 14 : Le parc paysager du Louvre-Lens

Vue de la porte Est du parc.



Au loin, se profile le bâtiment du Louvre-Lens par l'agence japonaise SANAA.

Photo 15 : Vues du bâtiment du Louvre-Lens



Le long de la façade du Pavillon de verre.



La façade en aluminium anodisé de la Galerie du temps.



En direction du hall d'accueil, vis-à-vis avec sa façade vitrée Est.



Le parvis du musée.

À l'arrière-plan, la façade en aluminium réfléchissante de la Galerie des expositions temporaires.



Photo 16 : À l'intérieur, escalier hélicoïdal menant à l'étage inférieur



Photo 17 : Plan des espaces du musée



Photo 18 : Vues des bulles de verre fonctionnelles du hall d'accueil
Le Centre de Ressources



Le bureau d'informations



La Librairie-Boutique



L'espace pique-nique



Le Salon

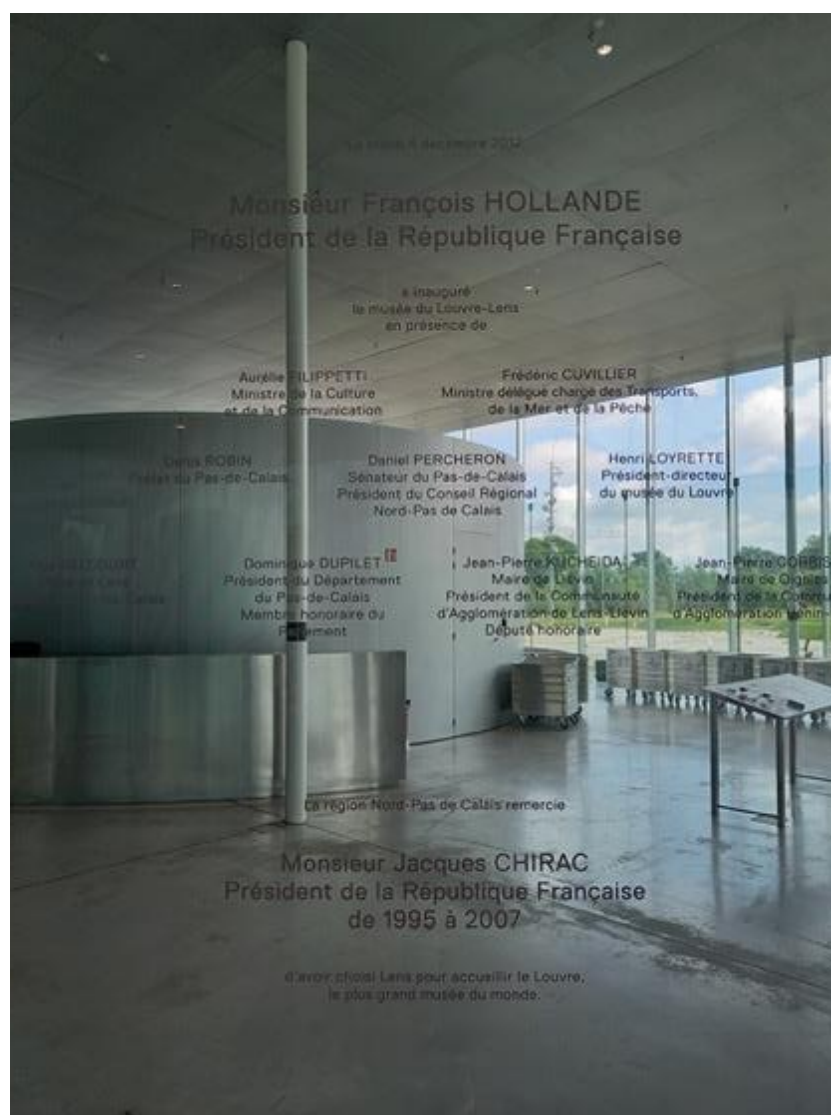


Photo 19 : Acteurs de l'inauguration du Louvre-Lens



Photo 20 : La Galerie du temps, un espace d'un seul tenant



Photo 21 : La surface miroitante des parois en aluminium anodisé



Photo 22 : Vue d'ensemble de la muséographie décloisonnée

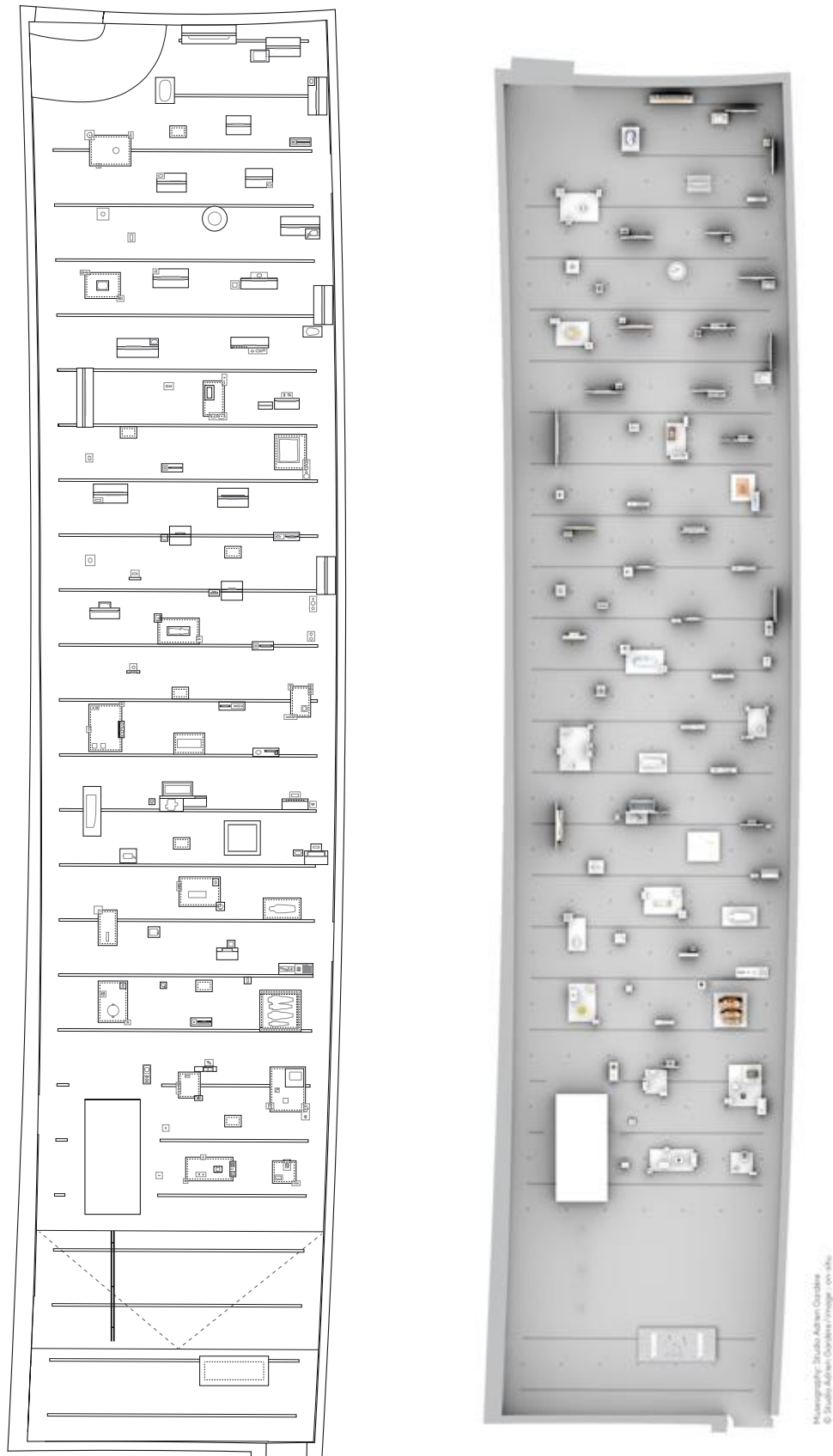


Figure 5 : Muséographie de la Galerie du temps

© Studio Adrien Gardère / image On-situ



Photo 23 : L'éclairage zénithal et le dispositif de volets

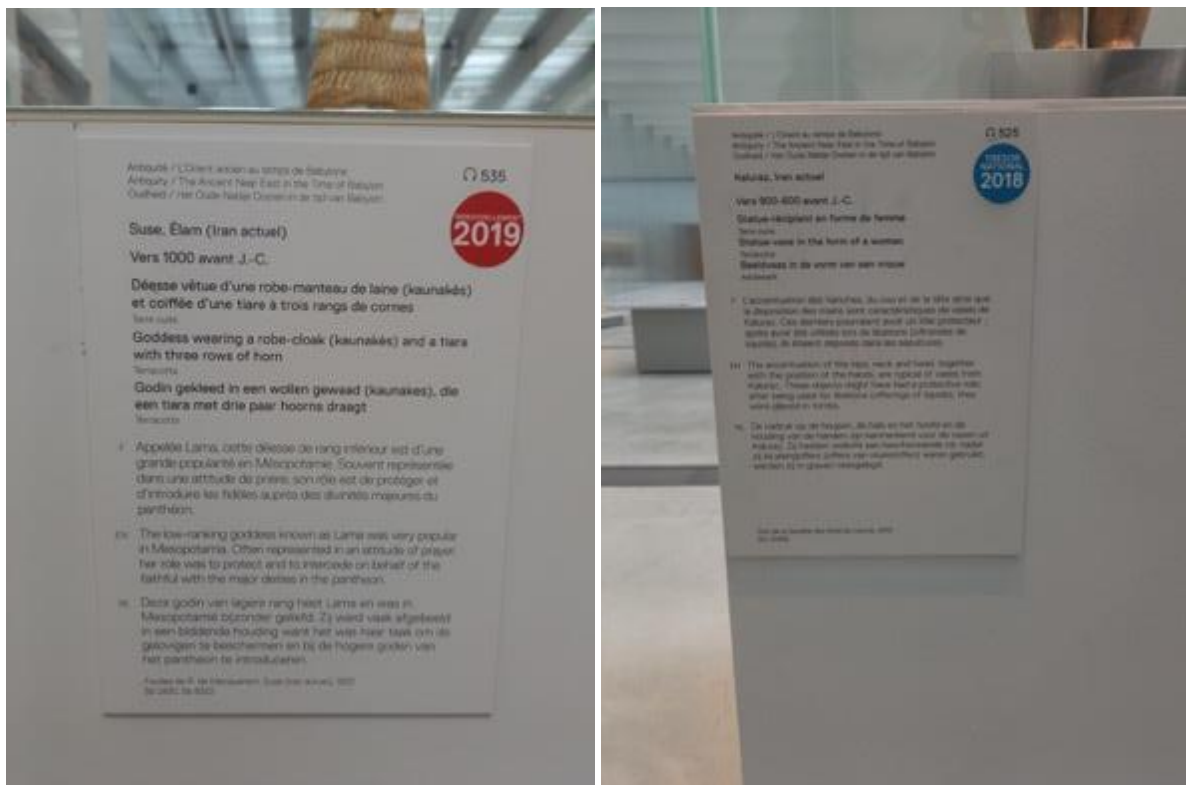


Photo 24 : Cartels avec indicateur de renouvellement de l'accrochage

Pastille rouge, renouvellement 2019.

Pastille bleue, trésor national 2018.



Photo 25 : La ligne du temps

Vue rapprochée de la ligne du temps, lacunes de la date -100.



Photo 26 : Grilles traversantes de la Galerie du temps

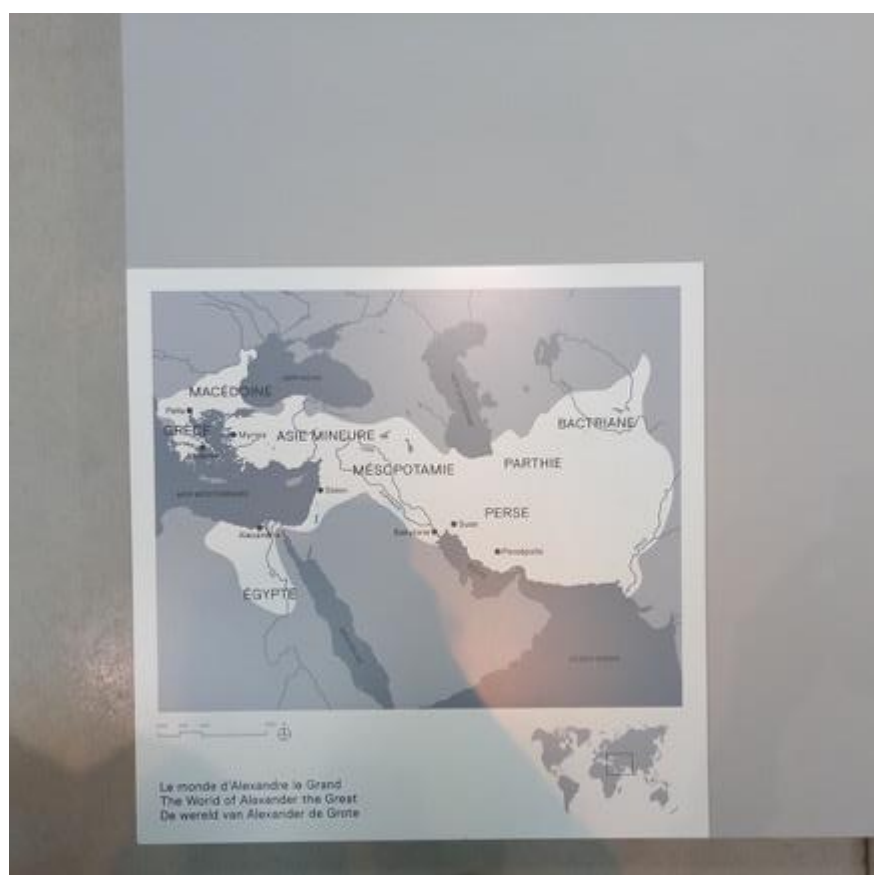


Photo 27 : Informations temporelles et géographiques de section

L'antiquité

Le monde d'Alexandre le Grand



Annexe 18 : Affiche « Tous à Lens »

© Claudine Colin Communication

Dans le cadre de la campagne de communication en vue de l'inauguration du Louvre-Lens.

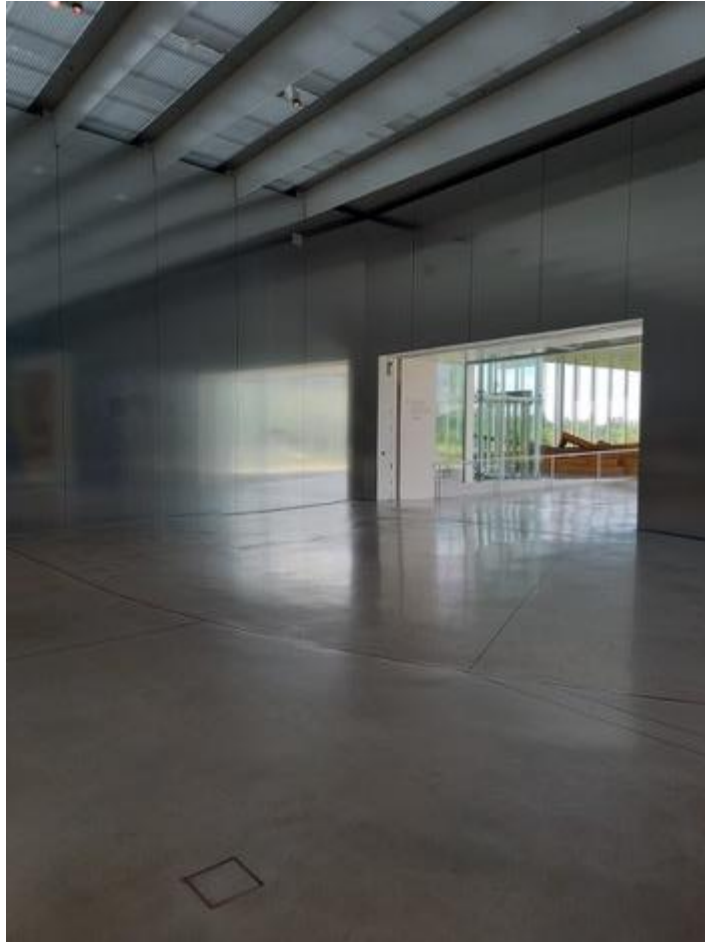


Photo 28 : Le passage de la Galerie du temps au pavillon de verre



Illustration 12 : Le dispositif de médiation multimédia de la Galerie du temps

© Studio Adrien Gardère



Illustration 13 : Table d'informations de la Galerie du temps

© Musée du Louvre-Lens / Philippe Chancel

Au premier plan, la table d'informations de la Galerie du temps désormais enlevée.



Photo 29 : Entrée de la Galerie du temps

Plus de table d'informations et intégration de la première œuvre d'art contemporain de la Galerie du temps.

Pascal Convert, *Panoramique de la falaise de Bâmiyân*, (1 à 15), 2016-2020, dépôt du Centre national des arts plastiques (CNAP)

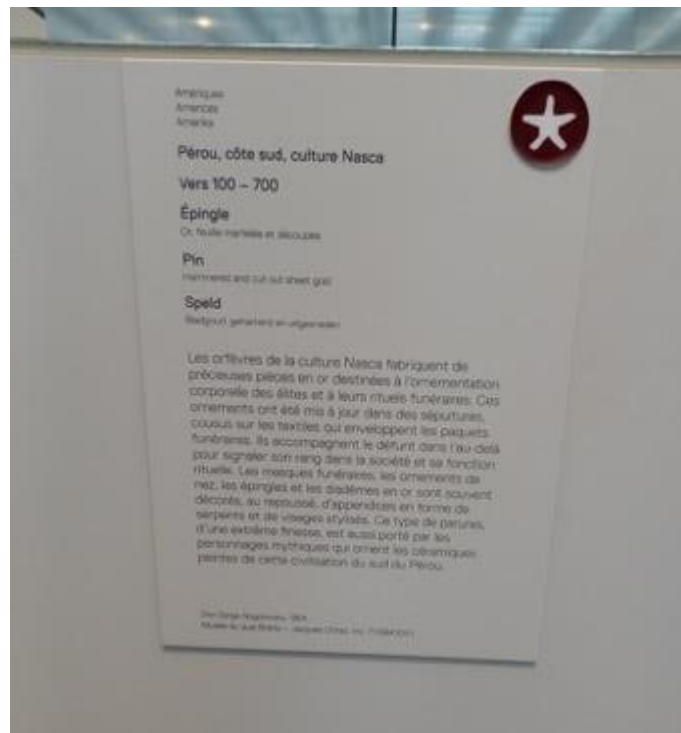


Photo 30 : Cartel d'œuvre du Musée du quai Branly



Photo 31 : Le bloc technique de la Galerie du temps



Photo 32 : L'architecture du Pavillon de verre

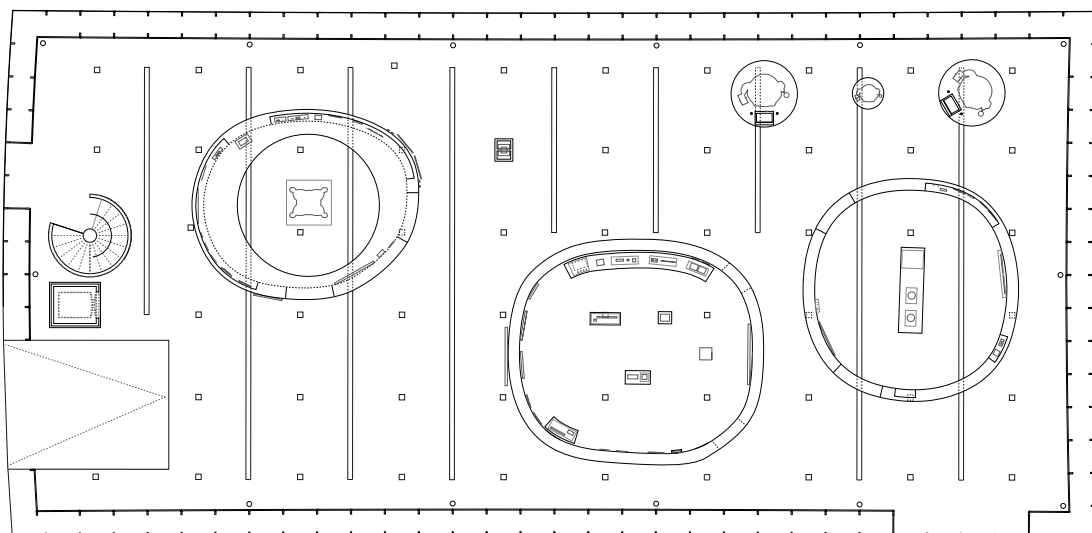


Figure 6 : Le Pavillon de verre

© Studio Adrien Gardère

Implantation muséographique, exposition « Le temps à l'œuvre ».



Photo 33 : L'exposition « L'hypothèse de la gravité »

Vues de l'installation de Bernar Venet.



À l'extérieur, l'œuvre monumentale *Désordre* de Bernar Venet.

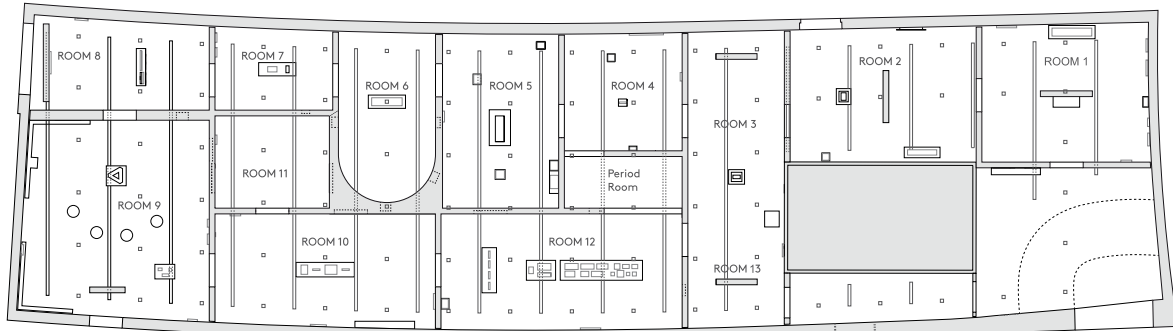


Figure 7 : Plan de salles, Galeries des expositions temporaires

© Studio Adrien Gardère

Découpage de l'espace par salles, exposition temporaire inaugurale « Renaissance. Révolutions dans les arts en Europe 1400-1530 ».



Photo 34 : Panneau de bienvenue au Louvre-Lens

Mention du cofinancement du musée par l'Union européenne.



Photo 35 : Le parvis de la gare de Lens

À droite, une bache publicitaire indique l'exposition temporaire achevée depuis peu du musée du Louvre-Lens.



Illustration 14 : Centre de conservation du Louvre Liévin

© RSHP Mutabilis

Vue d'ensemble du Centre de conservation du Louvre.

Photo 36 : Vues de l'architecture du Centre de conservation du Louvre à Liévin



RECOMMANDATION N°10 :

« Renforcer le rayonnement des musées français en leur donnant la possibilité : de céder le droit d'utilisation de leur nom dans des conditions très strictes ; de louer et de vendre certaines de leurs œuvres selon des modalités également très encadrées ; d'avoir accès à un statut de fonds de dotation pour favoriser la collecte de fonds privés, sur le modèle des *Endowment Funds* américains : autoriser les musées à céder le droit d'utilisation de leur nom dans des conditions très strictes : plusieurs musées français sont riches d'une notoriété exceptionnelle, qui demeure aujourd'hui encore largement sous-valorisée. À l'image du schéma retenu pour le musée Guggenheim de Bilbao et le projet de grand musée d'art islamique d'Abu Dhabi, les principaux musées nationaux devraient être encouragés à développer une politique de valorisation internationale de leur marque, en proposant dans les pays les plus dynamiques en matière culturelle la cession du droit d'utilisation de leur nom. Cette opération serait naturellement accompagnée d'un cahier des charges strict, garantissant la qualité des collections, la préservation de la réputation de la marque et la protection des œuvres éventuellement prêtées par l'institution ; »

Annexe 19 : Recommandation 10, Rapport Lévy-Jouyet

LÉVY, Maurice, JOUYET, Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, 2006, p. 123.

« [...] un nouveau modèle qui permette de mieux valoriser et diffuser l'ensemble des disciplines de la collection alors que la demande en matière d'expositions "hors les murs" se porte largement sur les seules grandes figures de l'art moderne ; un modèle qui nous permette de valoriser les compétences, le savoir-faire et la marque "Centre Pompidou". Ce modèle constituera également une plateforme de conquête de nouveaux publics. Le projet des « Centres Pompidou provisoires » sera l'instrument de cette nouvelle orientation stratégique. Il intègre à l'intérieur d'un même outil l'ensemble des objectifs stratégiques du Centre Pompidou pour les années à venir ».

Annexe 20 : Centre Pompidou provisoire, citation de Alain Seban

CENTRE POMPIDOU, « Bilan d'activité 2013 », 2013, Avant-propos, Alain Seban, président du Centre Pompidou, p. 4.

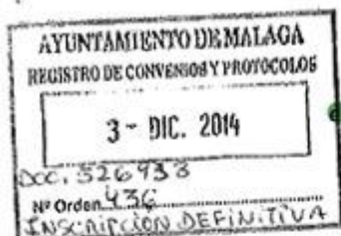


Figure 8 : Logo du Centre Pompidou Málaga

Source : Centre Pompidou Málaga, "Prensa, Logotipo y manual de identidad", URL : <https://centrepompidou-malaga.eu/prensa/>.

Annexe 21 : Contrat de partenariat entre le Centre Pompidou et la ville de Málaga

« Convenio-marco entre el Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga para la creación y la explotación de un Centro Pompidou provisional », 2014.



Convenio-marco
entre
El Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga
para la creación y la explotación de un
Centro Pompidou provisional

El Centro Nacional de Arte y de Cultura Georges-Pompidou
Establecimiento público nacional de carácter cultural
Cuya sede está sita en París (75191 París Cedex 04) – Francia
Representado por su Presidente: Don Alain SEBAN
En lo sucesivo denominado: “el Centro Pompidou”

De una parte,

Y

El Ayuntamiento de Málaga y los servicios públicos municipales movilizados a tal efecto,
Cuya sede social está sita en Málaga (Ayuntamiento de Málaga) – España
Representado por su Alcalde: Don Francisco DE LA TORRE PRADOS
En lo sucesivo denominado: “el Ayuntamiento de Málaga”

De otra,

En lo sucesivo denominadas conjuntamente las partes,

ACUERDAN Y ESTABLECEN LO SIGUIENTE:

M



[constan dos rúbricas]

ARTÍCULO 1: OBJETO

El Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga deciden conjuntamente crear un Centro Pompidou provisional en Málaga, denominado "Centro Pompidou Málaga", según las modalidades estipuladas en el presente convenio.

El "Centro Pompidou Málaga" será el único Centro Pompidou provisional español durante el periodo de ejecución del presente convenio. Asimismo, el Centro Pompidou será el único museo francés que será acogido por el Ayuntamiento de Málaga durante este periodo en condiciones similares a las de un Centro Pompidou provisional.

La creación de un Centro Pompidou provisional permite destinar un lugar existente, cuya naturaleza puede ser museográfica, patrimonial o sin destino cultural preciso, para presentar en él durante una duración limitada, acordada de antemano entre las partes:

- un recorrido por el arte de los siglos XX y XXI, en lo sucesivo llamado "recorrido permanente", diseñado por el Centro Pompidou a partir de una selección de obras significativas de colecciones nacionales de la que el Centro Pompidou es responsable; este recorrido será renovado en su totalidad al menos una vez;
- dos a tres exposiciones temporales por año natural, en lo sucesivo llamadas "exposiciones", diseñada por el Centro Pompidou a partir de sus colecciones, de formato medio (300 a 400 m² de superficie de exposición), que destaquen principalmente segmentos de la colección que no hayan encontrado su lugar en el recorrido permanente (fotografía, cine, vídeo, diseño, arquitectura, artes gráficas, etc.)
- talleres y exposiciones destinados al público joven.

El Centro Pompidou provisional incluirá también una programación pluridisciplinar que asocie artes escénicas, creación contemporánea, cine y palabra, elaborada junto con el departamento de desarrollo cultural del Centro Pompidou.

ARTÍCULO 2: PUESTA A DISPOSICIÓN DE LOS LOCALES

El Ayuntamiento de Málaga pone a disposición del proyecto un equipo perteneciente al dominio público, conocido con el nombre de "CUBO". Este edificio, cuyo espacio explotable es de 6.300 m² máximo, está situado en la esquina del Muelle Uno (Los Paseos de la Farola y los curas).

Las obras de acondicionamiento del "CUBO" validadas inicialmente por el Centro Pompidou en la fase de proyecto, fueron aprobadas el 9 de mayo de 2014 por el Ayuntamiento de Málaga. Estas obras deben ser conformes al plan de acondicionamiento y al calendario de ejecución presentados por el Ayuntamiento de Málaga al Centro Pompidou y validados definitivamente por el mismo a medida que se



INTERPRETE JURADA
DE FRANCÉS
C/ San Ovidio, 12 - 2º
28005 - MADRID
Móvil: 653 11 26 47
interpretinaia@gmail.com
[constan dos rúbricas]

vayan realizando; el plan de acondicionamiento y el calendario de ejecución se adjuntarán al presente convenio (anexo 1) una vez que se resuelva la licitación de las obras de acondicionamiento y, como muy tarde, en los plazos fijados en el artículo 11 de las presentes.

Para ello, el Centro Pompidou organizará misiones técnicas durante la ejecución de las obras de acondicionamiento, cada dos meses durante los seis meses previstos para la duración de las obras. Estas misiones tendrán por objeto **evaluar la conformidad del edificio en cuanto a la conservación, la presentación, la seguridad y la circulación de las obras puestas a disposición por el Centro Pompidou**, y comprobar la adecuación del edificio reformado a los programas de mediación y de acción cultural diseñados por el Centro Pompidou para la buena acogida del público. El Ayuntamiento de Málaga procederá, llegado el caso, a las modificaciones necesarias en el marco del desarrollo de la obra, en función de dicha evaluación.

Estas **modificaciones** podrán implicar **principalmente al acondicionamiento del lugar de exposición**, el cumplimiento de las normas de conservación de las obras y el equipamiento de los espacios dedicado a la acogida del público.

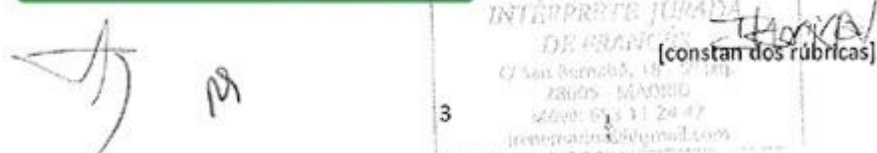
Los equipos del Centro Pompidou, junto con los servicios del Ayuntamiento de Málaga, establecerán tras las obras **un "facility report"** (documento de ejecución que recoge el conjunto de las condiciones propias para la conservación y la presentación de las colecciones en buenas condiciones). Antes incluso del final de la obra de acondicionamiento, se redactará un primer "facility report" provisional como muy tarde el 15 de octubre de 2014, de conformidad con los términos del artículo 11 (anexo 2).

La falta de conformidad del lugar al finalizar la obra, unida al incumplimiento del plan de acondicionamiento inicial que figura en el anexo 1 o la no consideración de las modificaciones solicitadas por el Centro Pompidou, puede causar una suspensión y, en caso de desacuerdo persistente, en una anulación pura y simple del proyecto a falta de mejoras, a petición de una de las partes, según las modalidades del artículo 10.4 de las presentes, sin indemnización para la otra parte.

Las obras de acondicionamiento y los costes de funcionamiento del edificio (fluidos, contratos, mantenimiento de las instalaciones y de los materiales, protección, seguridad, etc.) correrán a cargo del Ayuntamiento de Málaga, propietario del lugar.

ARTÍCULO 3: CONTENIDO DEL PROYECTO MUSEOGRÁFICO

3.1. Comisariado: **los comisariados del recorrido permanente y de las exposiciones presentadas en el Centro Pompidou Málaga se confiarán exclusivamente a expertos, designados por el director del Museo Nacional de Arte Moderno, Centro de Creación Industrial. El Ayuntamiento de Málaga será informado de los proyectos de presentación de las colecciones elaboradas por los comisarios, al menos tres meses antes de su instalación en las salas del "CUBO"**



El comisariado de la exposición permanente inaugural será confiado a Brigitte LEAL, directora adjunta del MNAM-CCI.

3.2. Presentación de las colecciones: la presentación de las colecciones está compuesta:

- en cinco años, de dos recorridos permanentes sucesivos, cuyas obras presentadas pueden ser renovadas por el Centro Pompidou parcialmente de año en año en función de las necesidades de su conservación y de su disponibilidad;
- cada año, de dos o tres exposiciones temporales complementarias de la exposición principal, de una duración de tres meses máximo para cada una de ellas.

3.3. Lista de las obras: la lista de las obras presentadas en la apertura del Centro Pompidou Málaga se adjunta al presente contrato (anexo 3).

Los cláusulas adicionales del presente contrato permiten por una parte actualizar cada vez que sea necesario la lista de las obras presentadas en el recorrido permanente y, por otra, precisar la lista de las obras de cada una de las exposiciones temporales. El Centro Pompidou se compromete a comunicar la lista de las obras expuestas de este modo en un plazo de tres meses antes de la apertura de cada una de las exposiciones temporales.

Se recuerda que las obras propuestas por el Centro Pompidou forman parte de las colecciones nacionales francesas, propiedad del Estado, y que son inalienables, imprescriptibles e inembargables.

3.4. Calendario: en esta fase del proyecto, la apertura pública del Centro Pompidou Málaga está prevista para marzo de 2015.

Tras la apertura del Centro Pompidou provisional, el público podrá visitar la primera presentación permanente.

El presente convenio entrará en vigor tras la firma por la última de las partes. Su duración de ejecución es de cinco años a partir de la fecha de inauguración del Centro Pompidou Málaga.

En los doce meses que precederán a los cinco años de actividad del Centro Pompidou Málaga, las partes podrán decidir conjuntamente prolongar su actividad los años siguientes, por una duración y según las modalidades que sean definidas en las cláusulas adicionales de modificación del presente convenio.

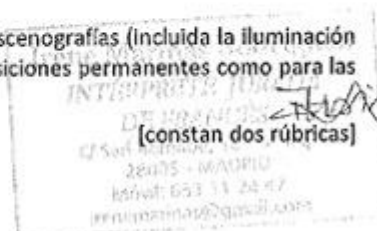
Las condiciones de suspensión provisional o de interrupción definitiva del convenio antes de su vencimiento se precisan más abajo en el artículo 10.

3.5. Escenografía: el diseño y la ejecución de las escenografías (incluida la iluminación de las obras y de los espacios) tanto para las exposiciones permanentes como para las



M

4



exposiciones temporales son cubiertas por el Ayuntamiento de Málaga, en función de las posibilidades ofrecidas tras las obras por los espacios del "CUBO". La financiación está cubierta por el Ayuntamiento de Málaga en el marco del funcionamiento ordinario del Centro Pompidou provisional.

Las escenografías están diseñadas de acuerdo con los comisarios de exposición designados por el Centro Pompidou, en la medida en que, a este respecto, garantizan una misión de peritaje ante el Ayuntamiento de Málaga.

ARTÍCULO 4: GESTIÓN DE LAS COLECCIONES

4.1. Responsabilidad: las obras puestas a disposición del Centro Pompidou Málaga son objeto de préstamos del Centro Pompidou (MNAM-CCI) al Ayuntamiento de Málaga.

El Centro Pompidou garantiza la preparación de las obras y su administración, a saber las eventuales restauraciones, el montaje, el enmarcado, el sistema de colgado y de colocación en base, el embalaje y desembalaje, el transporte de ida de París a Málaga, el transporte, el seguro, la constatación de estado, antes del colgado.

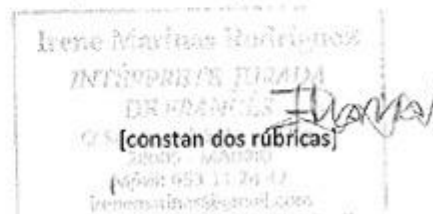
El Ayuntamiento de Málaga garantiza el colgado, el descolgado y el desempolvado de las obras. Estas operaciones deben ser realizadas por un prestatario especializado aprobado por el Centro Pompidou.

Asimismo, cuando el Centro Pompidou decida terminar con la presentación de una obra en Málaga, es el único que garantizará la gestión de la obra, a saber: tras el descolgado, la constatación de estado después del descolgado, su embalaje y desembalaje, su transporte de vuelta hasta París, su traslado, su seguro y cualquier restauración eventual.

En caso de obras cinematográficas, de vídeo y sonoras, el Centro Pompidou proporciona una copia de alta calidad del original e indica las especificaciones de codificación de difusión y del material de proyección. La codificación y el suministro del material correrán a cargo del Ayuntamiento de Málaga durante toda la duración de la exposición de las obras.

4.2. Designación de un responsable del centro y de un responsable de colecciones: el Ayuntamiento de Málaga y el Centro Pompidou designan conjuntamente a un responsable del centro.

Con José María Luna Aguilar, director de la Fundación Picasso, museo casa natal, es designado responsable del centro por el Ayuntamiento de Málaga y el Centro Pompidou. En caso de cambio, el Ayuntamiento notificará al Centro Pompidou el nombre del nuevo responsable que podrá ser objeto de oposición en un plazo de 3 semanas.



En apoyo al responsable del centro, el Ayuntamiento de Málaga designa a un responsable de colecciones que garantiza un papel de enlace con los comisarios de exposición del Centro Pompidou para la gestión diaria de las colecciones.

El Centro Pompidou aprueba la designación del responsable de colecciones, cuyo nivel de estudios y experiencia profesional deberán ser conformes a las especificaciones de un empleo de conservador del Centro Pompidou.

4.3. Misiones del responsable de colecciones: en relación con los comisarios de exposición, el Ayuntamiento de Málaga encomienda al responsable de colecciones la **misión de garantizar la correcta conservación de las obras puestas a disposición por el Centro Pompidou:**

- el control permanente de las condiciones de seguridad de las obras definidas y aprobadas por el Centro Pompidou junto con el Ayuntamiento de Málaga, como la presencia permanente de vigilantes y el buen funcionamiento de los dispositivos de protección mecánica y electrónica;
- la prohibición formal de cualquier intervención exterior sobre las obras presentadas al público (desplazamiento, restauración, etc.) con excepción del desempolvado efectuado por equipos aprobados y según las especificaciones técnicas definidas llegado el caso por el Centro Pompidou;
- la elección y el control permanente de los prestatarios encargados de efectuar el colgado, el descolgado y el desempolvado de las obras presentadas al público;
- el cumplimiento por parte del público de un reglamento de visita que el responsable de colecciones habrá establecido junto con el comisario de la exposición permanente inaugural, en base al que rige el acceso de los visitantes del Centro Pompidou;
- la definición, junto con los comisarios de exposición, de las modalidades de intervención sobre las obras en caso de peligro inmediato, y de las soluciones de repliegue a un lugar anexo asegurado, gracias al establecimiento de un protocolo de intervención, sobre todo en caso de incendio, daño por aguas o avería de la climatización;
- el cumplimiento constante de las normas de conservación de las obras.

4.4. Normas y medidas de conservación y de presentación: las obras no deben estar expuestas a corrientes de aire, al polvo, cerca de una fuente de calor, de frío, de humidificación o de ventilación, o cerca de un cuadro eléctrico. En las salas de exposición, la luz estará apagada fuera de las horas de visita.

Las normas generales de presentación, salvo prescripción particular para una obra que será notificada por el Centro Pompidou, son las siguientes, tanto para las salas de exposición como para las salas de tránsito:

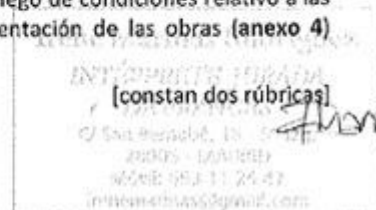
- temperatura: 20° (+/- 1° Celsius)
- higrometría: 50 % (+/- 5 %)
- iluminación: 50 LUX máximo para las obras en papel.

Los servicios del Centro Pompidou establecerán un pliego de condiciones relativo a las condiciones particulares de conservación y de presentación de las obras (anexo 4)



M

6



según sea necesario y lo comunicarán al responsable de colecciones, para su aplicación sin reserva por parte del Ayuntamiento de Málaga.

El Centro Pompidou se reserva el derecho a equipar bajo su única responsabilidad las obras de la colección con elementos de medición electrónicos (clima, golpes, trazabilidad).

Durante el periodo de exposición de las obras, el Ayuntamiento de Málaga deberá conservar los materiales de embalaje y las cajas originales que deberán ser almacenadas en un lugar específico, climatizado o templado de manera natural, protegido de la contaminación, el moho y los parásitos.

Para preparar el colgado, el Ayuntamiento de Málaga debe terminar las obras de escenografía o de decoración de las salas de exposición como mínimo 24 horas antes del desembalaje de las obras, salvo el primer colgado, para el cual el plazo se ampliará a 8 días. Las obras se desembalarán y embalarán imperativamente en las salas de exposición. Los equipos dedicados a dichas operaciones serán los únicos que podrán estar presentes en las salas de exposición hasta el colgado.

El Centro Pompidou Málaga no conservará de manera permanente obras del Centro Pompidou en sus reservas de tránsito. Cualquier obra de las colecciones del Centro Pompidou descolgada deberá ser devuelta lo antes posible al Centro Pompidou.

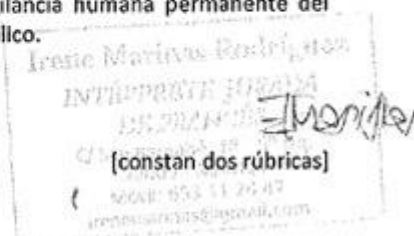
El colgado, el descolgado y el desempolvado de las obras deberán ser ejecutados por empresas especializadas, cuyas referencias profesionales en el ámbito museístico sean reconocidas y aprobadas por el Centro Pompidou. Esas empresas intervendrán según los procedimientos definidos por el Centro Pompidou y bajo el control constante del responsable de colecciones designado en el artículo 4.2.

Algunas obras pueden necesitar un mantenimiento específico que será precisado en el pliego de condiciones mencionado más arriba. Para dichas obras, el Ayuntamiento de Málaga se compromete a poner a disposición, según corresponda, el personal técnico necesario (electromecánico, técnico audiovisual, etc.).

El Ayuntamiento de Málaga garantizará el mantenimiento corriente de los espacios y sobre todo de las exposiciones (mantenimiento de la pintura, iluminación, etc.).

El Centro Pompidou dispone del derecho a comprobar in situ en cualquier momento el cumplimiento de las condiciones indicadas más arriba.

4.5. Protección y seguridad: el Ayuntamiento de Málaga equipará el Centro Pompidou provisional con un sistema de seguridad y de vigilancia adaptado y aprobado por los servicios del Centro Pompidou. Garantizará una vigilancia humana permanente del centro en todas las salas de exposición abiertas al público.



Las intervenciones, independientemente de su naturaleza, sobre las obras puestas a disposición son responsabilidad única del Centro Pompidou. Se prohíbe, por tanto, cualquier iniciativa del Ayuntamiento de Málaga o de sus empleados salvo autorización expresa del comisario de la exposición, o en aplicación del protocolo de evacuación previsto en caso de siniestro tal como lo defina el Centro Pompidou, junto con el responsable de colección (artículos 4.2 y 4.3).

4.6. Siniestro: en caso de siniestro en una obra, el Ayuntamiento de Málaga, directamente o por medio del responsable de colecciones, se compromete a informar sin demora y por cualquier medio, al director del MNAM-CCI o a la directora adjunta del MNAM-CCI a cargo de las colecciones. La confirmación y la descripción del siniestro deberán ser objeto de una confirmación por carta certificada, por fax o por pliego FEDEX (o equivalente) a la atención del presidente del Centro Pompidou en un plazo de 24 horas.

El Ayuntamiento de Málaga, directamente o por medio del responsable de colecciones, se compromete a conservar o a entregar al Centro Pompidou todos los elementos de la obra siniestrada y, llegado el caso, los materiales de embalaje o de presentación correspondientes.

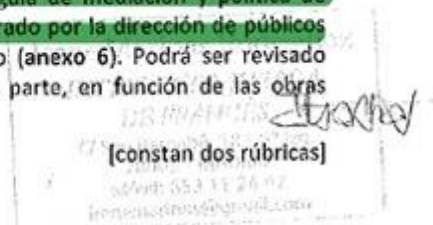
4.7. Seguro: el Centro Pompidou contratará con la sociedad aseguradora de su elección la protección de las obras prestadas al Ayuntamiento de Málaga. La póliza de seguro es una garantía a todo riesgo de tipo "clavo a clavo", por valor aprobado sin franquicia, con una cláusula de renuncia de recurso contra los transportistas y los organizadores. Incluye una extensión de garantía contra los riesgos de catástrofe natural terrestre o marítima, de guerra extranjera durante los transportes/tránsitos, de disturbios y de terrorismo. El Centro Pompidou comunicará al Ayuntamiento de Málaga los valores de seguro de las obras puestas a disposición.

El Ayuntamiento de Málaga contratará, con las sociedades aseguradoras de su elección, los seguros que estime necesarios para garantizar su responsabilidad de responsable de la obra del Centro Pompidou provisional y sus riesgos de responsabilidad civil, tratándose sobre todo de riesgos vinculados con el funcionamiento del edificio y de las instalaciones técnicas, con la actividad del personal, con la acogida del público, etc. El Ayuntamiento de Málaga se compromete a mantener esas garantías de seguro durante toda la duración de ejecución del presente convenio.

Los contratos de seguro correspondientes se adjuntan al presente convenio y a sus cláusulas adicionales (anexo 5).

ARTÍCULO 5: CONTENIDO DEL PROYECTO CULTURAL

5.1. Mediación: el Centro Pompidou diseñará una guía de mediación y política de públicos en forma de un pliego de condiciones elaborado por la dirección de públicos del establecimiento, adjuntado al presente convenio (anexo 6). Podrá ser revisado periódica y puntualmente a petición de una u otra parte, en función de las obras



presentadas al público y/o de la composición del público que frecuente el Centro Pompidou provisional.

Esta guía será objeto de una traducción al español y definirá las normas y los procesos de intervención de la mediación del público dentro del *Centro Pompidou Málaga*. El escrupuloso cumplimiento de estas prescripciones por las partes del presente convenio y por el personal dedicado al proyecto, debe **permitir al público del Centro Pompidou provisional beneficiarse de la calidad y de la innovación que conforman la reputación del Centro Pompidou en el ámbito de la mediación.**

El Ayuntamiento de Málaga y el Centro Pompidou seleccionarán conjuntamente al equipo de mediación que será contratado por el Ayuntamiento de Málaga. **El Centro Pompidou garantizará la formación del equipo de mediación in situ**, en las cuatro semanas precedentes a la apertura al público de los recorridos permanentes y de las exposiciones temporales. Asimismo proporcionará el contenido editorial, las instrucciones de fabricación y los modelos de los documentos y herramientas de mediación que deberá utilizar el equipo en el marco de sus intervenciones con el público.

Para ello, la dirección de públicos del Centro Pompidou hará un seguimiento de la implantación del programa de mediación y garantizará a este respecto una misión de peritaje ante el Ayuntamiento de Málaga. En particular, la fabricación en serie de las herramientas de mediación vendrá precedida por una validación, por parte de los servicios del Centro Pompidou, de los prototipos y de los modelos elaborados por los prestatarios del Ayuntamiento de Málaga, en base a los planos de ejecución adjuntos a la guía de mediación y de política de públicos.

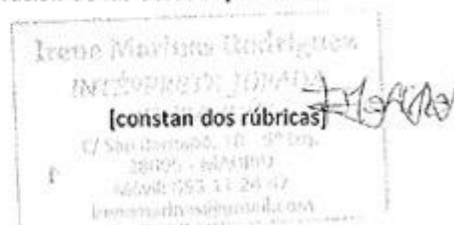
El Ayuntamiento de Málaga se encargará de la realización del programa de mediación en el marco del funcionamiento ordinario del Centro Pompidou provisional.

5.2. Creación de un empleo responsable de mediación: el Ayuntamiento de Málaga se compromete a designar a un responsable de mediación que garantizará un papel de asistente del responsable del centro para la gestión diaria de la mediación.

El Centro Pompidou (*direction des publics* - "dirección de públicos") está asociado con la designación de dicho responsable de mediación.

El responsable de mediación garantizará la dirección del equipo de mediación y vigilará que se respete la guía de mediación adjunto al presente convenio para una buena acogida del público.

Bajo la supervisión del responsable de colecciones, el responsable de la mediación se asegurará también de que el equipo de mediación respeta las consignas de protección, de seguridad y de higiene que rigen la buena conservación de las obras expuestas al público.



5.3. Programación artística y cultural: el Centro Pompidou se compromete a desarrollar un proyecto cultural que será objeto de un pliego de condiciones adjunto al presente convenio (anexo 7). Dicho proyecto podrá ser revisado periódica o puntualmente a petición de una u otra parte, en función de las obras presentadas al público, de la programación, de los socios culturales locales y de la composición del público que frecuente el *Centro Pompidou Málaga*.

Ese pliego de condiciones cultural será objeto de una traducción al español. Define un enfoque pluridisciplinar del campo artístico que es complementario de la presentación de las obras de arte, en el espíritu de lo que supone la originalidad del Centro Pompidou desde su creación, y junto con las instituciones culturales más representativas del Ayuntamiento y de la región, en la medida en que deseen asociarse al proyecto.

La calidad y la ejemplaridad cultural del Centro Pompidou provisional implican para cada nueva temporada un acuerdo explícito y previo de las dos partes sobre la programación anual que se propone al público.

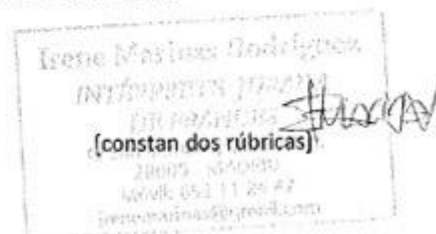
No se podrá celebrar ninguna actividad cultural que no sea la programada por el Centro Pompidou o bajo su supervisión en el recinto del *Centro Pompidou Málaga*, ni en el exterior de dicho recinto utilizando su nombre o su imagen. La realización de ese programa correrá a cargo del Ayuntamiento de Málaga, en el marco del funcionamiento ordinario del Centro Pompidou provisional.

Bajo la supervisión del responsable de colecciones, el equipo dedicado a la acción cultural tendrá que respetar las consignas de protección, de seguridad y de higiene que rigen la buena conservación de las obras expuestas al público.

5.4. Ediciones y productos derivados: el Centro Pompidou se compromete a diseñar un pliego de condiciones editorial (catálogos, álbumes, documentos digitales, productos derivados, etc.) que se adjunta al presente contrato (anexo 8). Este proyecto podrá ser revisado periódica o puntualmente a petición de una u otra parte, en función de las obras presentadas al público, de la programación, de los socios culturales locales y de la composición del público que frecuente el Centro Pompidou provisional.

Este pliego de condiciones, que se traducirá al español, debe definir los criterios cualitativos de las ediciones de obras o de productos derivados, con el fin de que la producción respete en todos los casos la imagen y los valores del Centro Pompidou y del Centro Pompidou provisional.

Más concretamente, se prevé ya que cada presentación permanente del *Centro Pompidou Málaga* deberá ser imperativamente objeto de un catálogo bajo la dirección científica del comisario de la exposición.



5.4.1. La realización del programa editorial correrá a cargo del Ayuntamiento de Málaga, en el marco del funcionamiento ordinario del Centro Pompidou provisional. Mediante un contrato comercial separado, distinto al presente convenio, el Ayuntamiento de Málaga podrá confiar a la dirección de ediciones del Centro Pompidou la totalidad o parte de la realización efectiva de dicho programa editorial, con o sin delegación a un editor asociado.

5.4.2. El Centro Pompidou es propietario del soporte material de las reproducciones fotográficas de las obras presentadas en el *Centro Pompidou Málaga* y dispone de los derechos de propiedad intelectual correspondientes, con la exclusión de cualquier derecho de autor relativo a las obras. Cualquier explotación comercial de una reproducción fotográfica o digital de una obra puesta a disposición deberá ser objeto de un contrato comercial ante el concesionario del Centro Pompidou para la gestión de su fondo fotográfico relativo a los derechos de utilización de los soportes:

Odile d'Harcourt

Responsable comercial

Agence photographique de la Réunion des musées nationaux (Agencia fotográfica de la Reunión de los Museos Nacionales)

254-256 rue de Bercy

75577 París Cedex 12 (Francia)

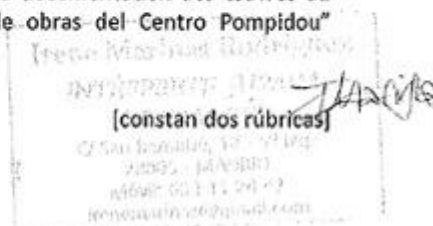
Tlf.: +33 1 40 13 46 00

5.4.3. Cualquier comercialización de una obra o de un producto derivado que explote el nombre del único Centro Pompidou, su marca, su logotipo y su imagen, está sometida a una autorización previa del Centro Pompidou (*direction des éditions* – “dirección de ediciones”) en el marco de un contrato comercial distinto al presente convenio.

5.4.4. El Centro Pompidou no dispone de derechos de explotación del conjunto de las obras presentadas en el *Centro Pompidou Málaga*. Por consiguiente, en el marco de las explotaciones indicadas en el presente artículo, el Ayuntamiento de Málaga se compromete a obtener previamente las autorizaciones necesarias para la reproducción de las obras, y a pagar directamente los derechos relativos a ellas a los autores, los derechohabientes o sociedades de autores. El Ayuntamiento de Málaga exime al Centro Pompidou de cualquier recurso de un tercero o condena a este respecto.

Llegado el caso, el Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga podrán asociarse para la producción y la venta de obras y de productos derivados en común, en el marco de un contrato comercial distinto al presente convenio.

El Ayuntamiento de Málaga se compromete a remitir, sin costo alguno, cuatro ejemplares de cualquier publicación editada por su parte con respecto al Centro Pompidou provisional, a la atención del *service de la documentation des œuvres du Centre Pompidou* – “servicio de documentación de obras del Centro Pompidou” (MNAM-CCI).



ARTÍCULO 6: COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

6.1. Comunicación e identidad visual: Para todas las acciones de comunicación, las relaciones con la prensa, las operaciones de mediatización y los eventos de relaciones públicas relativos al *Centro Pompidou Málaga*, las partes se comprometen a fomentar mutuamente su contribución en esta iniciativa y su carácter patrimonial con vistas a coordinar y validar bien cada etapa de antemano.

En ese marco, el Centro Pompidou se compromete a diseñar un manual de identidad visual completo, para organizar el conjunto de los documentos de comunicación, de información y de señalización del Centro Pompidou provisional. Una vez finalizada, se adjuntará al convenio (anexo 9). Su contenido es exclusivo de cualquier otra forma de presentación durante los cinco años de explotación del Centro Pompidou provisional.

Este manual de identidad visual debe ilustrar perfectamente la implicación del Centro Pompidou en el proyecto, empezando con la creación de una firma gráfica que ilustre el *Centro Pompidou Málaga*. La forma y las modalidades de explotación de esta firma gráfica, y de manera más general la forma y las modalidades de explotación de este manual de identidad visual exclusivo del Centro Pompidou provisional deberán inspirarse de los fundamentos de la imagen propia del Centro Pompidou.

Asimismo, los carteles de exposición de las obras serán objeto de una definición y de una estética precisas para que el visitante del *Centro Pompidou Málaga* perciba inmediatamente un vínculo con las colecciones del Centro Pompidou. Esos carteles incluirán sobre todo las siguientes menciones obligatorias: nombre del artista, lugares y fechas de nacimiento y de fallecimiento del artista, título original de la obra, fecha de la obra, técnica de la obra, pertenencia de la obra a la colección del Centro Pompidou (Museo Nacional de Arte Moderno), fecha y modo de entrada en la colección.

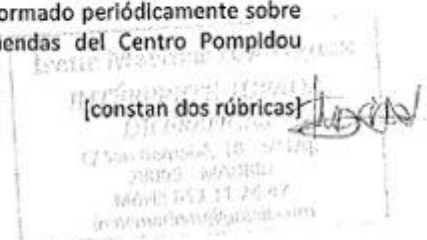
El Centro Pompidou precisará asimismo en este manual de identidad visual los protocolos de inserción de los logotipos de las partes, de los socios privados e institucionales, en los soportes de comunicación, así como los protocolos de validación de dichos soportes. El Ayuntamiento de Málaga se compromete a presentar para su validación la totalidad de los documentos que incluyan esos elementos y la firma del Centro Pompidou y del *Centro Pompidou Málaga* para el acuerdo de la dirección de comunicación y de asociaciones.

El Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga se comprometen a respetar estrictamente este manual y la definición de su implantación en todas sus acciones de comunicación relativas al *Centro Pompidou Málaga*. Esta obligación se aplica asimismo a los signatarios de convenios y contratos particulares, sobre todo en los ámbitos del comercio y del mecenazgo.

En el ámbito del comercio, el Centro Pompidou será informado periódicamente sobre los productos que se proponen al público en las tiendas del Centro Pompidou



12



provisional. El Centro Pompidou podrá exigir la retirada de la venta de los productos cuya naturaleza, contenido o presentación estime que no son compatibles con su imagen o con las del Centro Pompidou provisional.

6.2. Promoción y relaciones públicas. El Ayuntamiento de Málaga se hará cargo, en el marco del funcionamiento ordinario del *Centro Pompidou Málaga*, de las acciones de comunicación y de las relaciones públicas relativas a la promoción del Centro Pompidou provisional de Málaga.

Para la promoción de las exposiciones ante la prensa, el Centro Pompidou propondrá soportes visuales de las obras gratuitamente, exentas de derechos de utilización, relacionados con las exposiciones que se presentarán.

Cualquier otra utilización de reproducciones fotográficas, sobre todo por o para mecenas, socios y otras instituciones públicas o privadas, precisará que se soliciten las autorizaciones previas al concesionario del Centro Pompidou para la gestión de su fondo fotográfico y que se abonen los derechos de utilización relativos a él.

El Centro Pompidou no dispone de derechos de explotación del conjunto de las obras presentadas en el *Centro Pompidou Málaga*. Por consiguiente, en el marco de las explotaciones indicadas en el presente artículo, el Ayuntamiento de Málaga se compromete a obtener previamente las autorizaciones necesarias para la reproducción de las obras, y a pagar directamente los derechos relativos a ellas a los autores, los derechohabientes o sociedades de autores. El Ayuntamiento de Málaga exime al Centro Pompidou de cualquier recurso de un tercero o condena a este respecto.

El Ayuntamiento de Málaga realizará un reportaje fotográfico de cada una de las exposiciones y de cada uno de los eventos culturales del Centro Pompidou provisional. Se enviará una copia de dichos reportajes fotográficos al Centro Pompidou (*direction de la communication et des partenariats* – "dirección de comunicación y de asociaciones").

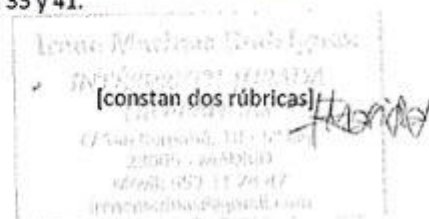
6.3. Confidencialidad. Con la excepción de los planes de comunicación que son establecidos, aprobados y ejecutados conjuntamente, las dos partes reconocen mutuamente la obligación de confidencialidad con respecto al conjunto de las cláusulas que figuran en el presente convenio, en sus anexos y en sus contratos complementarios, más concretamente cuando esos documentos contractuales (como sus posibles contratos complementarios) no hayan sido aceptados y firmados por ambas partes.

ARTÍCULO 7: LICENCIA DE MARCA

Se recuerda que el Centro Pompidou es titular de una marca "*Centre Pompidou*", depositada el 25 de mayo en el INPI en clase 16, 25, 28, 35 y 41.



13



Sin perjuicio de las disposiciones del artículo 8 (condiciones financieras de la asociación), el Centro Pompidou concede al Ayuntamiento de Málaga, para la duración del presente convenio, una licencia de explotación a título no exclusivo de la marca Centro Pompidou para que el Ayuntamiento explote en su único beneficio la denominación Centro Pompidou Málaga.

ARTÍCULO 8: CONDICIONES FINANCIERAS DE LA ASOCIACIÓN

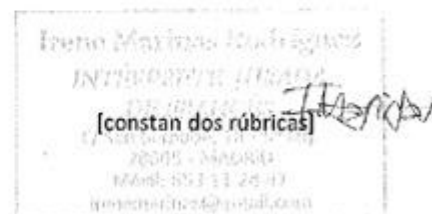
El Ayuntamiento de Málaga se compromete a pagar al Centro Pompidou durante la vigencia del presente convenio, las siguientes contribuciones:

- un canon anual de 1.000.000 € (un millón de euros) para la explotación de la marca Centro Pompidou Málaga y en aplicación del presente convenio que incluye sobre todo el préstamo de obras mencionado en el artículo 4.1;
- además, en concepto de gestión y de control de las obras prestadas y de diseño y de planificación de la programación cultural y de la mediación relativas al Centro Pompidou Málaga, el Ayuntamiento de Málaga pagará cada año una contribución a tanto alzado cuyo coste se detalla en un anexo del presente convenio (anexo 10).

Este coste no incluye los gastos de colgado de las obras (art. 4.1), la escenografía de presentación de las obras (art. 3.5), las remuneraciones del responsable del centro, del responsable de colecciones (art. 4.2), del responsable de la mediación (art. 5.2), y de manera más general del personal necesario para la explotación del centro y para su apertura al público que serán contratados directamente por el Ayuntamiento.

Los importes de estas dos contribuciones no podrán ser aumentados durante la vigencia del presente convenio. Estas dos contribuciones anuales serán pagadas al Centro Pompidou por el Ayuntamiento de Málaga, mediante petición de fondos del Centro Pompidou, según los siguientes plazos:

- 300.000 euros en concepto de adelanto sobre el canon anual para la explotación de la marca Centro Pompidou Málaga, tras la firma del presente convenio;
- 30 % de la contribución anual debida recogida en el anexo 10 del presente convenio, el 15 de octubre de 2014, fecha en la que todos los proyectos de los anexos deberán haber sido entregados;
- 350.000 euros en concepto del canon anual y 50 % de la contribución anual debida recogida en el anexo 10 del presente convenio, el día de la inauguración del Centro Pompidou Málaga (prevista para marzo de 2015);



- 350.000 euros en concepto del canon anual y 20 % de la contribución anual debida recogida en el anexo 10 del presente convenio, seis meses después de la fecha de la inauguración del Centro Pompidou Málaga;

Los años siguientes, durante toda la vigencia del convenio, los pagos se efectuarán en las fechas de aniversario de los primeros pagos efectuados tal como se describe más arriba, y por importes estrictamente idénticos.

La cuenta bancaria del Centro Pompidou se especifica en el anexo del presente convenio (anexo 11).

A cambio, el Ayuntamiento de Málaga dispondrá de la totalidad de los ingresos vinculados con la explotación del Centro Pompidou provisional, principalmente, tales como los ingresos provenientes de mecenazgos, asociaciones, subvenciones, entradas, ventas editoriales y de productos derivados (con la excepción de las posibles coediciones previstas en el artículo 5.4 con la dirección de ediciones del Centro Pompidou, que serán objeto de contratos comerciales distintos entre las partes).

No obstante, para la utilización de reproducciones fotográficas, vídeo, etc. de las obras, el Ayuntamiento de Málaga tendrá que solicitar autorizaciones y pagar los derechos de utilización a los derechohabientes implicados.

ARTÍCULO 9: NOMBRAMIENTO DE LOS ENCARGADOS DE MISIÓN DE REFERENCIA

El Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga acuerdan designar cada uno en su administración a un encargado de misión que será el responsable principal para la otra parte en la aplicación del presente convenio y en su evolución a lo largo de los cinco años de su ejecución.

Los datos del encargado de misión de referencia para el Centro Pompidou son los siguientes:

Nathalie VAGUER-VERDIER

Tlf.: +33 1 44 78 15 70

Correo electrónico: nathalie.vaguer-verdier@centrepompidou.fr

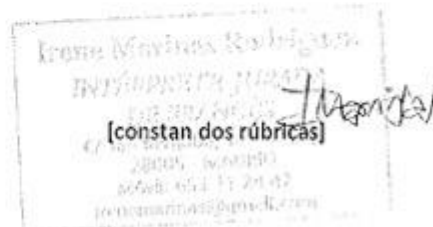
Dirección: Centre Pompidou, 4 rue Brantôme 75191 París Cedex 04 (Francia)

Para acompañarla en este trabajo, el Centro Pompidou movilizará también a un adjunto de colección y a un responsable de la obra para cualquier cuestión relativa a la gestión administrativa, técnica y organizativa de las obras puestas a disposición.

Los datos del encargado de misión de referencia para el Ayuntamiento de Málaga son los siguientes:

Miguel DE NOVA POZUELO

Tel.: +34 951 929 014



Correo electrónico: mdnova@malaga.eu

Dirección: Ayuntamiento de Málaga, avenida Cervantes 4, 29016 Málaga (España)

ARTÍCULO 10: SUSPENSIÓN O INTERRUPCIÓN DEL CONTRATO

10.1 Suspensión y aplazamiento: en caso de que ocurriesen incidentes graves o que se asimilen contractualmente a casos de fuerza mayor y, sobre todo, catástrofes naturales, pandemias, amenazas o actos de terrorismo, huelga general, en Francia o en España, que llegasen a comprometer provisionalmente el transporte, la conservación o la seguridad de las obras, las partes acordarán una suspensión de la aplicación del presente convenio y la determinación por medio de un contrato complementario de un nuevo calendario de ejecución y de los pagos correspondientes. Las cantidades ya pagadas por el Ayuntamiento de Málaga serán consideradas como adelantos sobre el pago de las contrapartidas financieras.

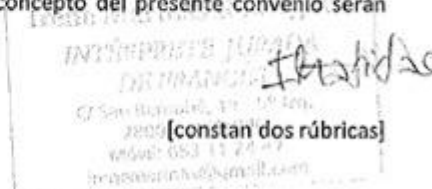
10.2. Anulación definitiva antes de la apertura al público: en caso de anulación definitiva del proyecto por voluntad de una u otra parte, por la persistencia durante más de seis meses de las circunstancias excepcionales evocadas en el punto 10.1 del presente artículo, la contribución pagada, llegado el caso, por el Ayuntamiento de Málaga en concepto de las prestaciones de peritaje y de control de las obras será conservada por el Centro Pompidou a modo de indemnización por los gastos incurridos para la preparación del proyecto. La cantidad pagada en concepto de canon para la explotación de la marca *Centro Pompidou Málaga* será reembolsada al Ayuntamiento de Málaga.

10.3. Interrupción definitiva del convenio en curso de explotación: en caso de interrupción definitiva tras la apertura al público del Centro Pompidou provisional por voluntad de una u otra parte, por la aparición y posteriormente por la persistencia durante más de seis meses de las circunstancias excepcionales evocadas en el punto 10.1 del presente artículo, las contribuciones pagadas por el Ayuntamiento de Málaga en concepto de las prestaciones de peritaje y de control de las obras serán conservadas por el Centro Pompidou a modo de indemnización por los gastos incurridos para la preparación y para la implantación del proyecto. El Ayuntamiento de Málaga solo pagará el canon anual para la explotación de la marca *Centro Pompidou Málaga* (1.000.000 €) al Centro Pompidou prorrateando la duración de apertura del Centro Pompidou provisional desde la fecha de aniversario de su inauguración hasta la fecha de la interrupción, correspondiente a un periodo de un año (365 días).

10.4. Rescisión unilateral por impago, incumplimiento de los pliegos de condiciones o la no presentación de las obras: en caso de ausencia de pago, por el Ayuntamiento de Málaga, de una de las cantidades indicadas en el artículo 7 del presente convenio, en un plazo de tres meses tras una petición de fondos, el presente convenio podrá ser rescindido de pleno derecho por el Centro Pompidou, sin formalidad judicial ni requerimiento. Las cantidades ya pagadas en concepto del presente convenio serán conservadas por el Centro Pompidou.

19

16



En caso de que el Ayuntamiento de Málaga incumpla la buena ejecución del presente convenio y, principalmente, por incumplimiento del plan de acondicionamiento y del calendario de ejecución o de las guías y pliegos de condiciones adjuntos en los ámbitos de la conservación y de la exposición de obras, de la mediación, de la acción cultural, de la edición, de la comunicación y de la imagen de marca del *Centro Pompidou Málaga*, el presente convenio podrá ser rescindido de pleno derecho por el Centro Pompidou, sin formalidad judicial y tras dos requerimientos espaciados por dos meses remitidos por carta certificada con acuse de recibo. Las cantidades ya pagadas en concepto del presente convenio serán conservadas por el Centro Pompidou.

En caso de que el Centro Pompidou incumpla la puesta a disposición al Ayuntamiento de Málaga de las colecciones previstas en anexo del presente convenio y en sus contratos complementarios, el presente convenio podrá ser rescindido de pleno derecho, sin formalidad judicial ni requerimiento, por el Ayuntamiento de Málaga. Las cantidades ya pagadas al Centro Pompidou en ejecución del año durante el cual se constata la carencia de presentación, deberán ser devueltas al Ayuntamiento de Málaga por simple petición de fondos, sin formalidad judicial ni requerimiento.

ARTÍCULO 11: LISTA DE LOS ANEXOS

El convenio está compuesto por el presente documento y por sus anexos que forman parte íntegra de él.

Anexo 1: Plan de acondicionamiento y calendario de ejecución presentados por el Ayuntamiento de Málaga al Centro Pompidou y validados por las direcciones de producción, de construcción y de seguridad del Centro Pompidou

Anexo 2: "Facility report" (documento de ejecución que recoge el conjunto de las condiciones propias de la conservación y la presentación de las colecciones en buenas condiciones)

Anexo 3: Lista de las obras presentadas en la apertura del *Centro Pompidou Málaga*, establecida por los servicios del MNAM-CCI (Centro Pompidou)

Anexo 4: Pliego relativo a las condiciones particulares de conservación y de presentación de las obras

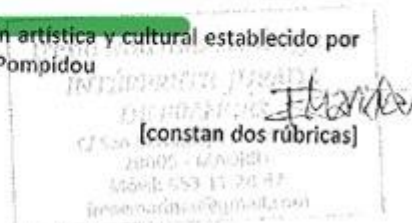
Anexo 5: Contratos de seguro contratados por el Centro Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga

Anexo 6: Guía de mediación y de política de públicos establecido por la dirección de públicos del Centro Pompidou

Anexo 7: Pliego de condiciones de la programación artística y cultural establecido por el departamento de desarrollo cultural del Centro Pompidou



17



"DILIGENCIA: Se extiende para hacer constar que el presente
Convenio es conforme con la aprobación efectuada por la Junta de
Gobierno Local en Sesión celebrada en fecha 03/09/14".
El Director General de Alcaldía,

Fdo.: Miguel De Noya Pozuelo

Anexo 8: Pliego de condiciones editorial (catálogos, álbumes, documentos digitales, productos derivados, etc.) establecido por la dirección de ediciones del Centro Pompidou

Anexo 9: Manual de identidad visual del Centro Pompidou provisional establecida por la *direction de la communication et des partenariats* – "dirección de comunicación y de asociaciones" del Centro Pompidou

Anexo 10: Detalle de los gastos incurridos por el Centro Pompidou en concepto de su peritaje y del control de las obras; necesarios para la explotación del *Centro Pompidou Málaga*

Anexo 11: Documento de identificación bancaria – IBAN del Centro Pompidou, expedido por la agencia contable del Centro Pompidou

Estos anexos al presente convenio deberán ser establecidos y firmados por ambas partes a más tardar el 31 de diciembre de 2014, con excepción de los anexos 10 y 11 que deberán ser firmados en la fecha de la firma del presente convenio. Se deberá transmitir una versión provisional de cada uno de los demás anexos al Ayuntamiento de Málaga como muy tarde el 15 de octubre de 2014, sin perjuicio de la colaboración entre las dos partes para su elaboración definitiva.

ARTÍCULO 12: LEGISLACIÓN E IDIOMA DEL CONTRATO

El convenio de asociación establecido en versión francesa será el único que prevalecerá y estará sometido al derecho público francés.

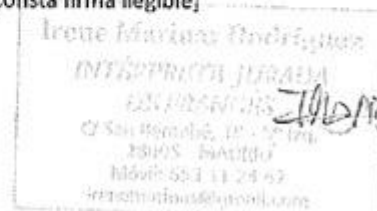
Todos los documentos intercambiados entre ambas partes: convenio, anexos, documentos técnicos y administrativos, etc. deberán ser comunicados en francés y en español.

En caso de litigio, se acuerda que las partes acudan al Tribunal Administrativo de París, en aplicación del artículo R312-11 del Código de Justicia Administrativa, después de haber intentado todas las vías de conciliación o todas las vías de rescisión amistosa, principalmente en el marco del artículo 10 del presente convenio.

En París, 3 de septiembre de 2014
en dos ejemplares.

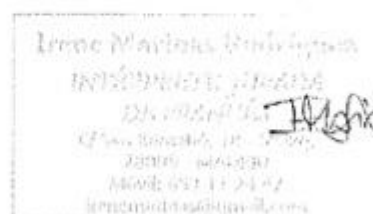
Por el Centro Pompidou
Alain SEBAN
[consta firma ilegible]

Por el Ayuntamiento de Málaga,
Francisco DE LA TORRE PRADOS
[consta firma ilegible]



Irene Marinas Rodríguez, Intérprete jurada de francés, certifica que la que antecede es traducción fiel y completa al español de un documento redactado en francés.	Irene Marinas Rodríguez, Traductrice assermentée de français atteste que la traduction en espagnol ci-dessus est en tout fidèle et conforme à un document rédigé en français.
Madrid, 11 de septiembre de 2014.	Madrid, le 11 septembre 2014.

[Handwritten signature]



Anexo 10

Detalle de los gastos incurridos por el Centro Pompidou en concepto de su peritaje y del control de las obras, necesarias para la explotación del *Centro Pompidou Málaga*

Coste anual correspondiente a los gastos incurridos por el Centro Pompidou para su peritaje y el control de las obras

Se trata de los costes del personal contratado por el Centro Pompidou y dedicado a tiempo completo al proyecto, y de los prestatarios de servicio asociados para la gestión completa del control de las colecciones prevista en el artículo 4.1 del presente convenio (salvo colgado, descolgado y desempolvado de las obras).

Las cargas correspondientes pueden detallarse como sigue:

- **190.000 €: gastos internos de explotación** del Centro Pompidou para la movilización interna de los equipos del establecimiento que garantizan el diseño, el peritaje, el asesoramiento y el seguimiento de los pliegos de condiciones técnicas y guías metodológicas adjuntas al presente convenio;
- **640.000 €: conservación preventiva, transporte, constatación y seguros de las colecciones presentadas en Málaga;**
- **240.000 €: contratación por el Centro Pompidou de los empleos dedicados exclusivamente al proyecto**, incluidos los gastos de misión asociados.

Este coste no incluye las remuneraciones del responsable del centro, del responsable de colecciones (art. 4.2) del responsable de mediación (art. 5.2), y de manera más general del personal necesario para la explotación del centro y para su apertura al público, que son contratados directa o indirectamente por la ciudad.

Gastos Incurridos por el Centro Pompidou	
Gastos internos de explotación del Centro Pompidou para el diseño, el peritaje, la asesoría y el seguimiento vinculados con los pliegos de condiciones técnicas y las guías metodológicas adjuntas al presente convenio	190.000
Conservación preventiva, transporte, constatación y seguros de las colecciones presentadas en Málaga, control de las normas museísticas de las instalaciones	640.000
Transporte (2 a 3 exposiciones temporales al año)	500.000
Conservación preventiva	60.000
Constataciones y seguros	60.000
Controles de las oficinas técnicas y normas	20.000
Contratación puestos dedicados, incluidos los gastos de misión asociados	240.000
3,3 puestos: museo (conservación y gestión de las colecciones) / producción / mediación y acción cultural	160.000
Gastos de misión	80.000
TOTAL – IMPORTE A TANTO ALZADO DEBIDO	1.070.000





INTERPRETE JUAN
DURAN
17 San Bernabé, 51 - 1º
28008 - MADRID
Móvil: 953 11 24 47
www.madrid.es
1
[constan rúbricas]

Detalle de los gastos internos de explotación del Centro Pompidou para el diseño, el peritaje, la asesoría y el seguimiento de los pliegos de condiciones técnicas y las guías metodológicas adjuntas en el presente convenio:

Diseño de los recorridos permanentes y de las exposiciones temporales (museo).	33.950 €
Preparación y restauración de las colecciones, protocolo de gestión y de evacuación de las obras en situación de urgencia (museo).	41.250 €
Guía de mantenimiento de las obras presentadas y formación de los equipos encargados del mantenimiento de las obras (museo).	32.500 €
Elaboración y peritaje de los problemas técnicos y de seguridad; vigilancia técnica y análisis del aplazamiento (<i>direction de la production et direction du bâtiment et de la sécurité</i> – "dirección de producción y dirección de construcción y seguridad").	14.400 €
Guía de mediación y de política de públicos, formación de los equipos de mediación, acompañamiento de los equipos locales (<i>direction des publics</i> – "dirección de públicos").	25.200 €
Propuesta y diseño de la programación artística y cultural, y acompañamiento de los equipos locales (departamento de desarrollo cultural).	25.200 €
Pliego de condiciones editorial: catálogos, álbumes, documentos digitales, productos derivados, etc. (<i>direction des éditions</i> – "dirección de ediciones").	8.750 €
Diseño y seguimiento de la carta gráfica del Centro Pompidou provisional (<i>direction de la communication et des partenariats</i> – "dirección de comunicación y de asociaciones").	8.750 €

Detalle de los puestos dedicados, incluidos los gastos de misión asociados

Constitución de un equipo dedicado al proyecto en el seno del Centro Pompidou:

0,3 equivalente a tiempo completo: asistencia al comisariado (para los recorridos permanentes y exposiciones temporales (museo).	20.000 €
1 equivalente a tiempo completo: coordinación del equipo del museo y de la producción para las visitas de las obras previstas, recopilación y transmisión de la información técnica sobre las obras, determinación de la planificación de las operaciones y las necesidades específicas del montaje, envío y seguimiento del montaje in situ (museo).	60.000 €
1 equivalente a tiempo completo: producción de las exposiciones: control de las obras, talleres y medios técnicos (<i>direction de la production</i> – "dirección de producción").	40.000 €
1 equivalente a tiempo completo: seguimiento de mediación y acción cultural (dirección de públicos y departamento de desarrollo cultural)	40.000 €
Gastos de misión para visitas regulares al centro junto con los equipos locales.	80.000 €

Irene Marinas Rodríguez, Intérprete jurada de francés, certifica que la que antecede es traducción fiel y completa al español de un documento redactado en francés.	Irene Marinas Rodríguez, Traductrice assermentée de français atteste que la traduction en espagnol ci-dessus est en tout fidèle et conforme à un document rédigé en français.
Madrid, 11 de septiembre de 2014.	Madrid, le 11 septembre 2014.

"DILIGENCIA: Se extiende para hacer constar que el presente Convenio es conforme con la aprobación efectuada por la Junta de Gobierno Local en Sesión celebrada en fecha 03/09/14".

El Director General de Alcaldía,

Fdo.: Miguel De Nova Pozuelo

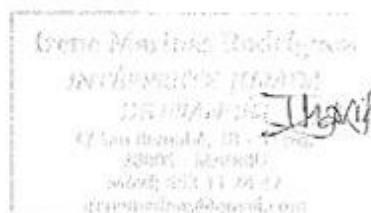


Irene Marinas Rodríguez, Intérprete jurada de francés, certifica que la que antecede es traducción fiel y completa al español de un documento redactado en francés.	Irene Marinas Rodríguez, Traductrice assermentée de français atteste que la traduction en espagnol ci-dessus est en tout fidèle et conforme à un document rédigé en français.
Madrid, 11 de septiembre de 2014.	Madrid, le 11 septembre 2014.

"DILIGENCIA: Se extiende para hacer constar que el presente Convenio es conforme con la aprobación efectuada por la Junta de Gobierno Local en Sesión celebrada en fecha 03/09/14".

El Director General de Alcaldía,

Fdo.: Miguel De Nova Pozuelo



M

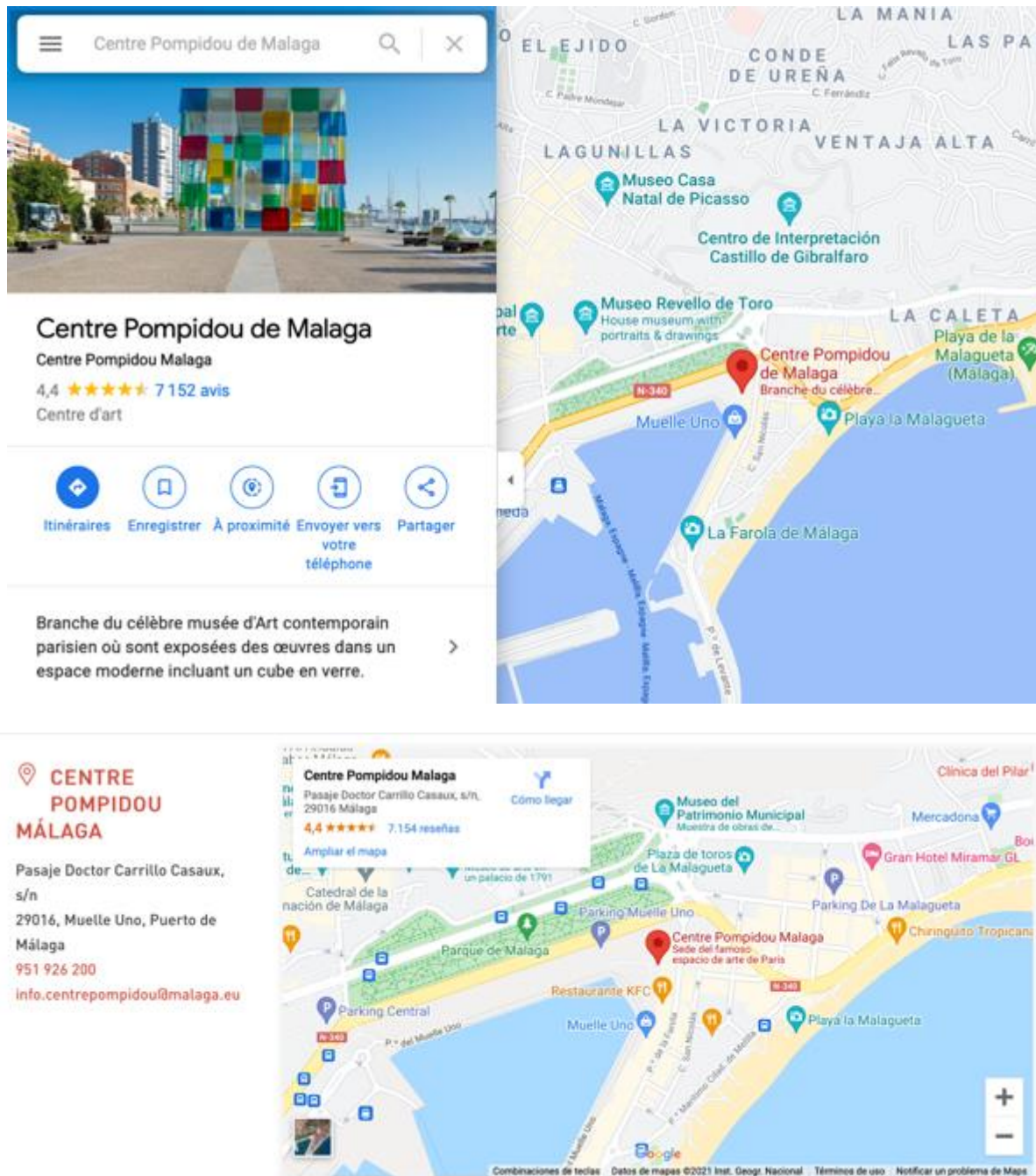


Figure 9 : Captures d'écran, le Centre Pompidou Málaga sur Google Maps

L'outil de localisation Google Maps identifie le Centre Pompidou Málaga en tant que « branche du célèbre musée d'Art contemporain parisien ».

Google Maps, « Centre Pompidou de Malaga », URL : <https://goo.gl/maps/KGMTAxoUxmC9d6za8>.

Sur le site web institutionnel du Centre Pompidou Málaga, l'outil Google Maps espagnol indique "Sede del famoso espacio de arte de Paris". Centre Pompidou Málaga, "Visita Centre Pompidou Málaga", URL : <https://centrepompidou-malaga.eu/visita/#como-llegar>.



Figure 10 : Capture d'écran, vidéo de présentation du Centre Pompidou Málaga

Source : YouTube, Centre Pompidou Málaga, « Experimenta el Centre Pompidou Málaga », URL : https://www.youtube.com/watch?v=da_JF2pWH_0.



Figure 11 : Réaménagement urbain, Muelle Uno

© L35

Indication ajoutée par l'auteure : emplacement du bâtiment du Centre Pompidou Málaga.

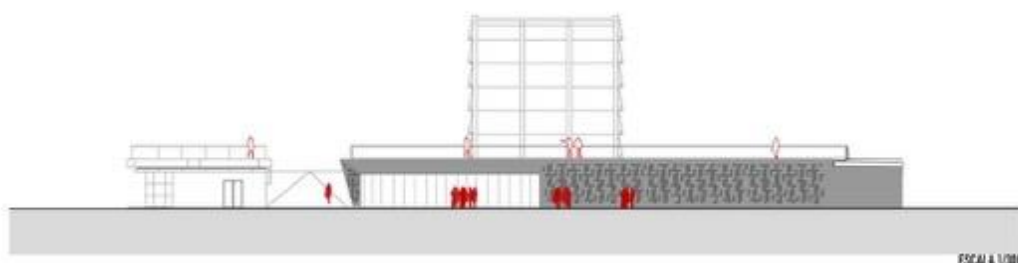


Figure 12 : Centre Pompidou Málaga, élévation extérieure

© Centre Pompidou Málaga / Javier Pérez De La Fuente, Juan Antonio Marín Malavé

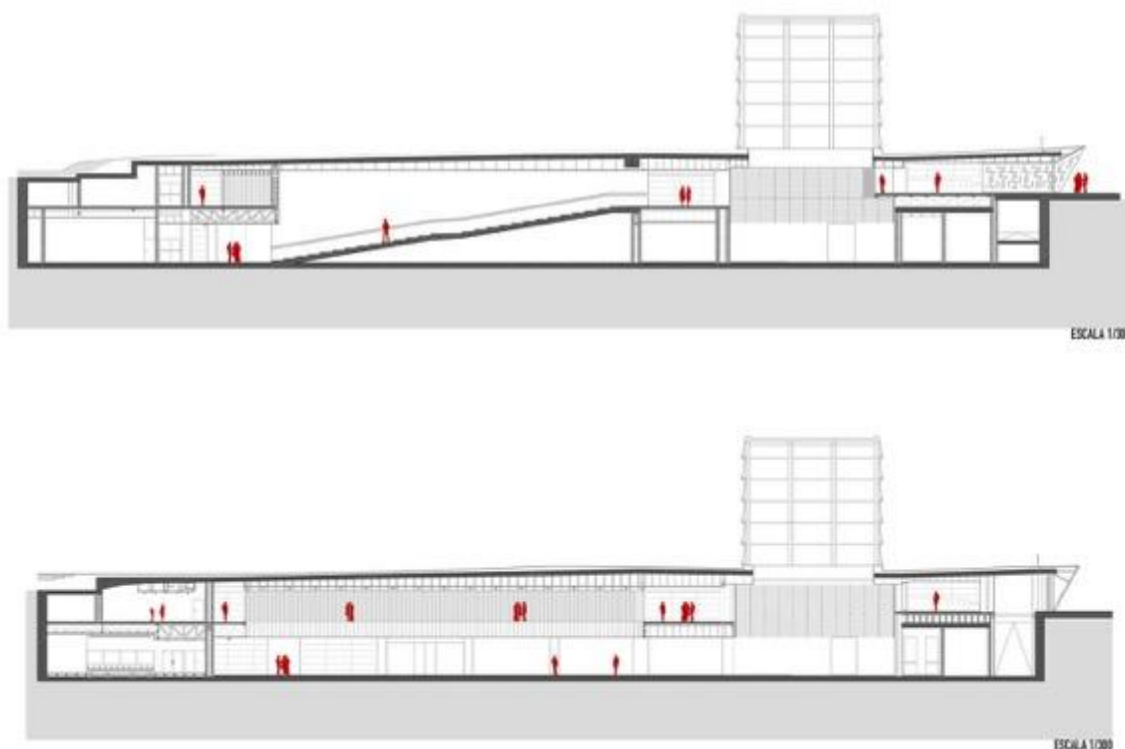


Figure 13 : Centre Pompidou Málaga, sections longitudinales

© Centre Pompidou Málaga / Javier Pérez De La Fuente, Juan Antonio Marín Malavé



Illustration 15 : Emplacement du Centre Pompidou Málaga

« Centre Pompidou – Málaga, Dossier de presse, 28 mars-30 juin 2015 », 2015, p. 20.

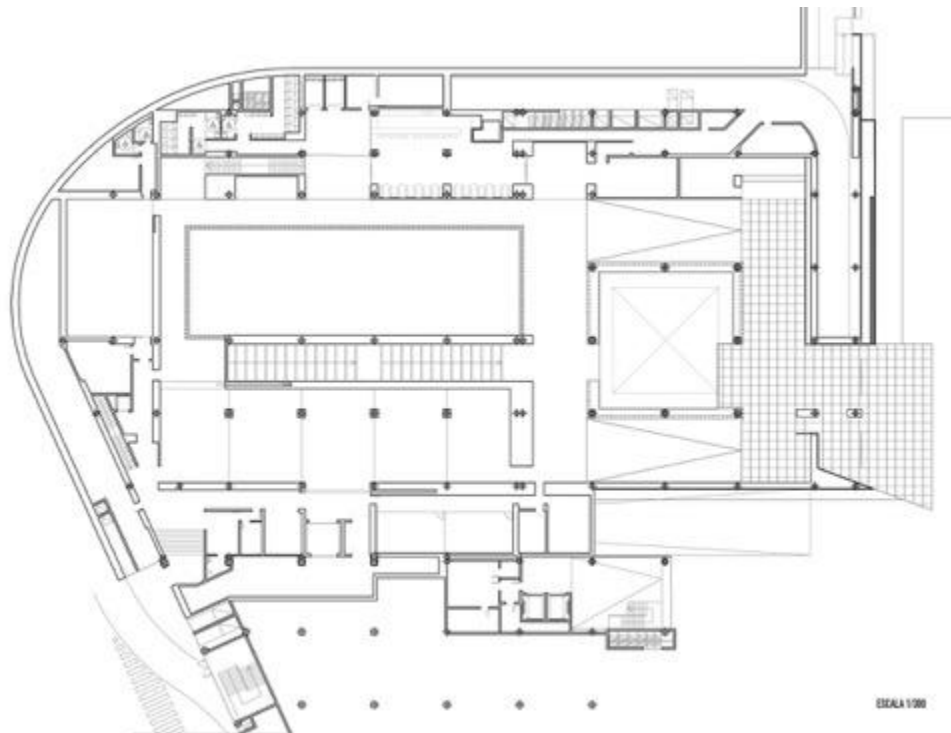


Figure 14 : Centre Pompidou Málaga, plan niveau 0

© Centre Pompidou Málaga / Javier Pérez De La Fuente, Juan Antonio Marín Malavé

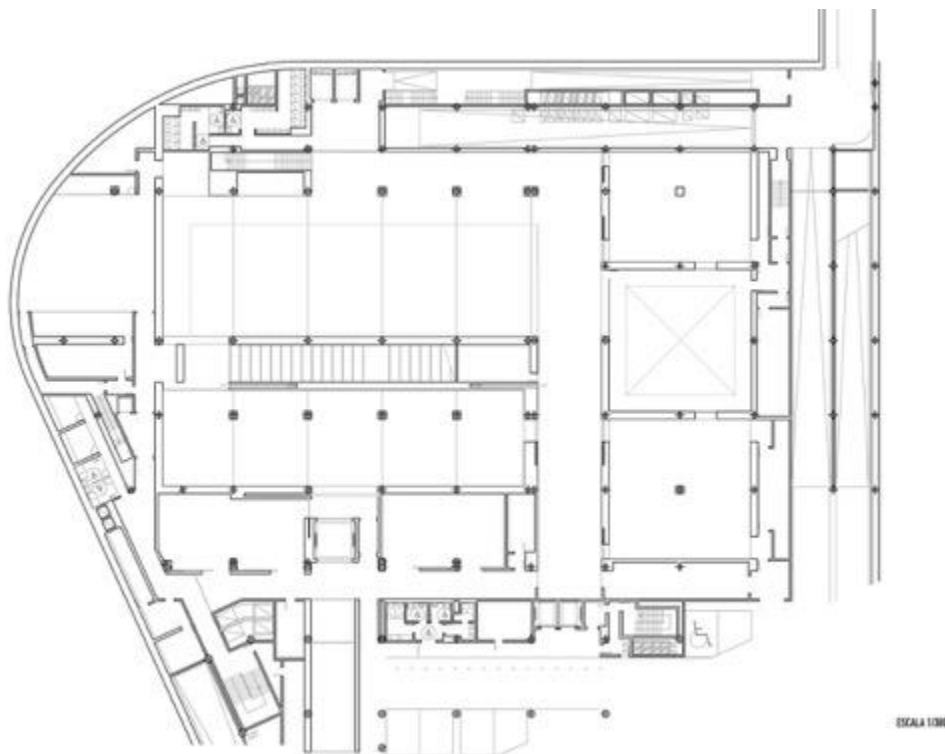


Figure 15 : Centre Pompidou Málaga, plan niveau -1

© Centre Pompidou Málaga / Javier Pérez De La Fuente, Juan Antonio Marín Malavé



Illustration 16 : El Cubo

©Javier Orive



Illustration 17 : Daniel Buren, Incubé, 2015

©Jesùs Granada

Vues extérieure et intérieure.

Planta -1

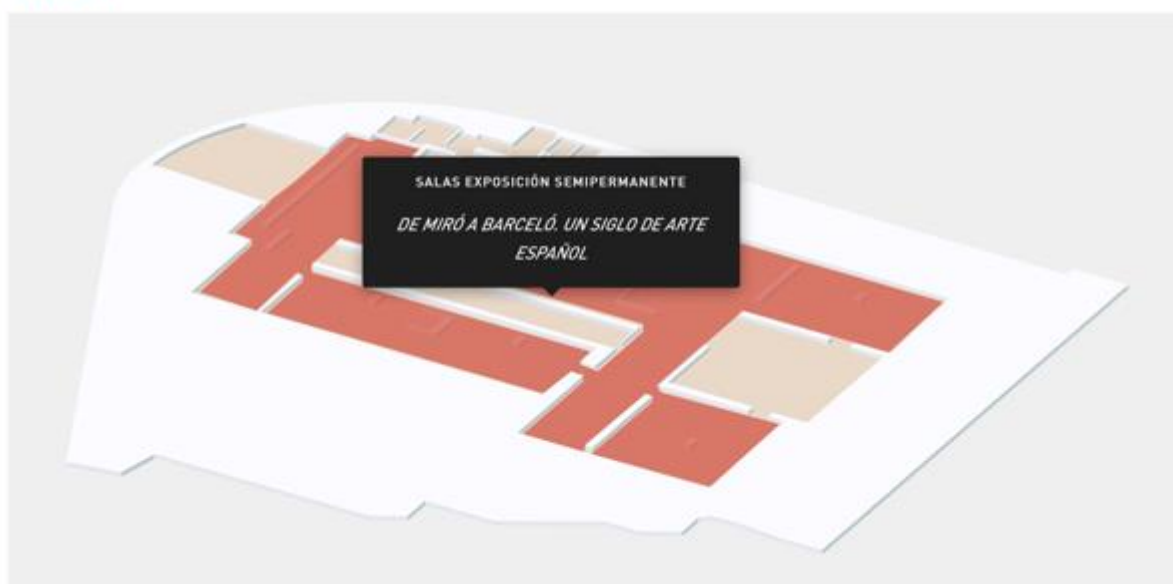


Figure 16 : El Cubo, espace consacré au parcours semi-permanent

Niveau inférieur du bâtiment, exposition semi-permanente actuelle "De Miró a Barceló. Un siglo de arte español".

Source : Centre Pompidou Málaga, plan interactif, URL : <https://centrepompidou-malaga.eu/visita/#servicios>.

Planta 0



Figure 17 : El Cubo, espace consacré aux expositions temporaires

Rez-de-chaussée, espace dédié à l'exposition temporaire "Julio González" (27 mai - 17 octobre 2021).

Source : *Id.*



ANNEXE

LA FREQUENTATION DU CENTRE POMPIDOU MÁLAGA

FRÉQUENTATION ENTRE LE 28 MARS 2015 ET LE 31 MARS 2016: 220 860 VISITEURS

**FRÉQUENTATION DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES
DU 28 MARS 2015 AU 28 FÉVRIER 2016 : 113 740 VISITEURS**

Enquête menée du 1^{er} juillet au 31 décembre 2015

VISITEURS PAR GENRE

FEMMES	53,24%
HOMMES	46,75%

PROVENANCE DES VISITEURS

Espagne	70,82%
International	29,17%

PROVENANCE DES VISITEURS EUROPEENS

FRANCE	17,55%
ROYAUME-UNI	25,59%
ALLEMAGNE	9,74%
ITALIE	5,60%
RUSSIE	1,36%
AUTRES	40,14%

PART DES VISITEURS PAR TRANCHE D'AGE

Moins de 18 ans	14,85%
Entre 19 et 29 ans	13,43%
Entre 30 et 45 ans	31,20%
Entre 45 et 65 ans	24,84%
Plus de 65 ans	15,38%
NC	0,28%

Annexe 22 : La fréquentation du Centre Pompidou Málaga en 2015

« Centre Pompidou – Málaga, Dossier de presse, 28 mars-30 juin 2015 », 2015, p. 13.

Annexe 23 : Avenant au contrat, Centre Pompidou Málaga

Avenant au contrat de partenariat entre le Centre Pompidou et la ville de Málaga, signé le 2 mai 2019.

« Apéndice N°1 al Convenio marco entre el Centro Pompidou y el municipio de Málaga para la creación y explotación de un Centro Pompidou Málaga Del 3 de septiembre de 2014 », 2019.



11-06-19
Doc: 218977/3
Salida: 58.

**Apéndice N.º 1 al Convenio marco
entre
el Centro Pompidou y el municipio de Málaga
para la creación y explotación de un
Centro Pompidou Málaga
Del 3 de septiembre de 2014**

**El Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou,
institución pública nacional de carácter cultural,**

con domicilio social en París (75191 París Cedex 04, Francia),

representada por su presidente: D. Sergio LASVIGNES,

en adelante, el «Centre Pompidou»,

por una parte,

Y

el Ayuntamiento de Málaga y los servicios públicos municipales movilizados para este fin,

con domicilio en el Ayuntamiento de Málaga, España,

representado por su alcalde: D. Francisco DE LA TORRE PRADOS,

en adelante, «el Ayuntamiento de Málaga»,

por otra parte,

en adelante y conjuntamente, «las partes»,

DILIGENCIA: Se extiende para hacer constar que el presente convenio es conforme con la aprobación efectuada por la Junta de Gobierno Local en la sesión celebrada el 5 de abril de 2019. Asimismo, se extiende para hacer constar la formalización del Convenio citado, con efectos desde la suscripción. En Málaga, a 2 de mayo de 2019.

El primer secretario,
Dña. Fabiola Requena





PREÁMBULO

El 3 de septiembre de 2014, el Centre Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga firmaron un convenio marco para la creación y la explotación de un Centre Pompidou en Málaga (en adelante, «el Convenio marco»).

El pleno municipal reunido en sesión extraordinaria y urgente el 3 de septiembre de 2014 aprobó la propuesta de encomendar la gestión del proyecto de ejecución del Convenio marco al organismo autónomo *Fundación Casa Natal Picasso*, transformado en la *Agencia pública para la gestión de la Casa Natal de Pablo Ruiz Picasso y otros equipamientos museísticos y culturales*.

El 20 de febrero de 2018, el Centre Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga firmaron un protocolo de acuerdo para manifestar su intención de prorrogar su colaboración durante cinco años más a partir del vencimiento del Convenio marco, en unas condiciones financieras similares a las establecidas en dicho convenio.

El presente apéndice al Convenio marco (en adelante, «el Apéndice») establece las modalidades de prórroga de la colaboración por un periodo de cinco años, en unas condiciones financieras similares a las establecidas en el Convenio marco.

ARTÍCULO 1: OBJETO

El Centre Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga han decidido de mutuo acuerdo crear una implantación del Centre Pompidou en Málaga, bajo la denominación de «Centre Pompidou Málaga», según las condiciones estipuladas en el Convenio marco y modificadas por el Apéndice.

Sin perjuicio del resto de disposiciones del Convenio marco, las obras expuestas se podrán, ocasionalmente, complementar por obras prestadas por personas jurídicas públicas o privadas, o por personas físicas, de España u otros países del mundo, o ser encargadas especialmente.

En el caso de los préstamos externos, el Centre Pompidou suscribirá directamente los acuerdos de préstamo con los prestatarios y someterá a las condiciones aplicables a las obras de sus colecciones, tal y como está previsto en el presente Convenio marco.

Sin embargo, en el caso de pedidos específicos, el Ayuntamiento de Málaga será responsable de suscribir los contratos necesarios para el diseño, la producción y la exhibición de las obras al público, así como del conjunto de costes, incluidos los honorarios del artista.





ARTÍCULO 2: PROVISIÓN DE LOCALES

El artículo 2 se completará de la siguiente manera:

Como anexo 2, se adjunta una versión actualizada del «facility report» (documento de ejecución que enumera todas las condiciones relativas a la conservación y la exhibición de las colecciones en óptimas condiciones), que anula y sustituye al anexo 2 del Convenio marco.

ARTÍCULO 3: CONTENIDO DEL PROYECTO MUSEOGRÁFICO

3.1 Presentación de las colecciones:

El artículo 3.2 se modificará de la siguiente manera:

La presentación de las colecciones está compuesta:

en cinco años, de tres recorridos permanentes sucesivos, cuyas obras presentadas pueden ser renovadas por el Centre Pompidou parcialmente de año en año en función de las necesidades de su conservación y de su disponibilidad;

cada año, de dos exposiciones temporales complementarias de la exposición principal, de una duración de cuatro meses máximo para cada una de ellas.

3.2 Lista de obras:

Los dos primeros párrafos del artículo 3.3 se modifican de la siguiente manera:

El programa provisional de exposiciones temporales para el periodo del 28 de marzo de 2020 al 27 de marzo de 2025 se adjunta como anexo 3 A del Apéndice.

Las listas de obras expuestas se enviarán por correo electrónico a más tardar cinco (5) meses antes del inicio de la exposición. Se enviarán correos electrónicos para permitir, por un lado, actualizar cada vez que sea necesario la lista de obras expuestas de forma permanente, y, por otro lado, especificar la lista de obras de cada una de las exposiciones temporales.

3.3 Calendario:

El artículo 3.4 se completará de la siguiente manera:

Se prorrogará la vigencia del Convenio marco en cinco años, del 28 de marzo de 2020 al 27 de marzo de 2025.

En los dieciocho meses anteriores a la fecha de vencimiento, las partes podrán decidir de común acuerdo prorrogar su colaboración con unas condiciones que serán definidas mediante un nuevo apéndice al Convenio Marco.





3.4 Escenografía:

El artículo 3.5 se complementará de la siguiente manera:

La elección del museógrafo responsable de las escenografías de las exposiciones debe ser aprobada por el Centre Pompidou, sin perjuicio de las normas aplicables a la contratación pública.

ARTÍCULO 4: GESTIÓN DE COLECCIONES

4.1 Responsabilidad:

El primer párrafo del artículo 4.1 se modificará de la siguiente manera:

Las obras puestas a disposición del Centre Pompidou Málaga pertenecientes a las colecciones del Centre Pompidou son objeto de préstamos del Centre Pompidou (MNAM-CCI) al Ayuntamiento de Málaga.

El Centre Pompidou organizará y se encargará del transporte de ida y vuelta de las obras prestadas, incluso los préstamos externos. En caso de que fuera necesaria una escolta dentro del territorio español —en virtud de la legislación nacional—, cualquier posible coste que conlleve será sufragado directamente por el Ayuntamiento de Málaga.

4.2 Seguro

El primer párrafo del artículo 4.7 del Convenio marco se completará de la siguiente manera:

El Centre Pompidou hará llegar al Ayuntamiento de Málaga el certificado de seguro de las obras antes de su salida con destino al Centre Pompidou Málaga.

El último párrafo del artículo 4.7 del Convenio marco es modificado de la siguiente manera:

El anexo 5 del Convenio marco quedará anulado y será sustituido por:

- una descripción del alcance de las coberturas que ofrece el asegurador del Centre Pompidou en materia de seguro de obras de arte;
- una descripción del alcance de las coberturas que ofrece el asegurador del Ayuntamiento de Málaga para cubrir su responsabilidad como gestor del proyecto y sus riesgos de responsabilidad civil.

El Centre Pompidou se compromete a informar al Ayuntamiento de Málaga de cualquier cambio en el alcance de las garantías o en la identidad de su asegurador.





ARTÍCULO 5: CONTENIDO DEL PROYECTO CULTURAL

5.1 Mediación:

El anexo 6 del Convenio marco quedará anulado y será sustituido por una versión actualizada de la guía de mediación y de política de públicos.

5.2 Programación artística y cultural:

El artículo 5.3 se completará de la siguiente manera:

Sin perjuicio de las demás disposiciones del Convenio marco, cada año las partes se esforzarán por organizar un acto relacionado con la imagen en movimiento comisariado de forma conjunta por los equipos del Centre Pompidou en París y los equipos responsables de la gestión del proyecto *Centre Pompidou Málaga* en Málaga.

La puesta en marcha de toda la programación cultural será responsabilidad del Ayuntamiento de Málaga, quien deberá comunicar previamente al Centre Pompidou la partida presupuestaria asignada al conjunto de la programación.

El Centre Pompidou y el Ayuntamiento de Málaga deberán ponerse de acuerdo con respecto al calendario de actos.

5.3 Publicaciones y productos derivados:

En el artículo 5.4, el anexo 8 del Convenio marco quedará anulado y será sustituido por una versión actualizada del pliego de condiciones editoriales.

El artículo 5.4.2 del Convenio marco quedará derogado por no ser aplicable.

ARTÍCULO 6: COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

El primer párrafo del artículo 6.2 se completará de siguiente manera:

El Ayuntamiento de Málaga, directamente o mediante otro prestatario debidamente autorizado a tal efecto, se compromete a facilitar al Centre Pompidou, antes de su ejecución, los elementos de comunicación seleccionados.





Ayuntamiento
de Málaga



ARTÍCULO 7: LICENCIA DE MARCA

El primer párrafo del artículo 7 quedará anulado y será sustituido por lo siguiente:

El Centre Pompidou es titular de la marca europea «Centre Pompidou», depositada en el INPI el 16 de julio de 2014 y registrada con el número 13087374, en las clases 16, 25, 28, 35 y 41.

ARTÍCULO 8: CONDICIONES FINANCIERAS DE LA COLABORACIÓN

Las condiciones financieras de la colaboración se mantendrán sin cambios.

El anexo 10 quedará anulado y será sustituido por una versión actualizada del desglose de costes de la aportación global anual, con el título de «anexo 10.A».

Los importes de las aportaciones no podrán aumentarse durante la vigencia del Apéndice. Las aportaciones anuales serán abonadas al Centre Pompidou por el Ayuntamiento de Málaga o mediante otro prestatario debidamente autorizado a tal efecto, cuando el Centre Pompidou solicite el pago, según el calendario detallado en el **anexo 10.B**.

ARTÍCULO 9: NOMBRAMIENTO DE LOS ENCARGADOS DE MISIÓN DE REFERENCIA

El artículo 9 se completará de siguiente manera:

En el caso de modificación del encargado de misión de referencia mencionado en dicho artículo, sea en el Centre Pompidou o en el Ayuntamiento, la parte interesada se compromete a informar a la otra parte, por correo electrónico y lo antes posible, de la identidad y de los datos del nuevo encargado de misión de referencia.

ARTÍCULO 10: SUSPENSIÓN O INTERRUPCIÓN DEL CONTRATO

El artículo 10.2 del Convenio marco quedará derogado.





ARTÍCULO 11: LISTA DE ANEXOS

El Apéndice está formado por este documento y por los anexos que se enumeran a continuación y que forman parte integral de él:

Anexo 2: Facility Report

Anexo 3 A: Programa provisional de exposiciones temporales para el período del 28 de marzo de 2020 al 27 de marzo de 2025

Anexo 5: Seguro

Anexo 6: Guía de mediación de política de públicos

Anexo 8: Pliego de condiciones editoriales

Anexo 10.A: Aportación global anual / desglose de costes

Anexo 10.B: Aportación global anual / calendario detallado

ARTÍCULO 12: LEY E IDIOMA DEL APÉNDICE

El segundo párrafo del artículo 12 se modificará de la siguiente manera:

Todos los documentos intercambiados entre las dos partes: convenio, anexos, documentos técnicos y administrativos, etc., deberán enviarse en francés y en español o en inglés.

ARTÍCULO 13: DISPOSICIONES GENERALES

Todas las demás disposiciones del Convenio marco seguirán en vigor y siendo aplicables, en la medida en que no sean contrarias a los términos del Apéndice, que prevalecerán en caso de contradicción.

Dado en Málaga, el
en dos ejemplares originales.

Este convenio ha sido
efectivamente firmado



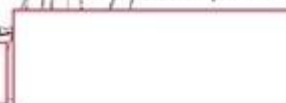
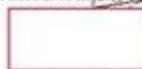
Por el Centro Pompidou,
Serge LASVIGNES



Por el municipio de Málaga,
Francisco DE LA TORRE PRADOS

DELEGACIÓN se extiende para hacer constar que el presente convenio es conforme con la aprobación efectuada por la Junta de Gobierno Local en la sesión celebrada el 5 de abril de 2019. Asimismo, se extiende para hacer constar la formalización del Convenio citado, con efectos de la suscripción en Málaga, a 2 de mayo de 2019.

El Jefe de Servicio
Fdo: Pablo Bujales Rey



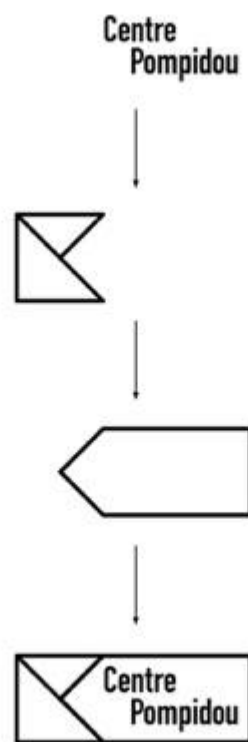


Figure 18 : The Logotype : A symbol of partnership

Tous droits réservés © coast agency.

Photo 37 : Le bâtiment du CIVA





Vues extérieures du bâtiment du CIVA à Ixelles.



Photo 38 : Archives du CIVA

Affiche sur le mur façade extérieure, présentation des archives du CIVA.



Photo 39 : Exposition « Superstudio Migrazioni »

Vue de l'exposition, installation située dans le hall d'entrée.



Photo 40 : Square Saintelette

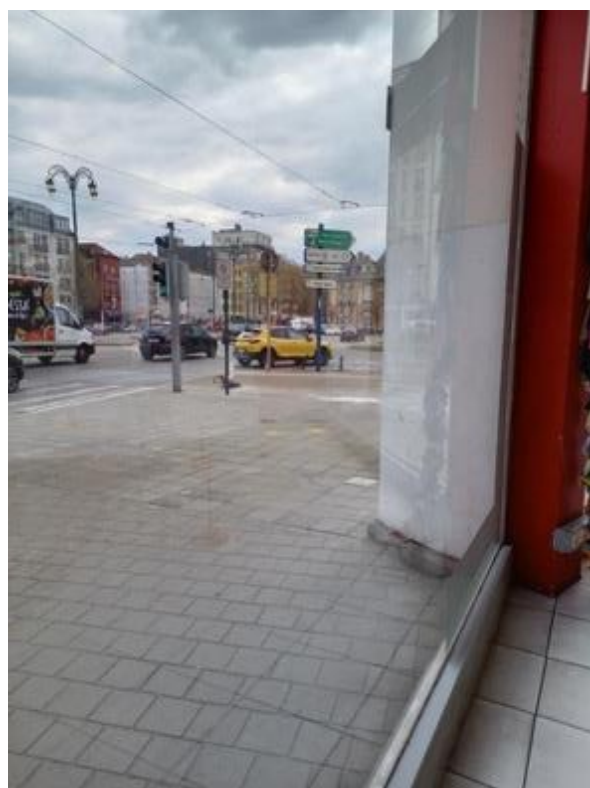
Vues depuis l'extrémité Est (gauche) et Ouest (droite) du square Saintelette.



Photo 41 : Place de l'Yser

Vue depuis la Place de l'Yser.

Vue depuis l'intérieur des étages du showroom sur la Place de l'Yser.



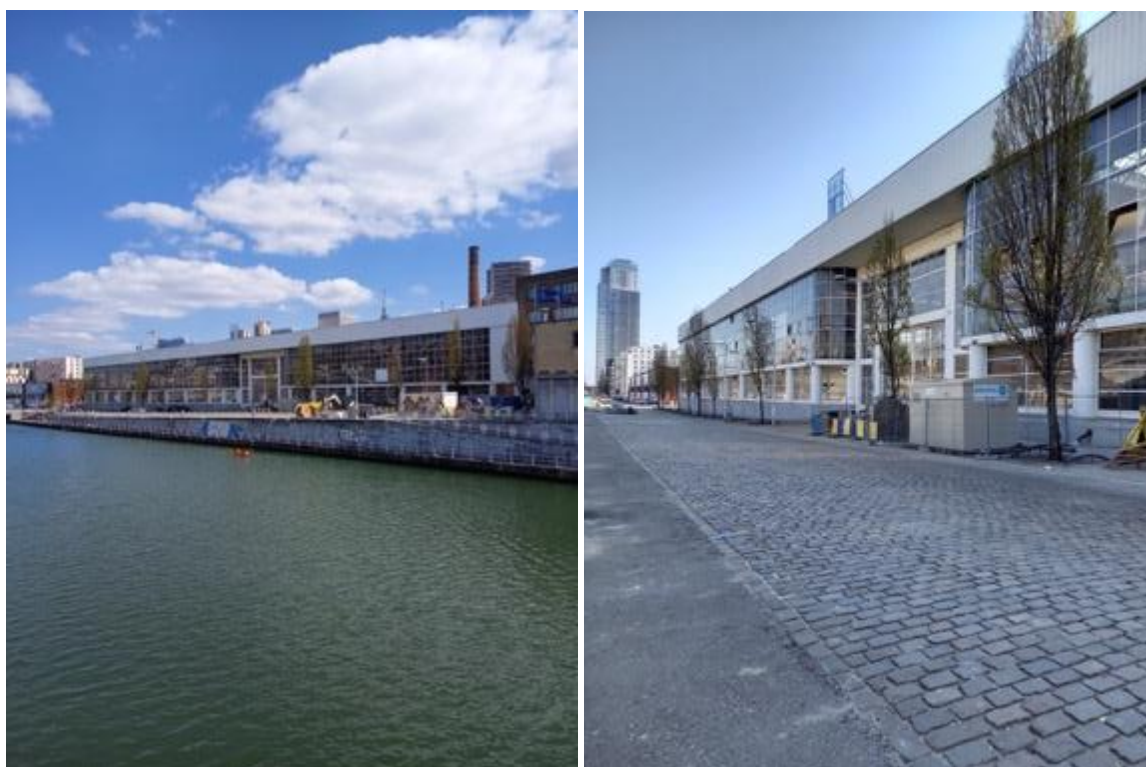
Vue sur l'extérieur et la Place de l'Yser, depuis le rez-de chaussée du showroom.

Vue sur le Quai de Willebroeck, depuis les étages du showroom.



Photo 42 : Quai des Péniches

Vue depuis l'Avenue du Port, sur le Quai des Péniches, bordant l'îlot principal du bâtiment, occupé par les anciens ateliers.



Vue sur le Quai des péniches depuis l'Avenue du Port.

Vue sur le complexe de l'ancien garage, depuis le Quai des Péniches.



Photo 43 : Quai de la Voirie

Vue sur le Quai de la Voirie, faisant l'angle avec le Quai de Willebroeck.

Vue sur le Quai de la Voirie, depuis le Quai des Péniches.



Vue depuis le Quai des Péniches sur le bâtiment à la façade en briques rouges de la voirie.

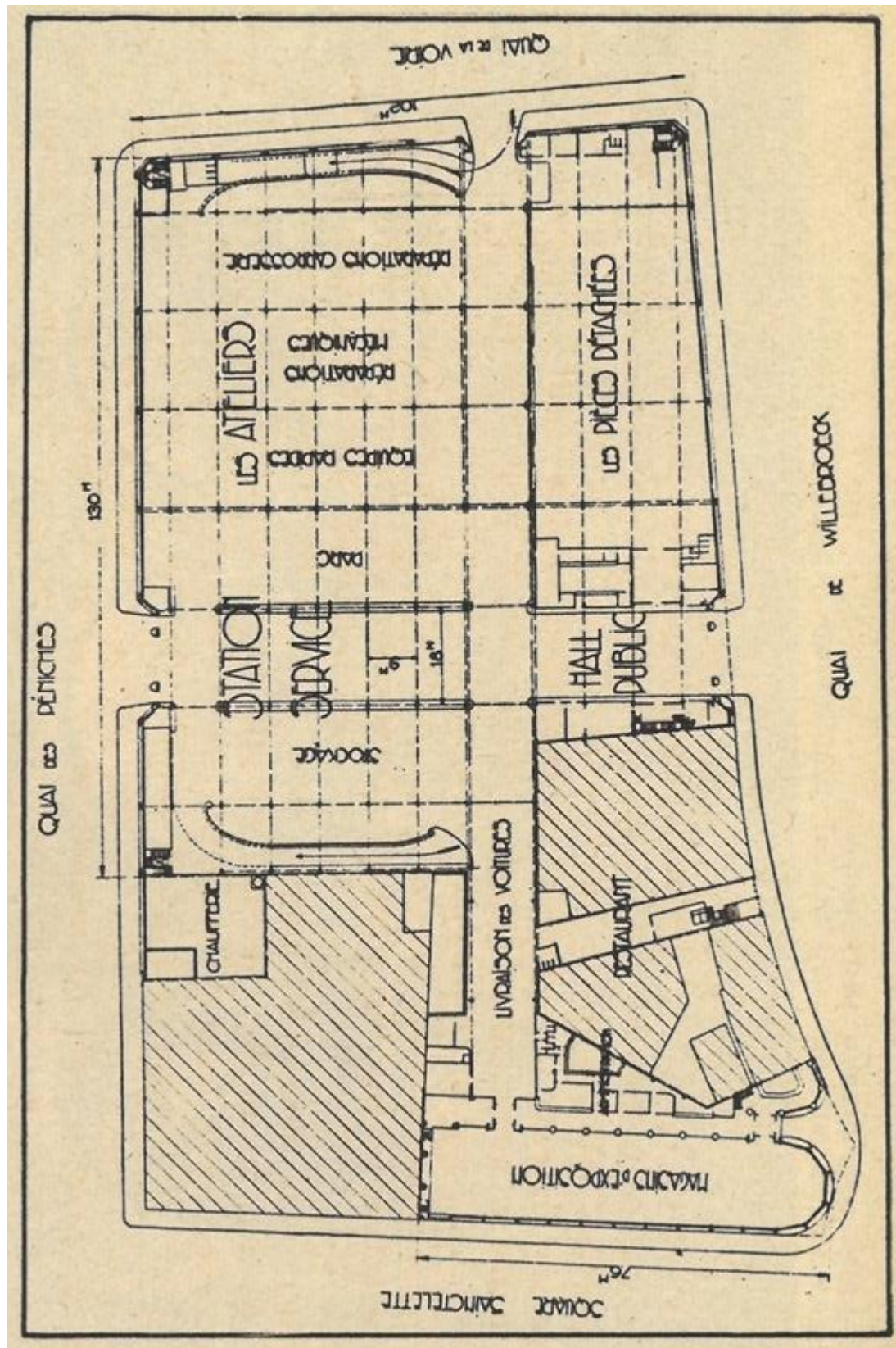


Figure 19 : Plan du complexe Citroën

Place de l'Yser 7, Bruxelles, in: « Un événement industriel. La plus grande station-service d'Europe s'élève place de l'Yser à Bruxelles », Bâtir, 14-15 janvier 1934, p. 544.

Source : « Ancien siège de Citroën, Place de l'Yser 7, Bruxelles, Extension Nord - Alexis Dumont », URL : <https://alexisdumont.brussels/fr/catalogue/ancien-siege-de-citroen-place-de-lyser-7-bruxelles-extension-nord#&gid=3&pid=10>.

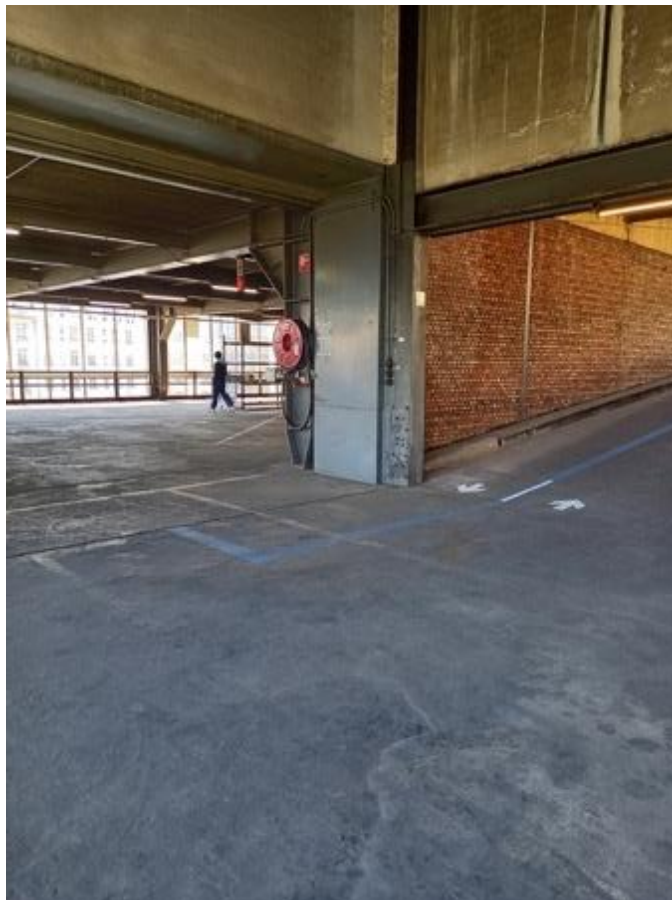


Photo 44 : Rampes suspendues nivellement des étages du showroom



Photo 45 : Code couleur Citroën au sein du bâtiment

Espace tampon entre le showroom et l'ancien bâtiment de l'administration du garage.

Showroom, niveau 1

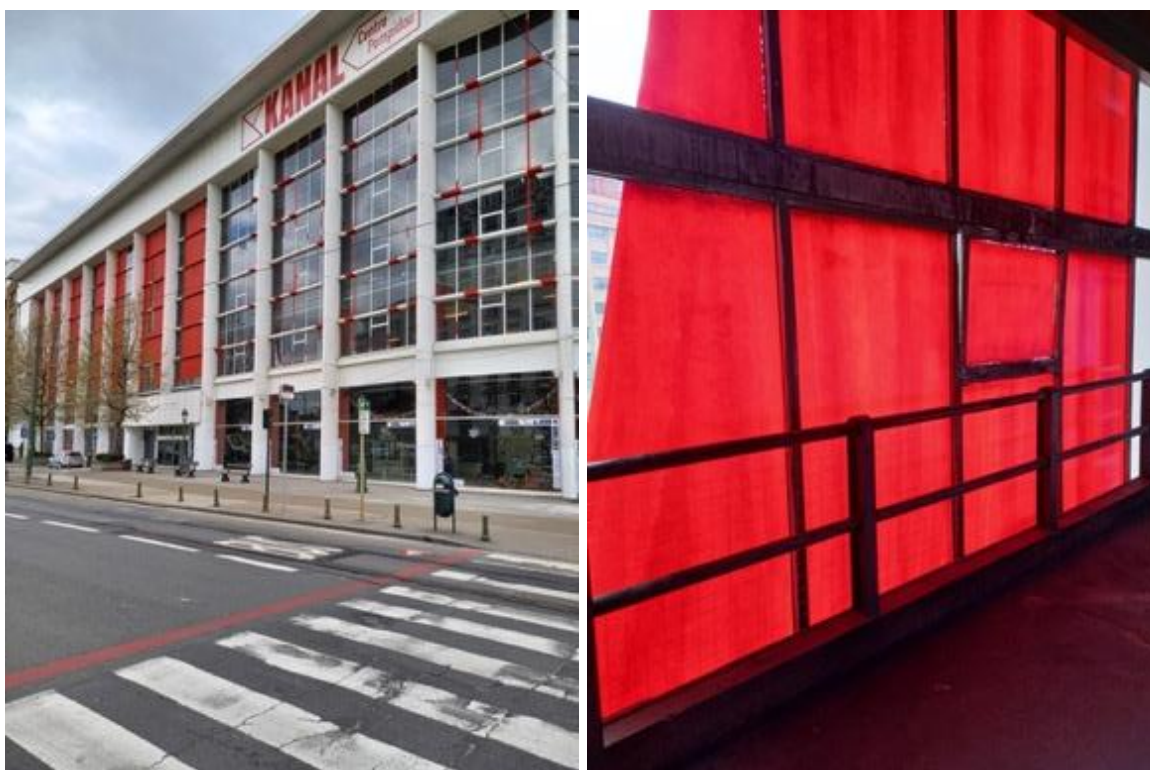


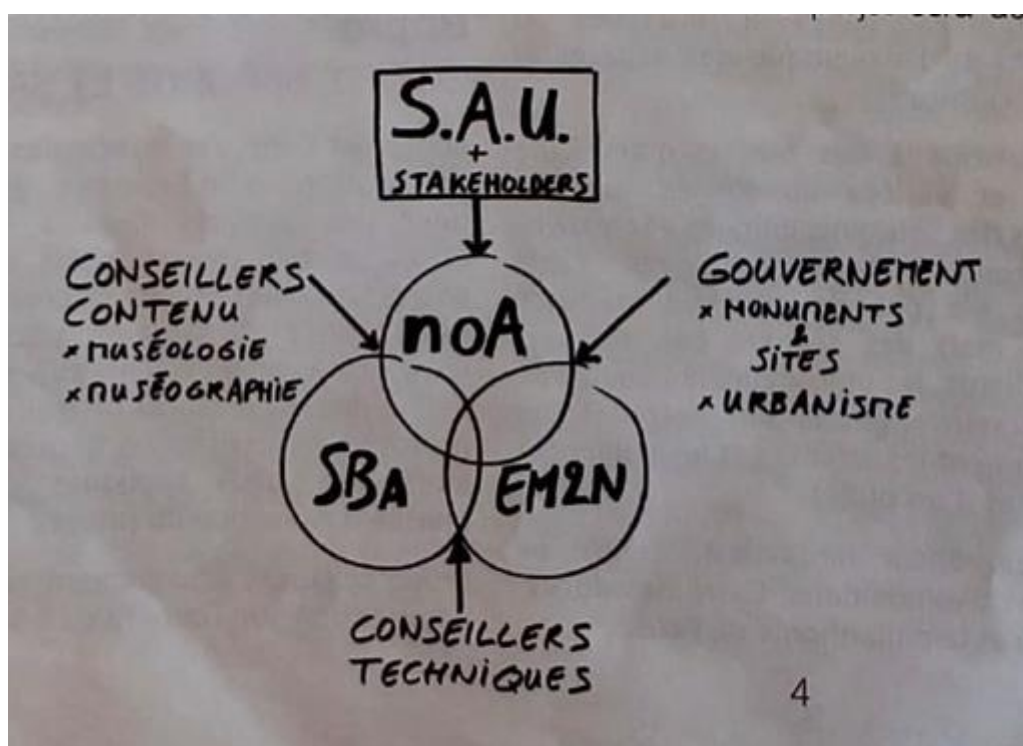
Photo 46 : Signalétique selon le code couleur Citroën

Vue de la façade en verre, avec l'inscription Kanal et BRUT désormais en traitillé.

Vue depuis l'intérieur sur le lettrage peint en rouge.



Bannière au logo de la Fondation Kanal et bannière Kanal – Centre Pompidou, reprenant le code couleur de la marque Citroën.

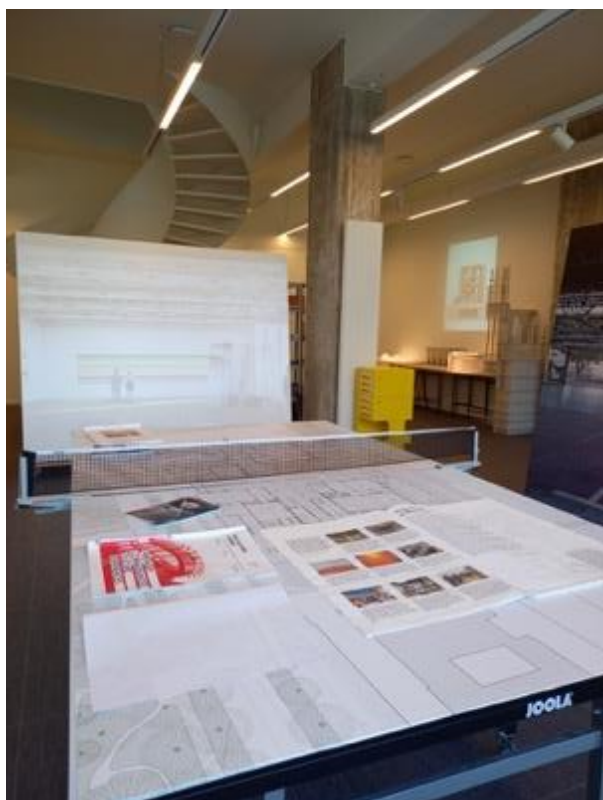


Annexe 24 : Schéma acteurs du projet architectural pôle culturel Kanal

Source: NoArchitectes, EM2N, Sergison Bates, « Pôle Culturel Citroën, Candidature, 6 juin 2017, Bruxelles. Partager, Connaissances, Culture, Expériences », 2017, p. 4.

Photo 47 : Vues de l'Atelier Kanal

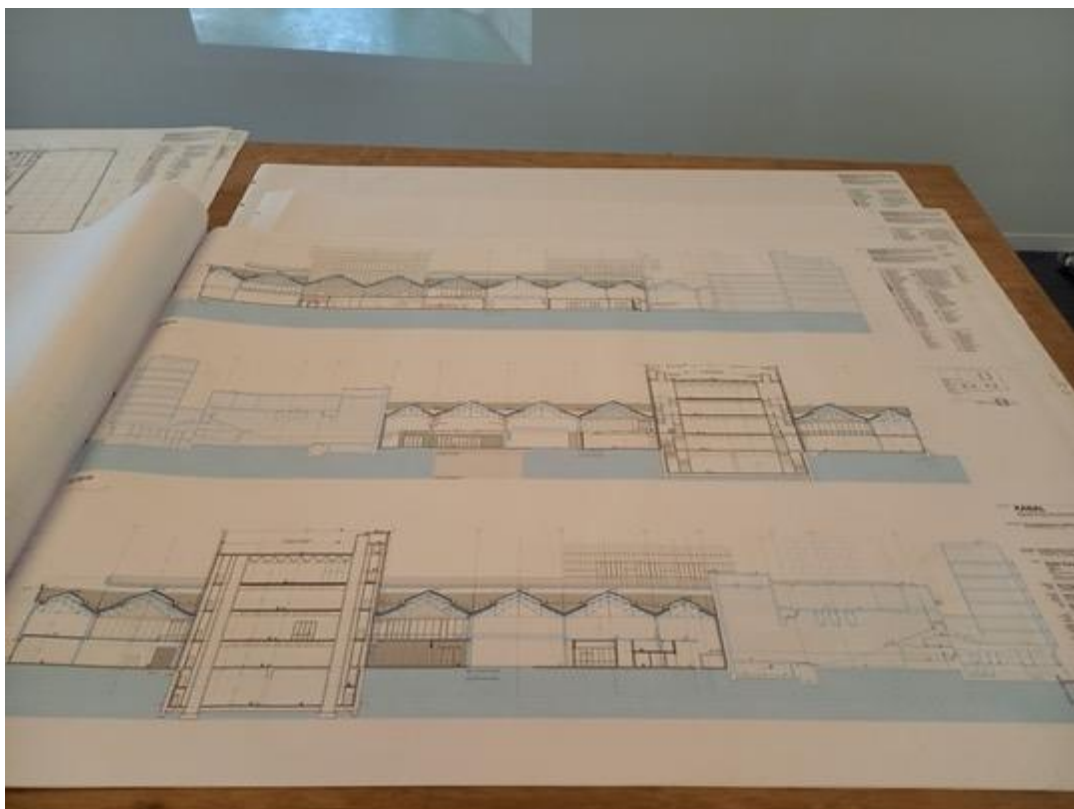






Annexe 25 : Documentation et plans Atelier Kanal

Dossier "As Found", en consultation libre à l'Atelier Kanal.



Plans du site en consultation.

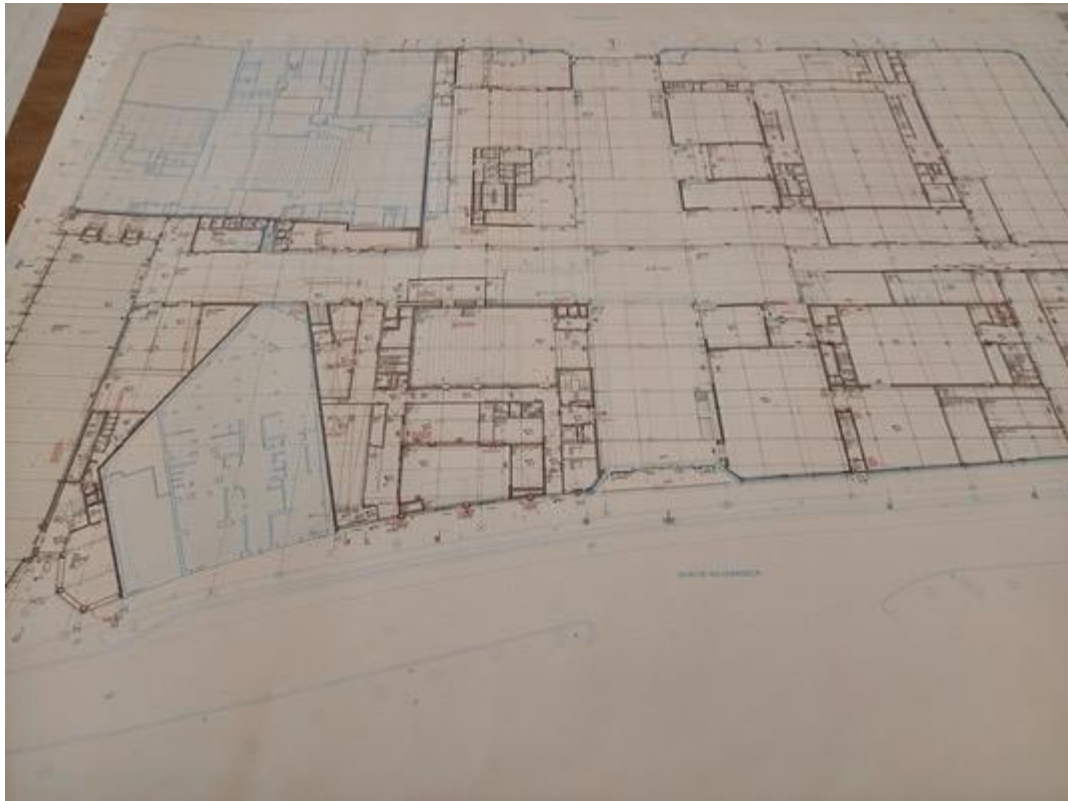


Illustration 18 : Le showroom réhabilité

© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Source : « Brochure, "Rendre éternelle votre passion de l'art. Faire un legs à Kanal-Centre Pompidou" », Kanal - Centre Pompidou, 2021, URL : <https://issuu.com/kanalcentrepompidou/docs/kan-testament2021-fd-langsmal-frv-issuu>.

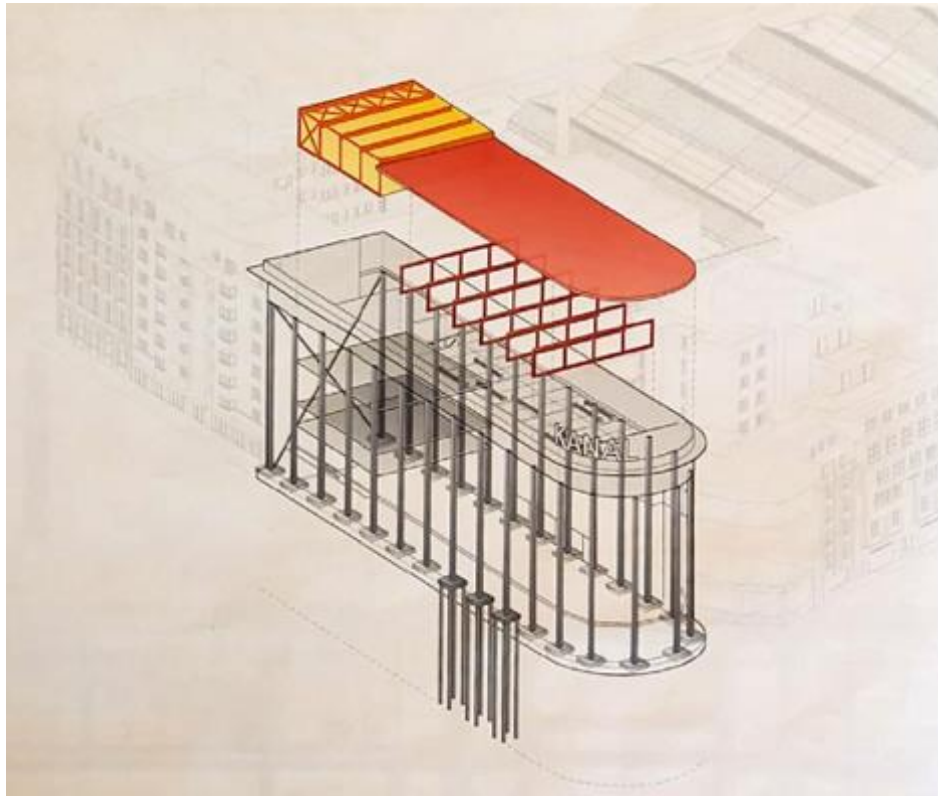


Illustration 19 : Vue de nuit du showroom rénové

© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Image © Secchi Smith

Source: « Projects - Modern and contemporary arts complex, Brussels, Belgium, 2018 », Sergison Bates architects, URL : <https://sergisonbates.com/en/projects/kanal-centre-pompidou>.



Annexe 26 : Le nouvel arrangement du showroom

Source : NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », « Avoir confiance en l'existant », p. 33.



© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Image © Secchi Smith



Illustration 20 : L'espace d'exposition du showroom

© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Source : « Former Citroën Yser garage is to be transformed into a new Centre Pompidou in Brussels », World Architecture Community, le 27 mars 2018, URL : <https://worldarchitecture.org/architecture-news/cmpfv/former-citron-yser-garage-is-to-be-transformed-into-a-new-centre-pompidou-in-brussels.html>.

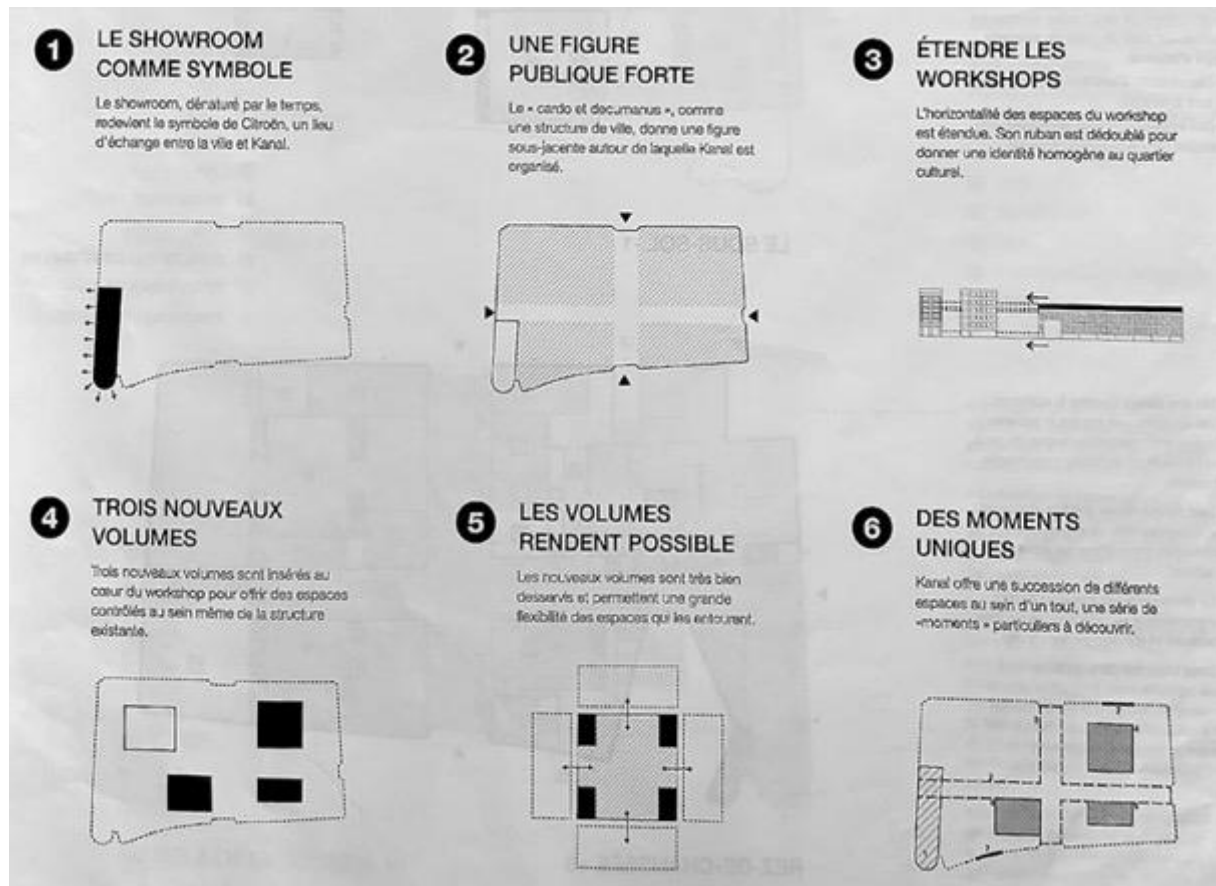


Illustration 21 : Vue de la nef traversant le pôle culturel

© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

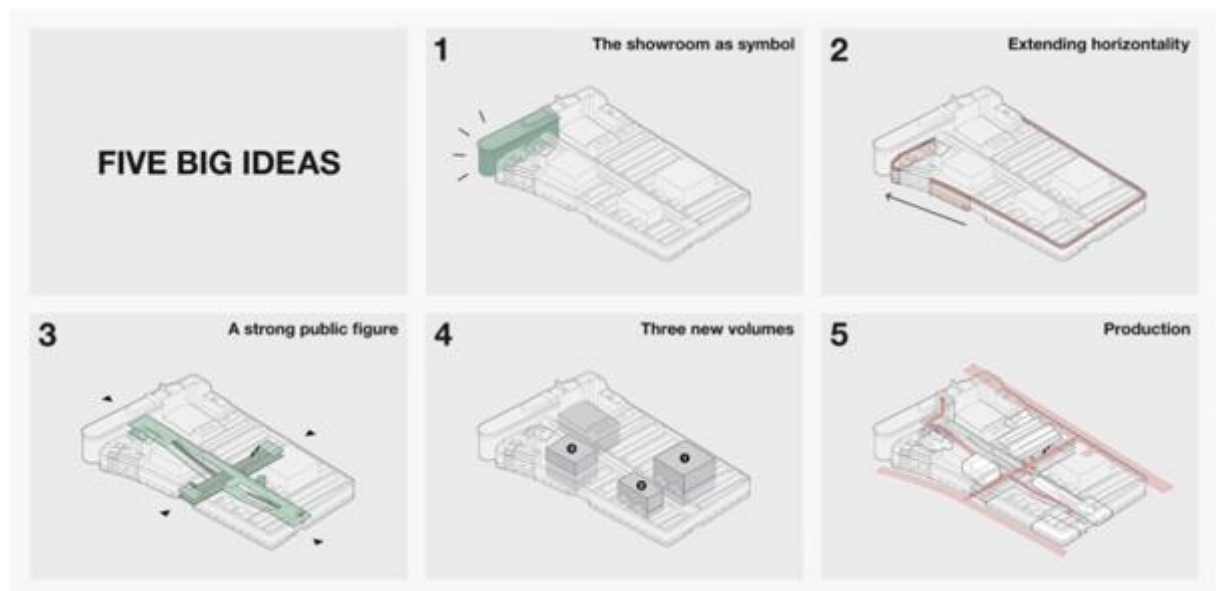
Image © Secchi Smith

Source: « Projects - Modern and contemporary arts complex, Brussels, Belgium, 2018 », Sergison Bates architects, URL : <https://sergisonbates.com/en/projects/kanal-centre-pompidou>.



Annexe 27 : Les grandes idées du projet de rénovation architecturale

NOA, et al., « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », « Avoir confiance en l'existant », p. 8.



© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Source : « EM2N - Projects - KANAL – Centre Pompidou, Brussels, Belgium », URL : <https://www.em2n.ch/projects/kanalcentrepompidou>.

Photo 48 : Maquette du projet architectural

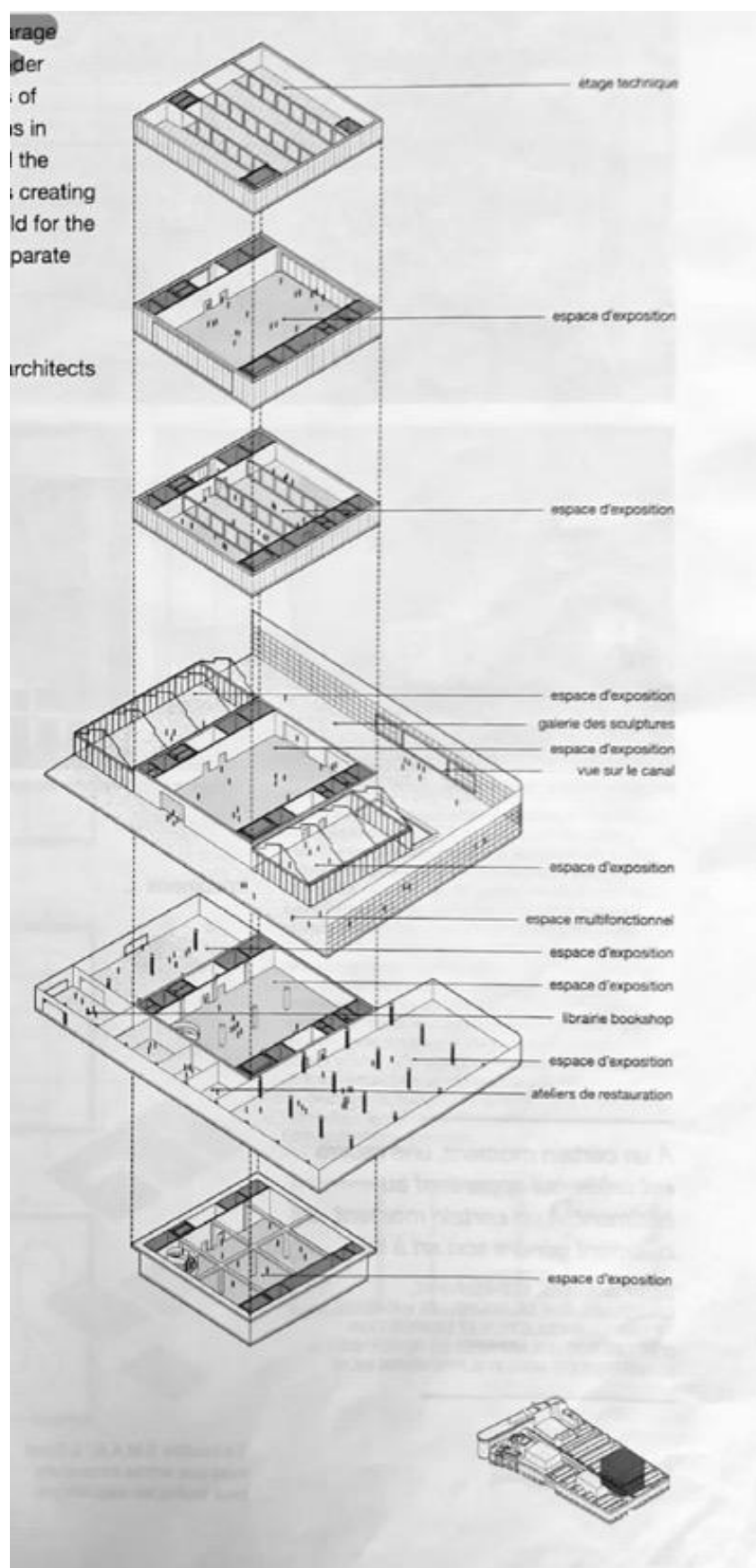


Maquette présentée à l'Atelier Kanal.

Photo 49 : Maquette en bois du projet architectural



Maquette en bois exposée au sein de l'espace attenant au showroom, niveau 1.



Annexe 28 : Élévation du musée d'art moderne et contemporain

NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », “Space for modern and contemporary art”, p. 18.

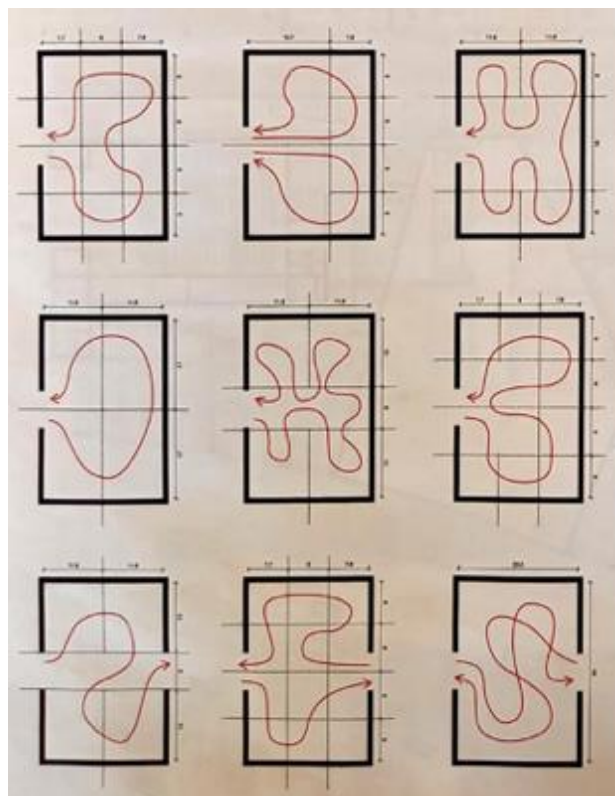


Illustration 22 : Vue de l'intérieur des futurs espaces d'expositions

© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Top floor gallery, Image © Secchi Smith

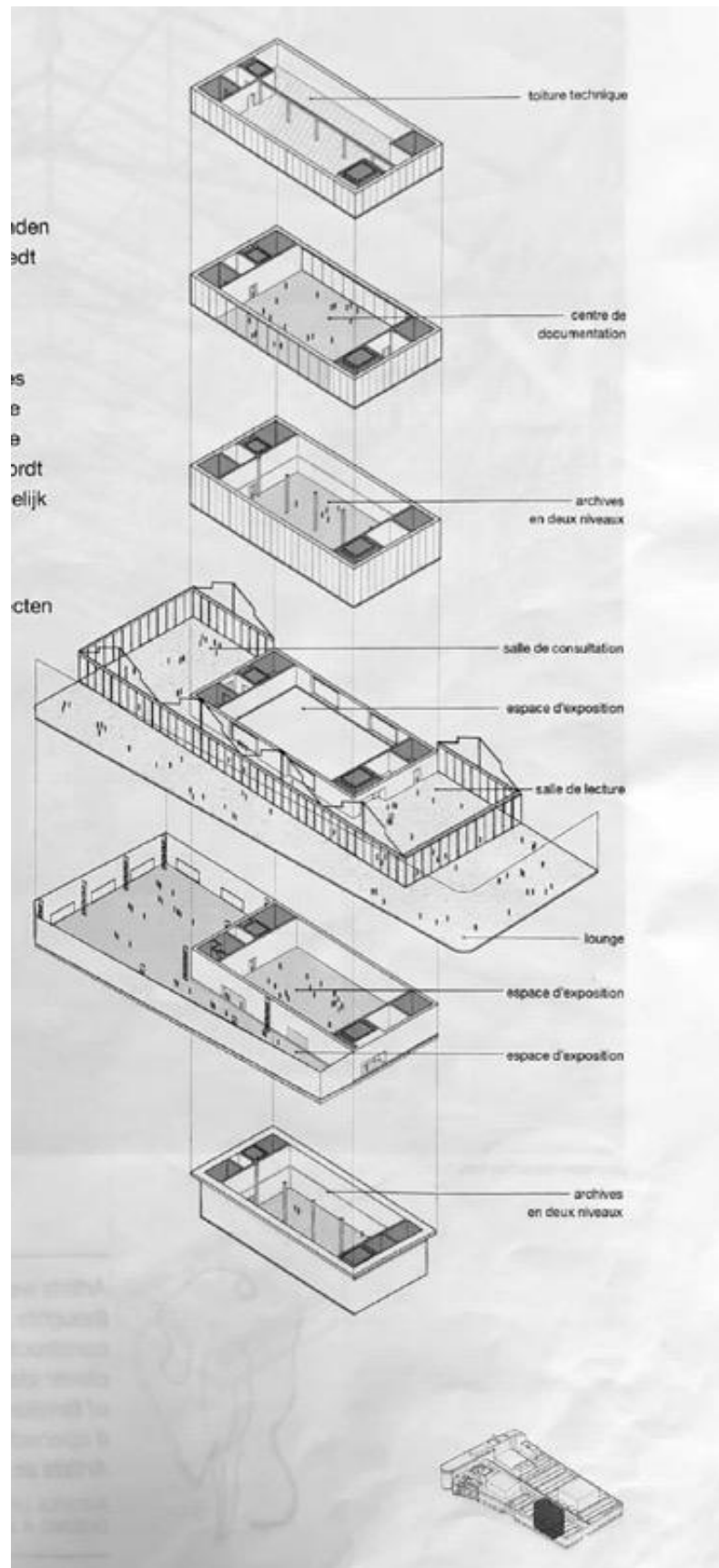
Source: « Projects - Modern and contemporary arts complex, Brussels, Belgium, 2018 », Sergison Bates architects, URL : <https://sergisonbates.com/en/projects/kanal-centre-pompidou>.



Annexe 29 : Possibilités de parcours de visite

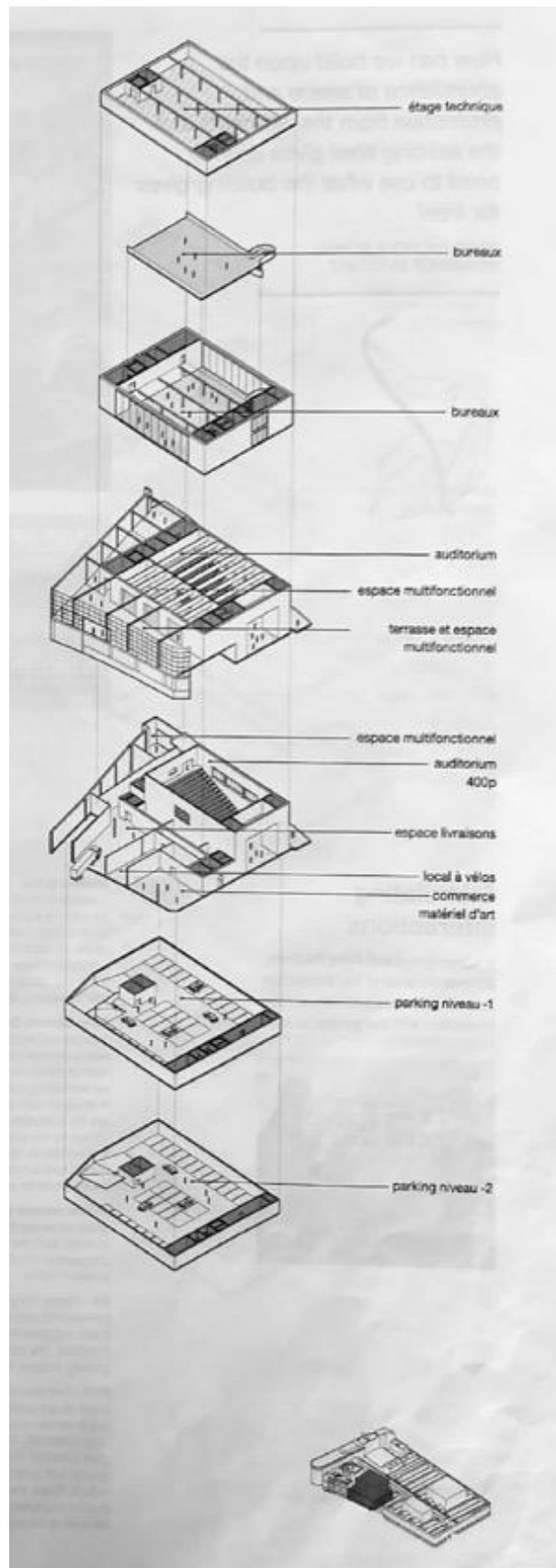
Circulation au sein des espaces d'exposition du musée.

NOA, *et al.*, « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », "Curatorial Opportunities", p. 20.



Annexe 30 : Élévation du CIVA

NOA, et al., « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », « CIVA », p. 16.



Annexe 31 : Élévation du « rassembleur »

NOA, et al., « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », « Le "Rassembleur" », p. 14.

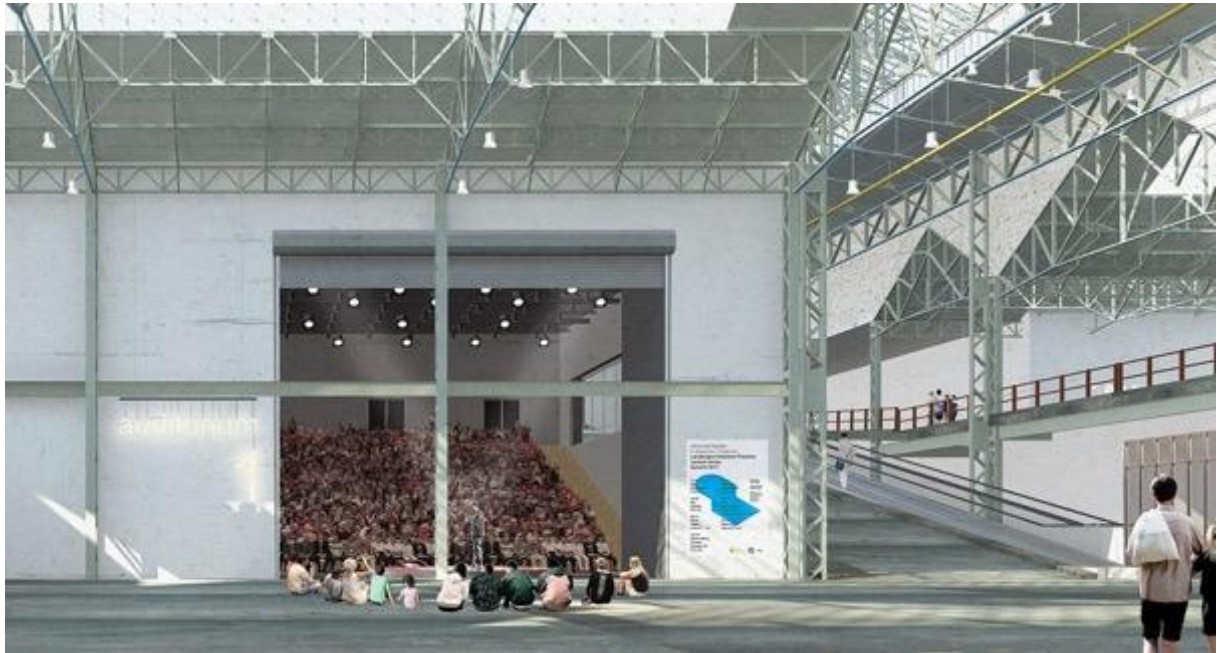
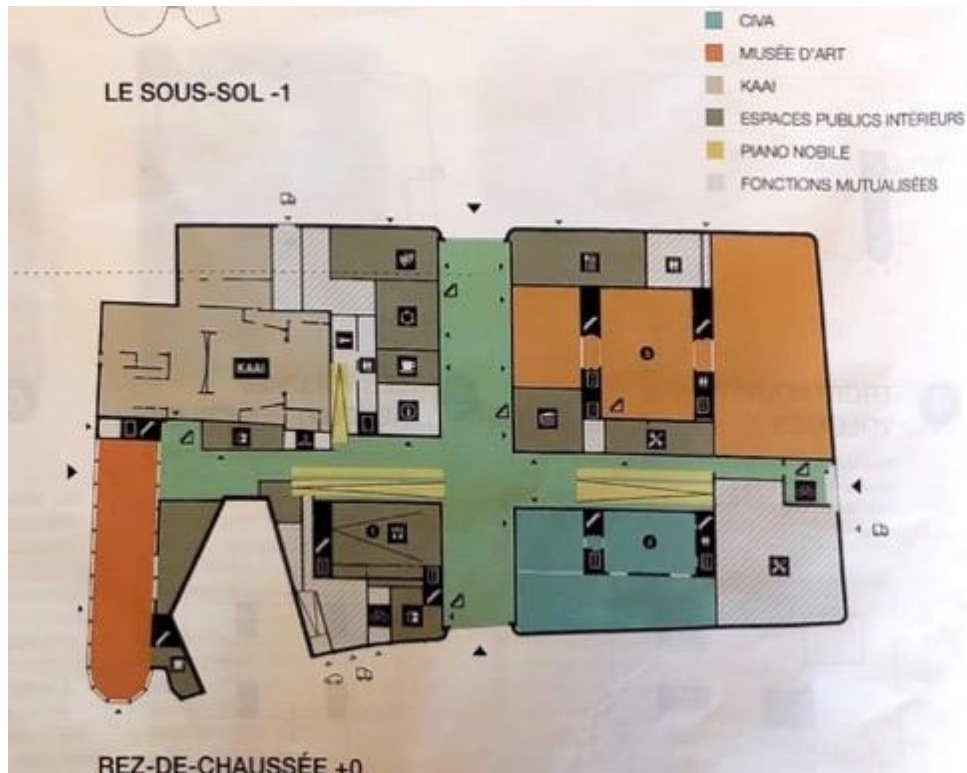


Illustration 23 : Vue de l'auditoire

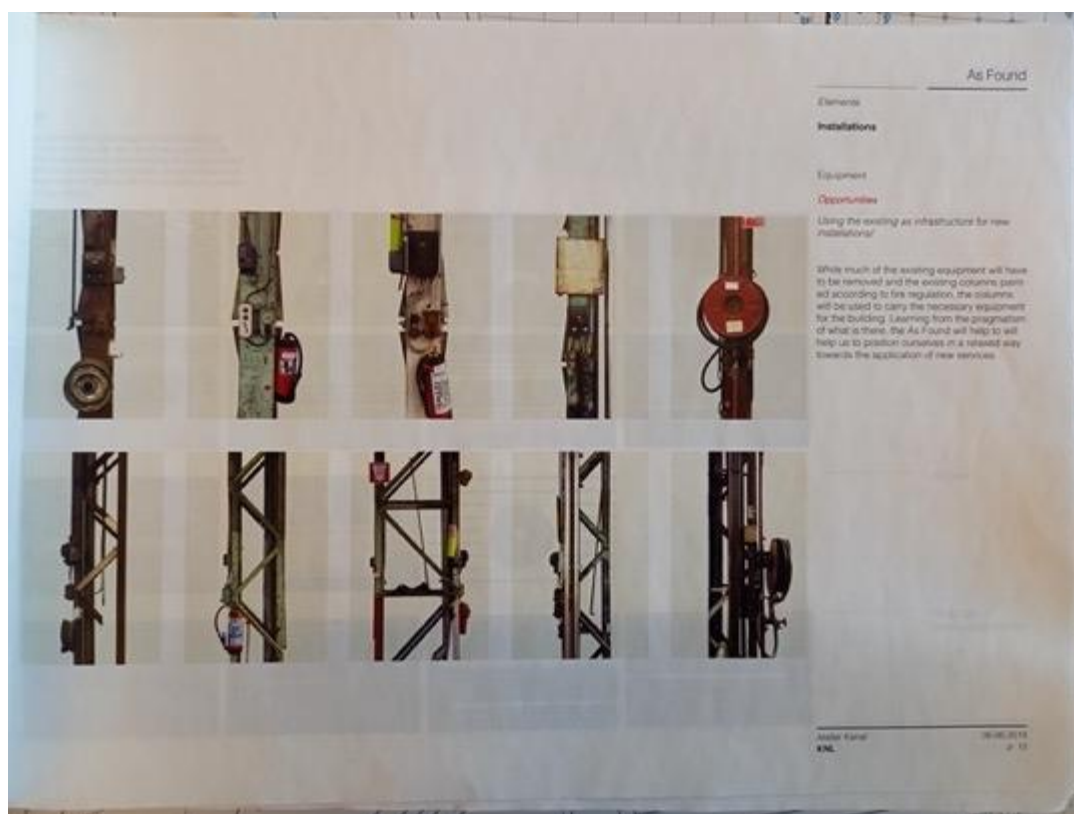
© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Source : « Former Citroën Yser garage is to be transformed into a new Centre Pompidou in Brussels », World Architecture Community, le 27 mars 2018, URL : <https://worldarchitecture-news/cmpfv/former-citron-yser-garage-is-to-be-transformed-into-a-new-centre-pompidou-in-brussels.html>.



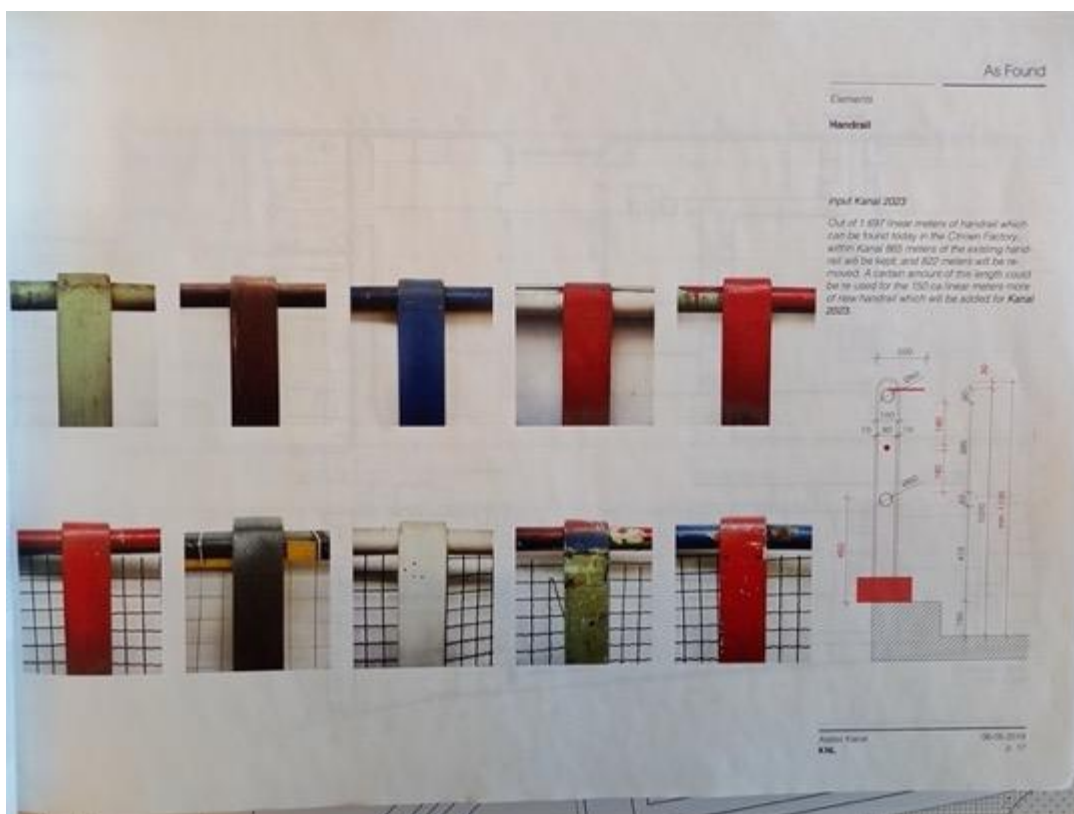
Annexe 32 : Plan schématique des espaces du rez-de-chaussée

NOA, et al., « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », p. 9.



Annexe 33 : Elements, Installations

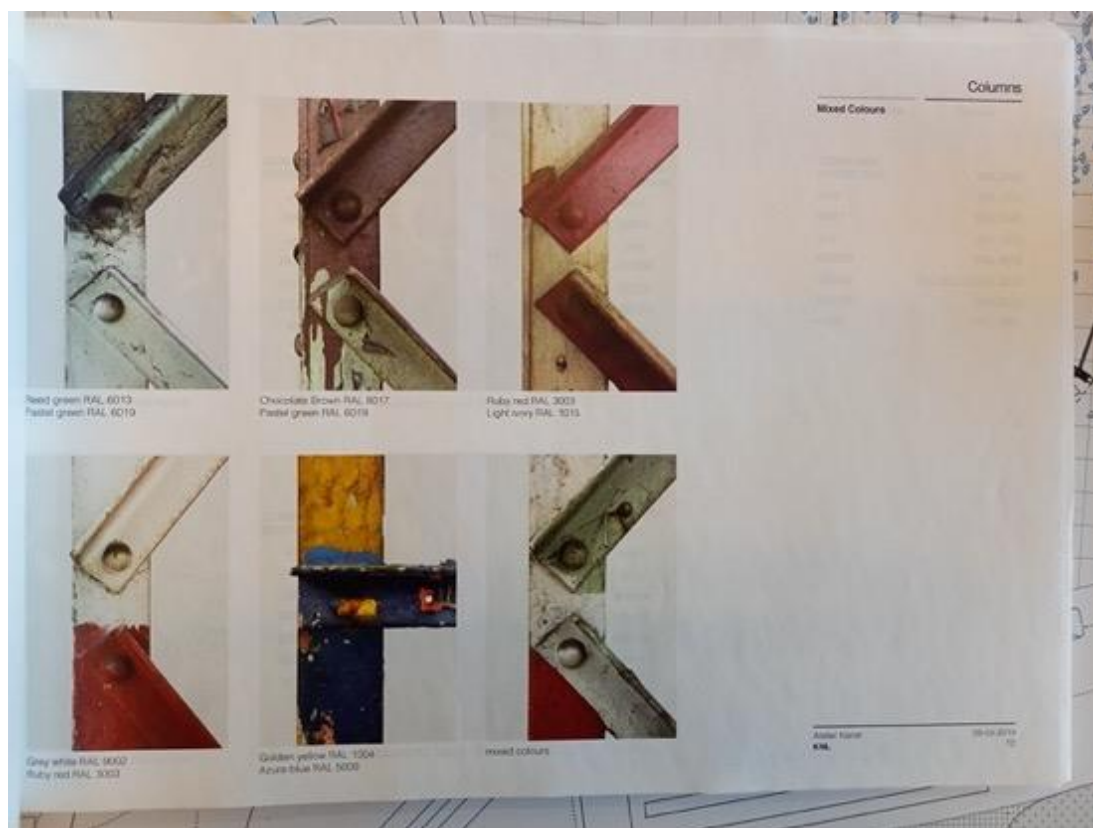
Dossier "As Found", p. 15, en consultation libre à l'Atelier Kanal.



Annexe 34 : Elements, Handrail

Dossier "As Found", p. 17, en consultation libre à l'Atelier Kanal.

Annexe 35 : Colors of the columns and floors



“Columns, Mixed colors”

“Floors, colors”

Dossier “As Found”, TD et p. 7, en consultation libre à l’Atelier Kanal.



Illustration 24 : Espaces intérieurs du pôle Kanal

NOA, et al., « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », p. 27.



Illustration 25 : Bandeau lumineux programmable en façade

© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Source : « Work - 109 KANAL, une scène pour Bruxelles », URL : <https://noaarchitecten.net/projects/101/109-kanal>.



Illustration 26 : Pan nord de l'îlot urbain, Square Saintelette

Square Saintelette n°17 à 21, © ARCHistory, APEB, 2017.

Source : « Square Saintelette », Inventaire du patrimoine architectural, Région de Bruxelles-Capitale,
URL :
https://monument.heritage.brussels/fr/Bruxelles_Extension_Nord/Square_Saintelette/10003143.

Photo 50 : Avis de communication de décision prise en matière d'urbanisme



Annexe 2 au permis d'urbanisme

AVIS DE COMMUNICATION DE DECISION PRISE EN MATIÈRE D'URBANISME

Application de l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles Capitale du 25 avril 2019 réglant la forme ainsi que les procédés d'information et de mise à disposition des décisions prises en matière de permis d'urbanisme, de permis de lotir et de certificat d'urbanisme par le collège des bourgmestre et échevins, le fonctionnaire délégué et le Gouvernement

Un permis ~~certificat~~ d'urbanisme ~~de lotir~~ (1) relatif à CREATION D'UN PÔLE CULTUREL SUR LE SITE DE L'ANCIEN PARAGE CIRQUEL RESTAURATION DU SHOW-ROOM ET DES BIELIERS CREATION DE 3 NOUVEAUX VOLUMES (2) a été octroyé ~~refusé~~ (3) URBAN. BRUSSELS (4) le 17/02/20 (5).

La décision peut être consultée :

- auprès de l'administration communale du * (date) au * (date) entre * (heure) et * (heure) (adresse) (6)
- * VOIR INFORMATIONS SUR LE SITE DE BRUXELLES VILLE : BRUXELLES.BE/URBANISME (7)

Un recours en annulation peut être introduit devant le Conseil d'Etat à l'encontre de la décision, pour violation des formes soit substantielles, soit prescrites à peine de nullité, excès ou détournement de pouvoir, par toute partie justifiant d'un intérêt ou d'une lésion. Le Conseil d'Etat, section du contentieux administratif, peut être saisi par requête écrite, signée par l'intéressé ou par un avocat, dans les 60 jours de la prise de connaissance de la décision. Cette requête doit être adressée impérativement par pli recommandé en un original et 4 copies conformes à l'adresse du Conseil d'Etat, rue de la Science, 33 à 1040 Bruxelles. Le recours en annulation peut être accompagné d'une demande de suspension de l'exécution de la décision s'il existe une urgence incompatible avec le traitement de l'affaire en annulation. Dans ce cas, il faut joindre au recommandé 6 copies conformes de la requête. Des précisions sur les modalités de recours figurent notamment aux articles 14, 14bis et 17 à 32 des lois sur le Conseil d'Etat coordonnées par l'Arrêté royal du 12 janvier 1973 ainsi que dans le Règlement de procédure et sur le site du Conseil d'Etat <http://www.raaijnst-conseilstat.be/>.

La décision peut être consultée :

- auprès de l'administration communale du * (date) au * (date) entre * (heure) et * (heure) (adresse) (6)
- * VOIR INFORMATIONS SUR LE SITE DE BRUXELLES VILLE : BRUXELLES.BE/URBANISME (7)

Un recours en annulation peut être introduit devant le Conseil d'Etat à l'encontre de la décision, pour violation des formes soit substantielles, soit prescrites à peine de nullité, excès ou détournement de pouvoir, par toute partie justifiant d'un intérêt ou d'une lésion. Le Conseil d'Etat, section du contentieux administratif, peut être saisi par requête écrite, signée par l'intéressé ou par un avocat, dans les 60 jours de la prise de connaissance de la décision. Cette requête doit être adressée impérativement par pli recommandé en un original et 4 copies conformes à l'adresse du Conseil d'Etat, rue de la Science, 33 à 1040 Bruxelles. Le recours en annulation peut être accompagné d'une demande de suspension de l'exécution de la décision s'il existe une urgence incompatible avec le traitement de l'affaire en annulation. Dans ce cas, il faut joindre au recommandé 6 copies conformes de la requête. Des précisions sur les modalités de recours figurent notamment aux articles 14, 14bis et 17 à 32 des lois sur le Conseil d'Etat coordonnées par l'Arrêté royal du 12 janvier 1973 ainsi que dans le Règlement de procédure et sur le site du Conseil d'Etat <http://www.raaijnst-conseilstat.be/>.

Le présent avis est affiché du 02/02/21 au 30/04/2021

par (Nom, prénom) : YVES GOLDSTEIN

Signature : FONDATION KANAL

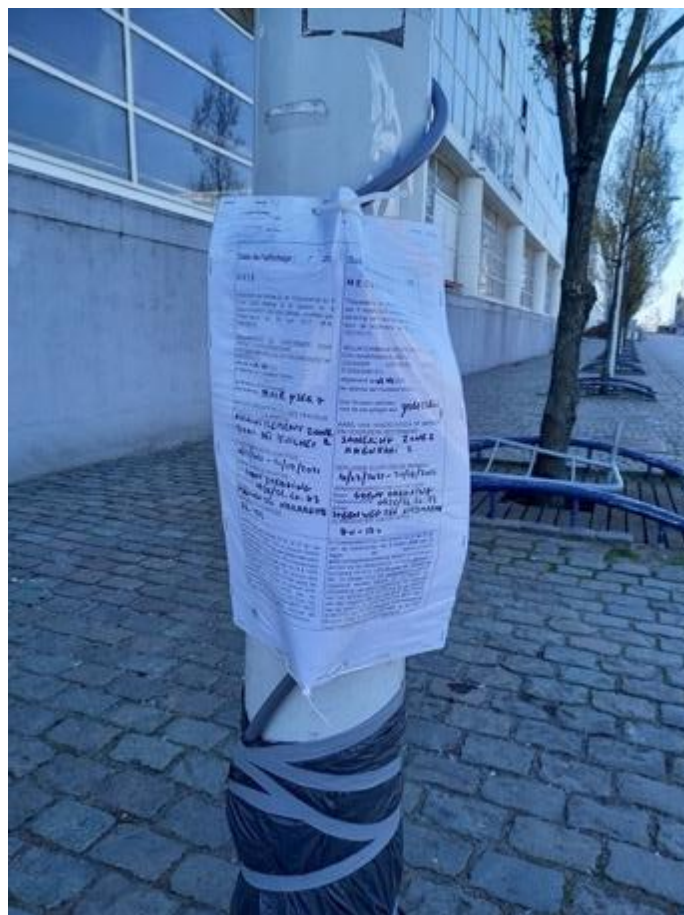


Photo 51 : Avis d'assainissement du Quai des Péniches

Avis public, affiché à l'angle de l'ancien garage Citroën, entre le Quai de la Voirie et le Quai des Péniches.

Figure 20 : Beco, périmètre d'intérêt régional



Beco, troisième site pilote du Plan Canal.

Alexandre CHEMETOFF & associés, *Plan - Canal. Kanaalplan 02*, Les éditions du bureau des paysages, 2014, p. 58.

Etat des lieux

1	Quai des Matériaux
2	
3	Ferme des Boues
4	Garage Citroën
5	Parc Maximilien
6	Héliport Avenue de l'héliport Plaine de jeux
7	Quai de Willebroeck

64

État des lieux du site Beco.

Alexandre CHEMETOFF & associés, *Plan - Canal. Kanaalplan 02*, Les éditions du bureau des paysages, 2014, p. 64.



Alexandre CHEMETOFF & associés, *Plan - Canal. Kanaalplan 02*, Les éditions du bureau des paysages, 2014, p. 65.



Figure 21 : Plan Canal, une proposition alternative

Proposition de transformation urbaine de l'îlot Citroën en bordure de canal, entouré du Square Saintelette et du Parc Maximilien.

Alexandre CHEMETOFF & associés, *Plan - Canal. Kanaalplan 02*, Les éditions du bureau des paysages, 2014, p. 71.

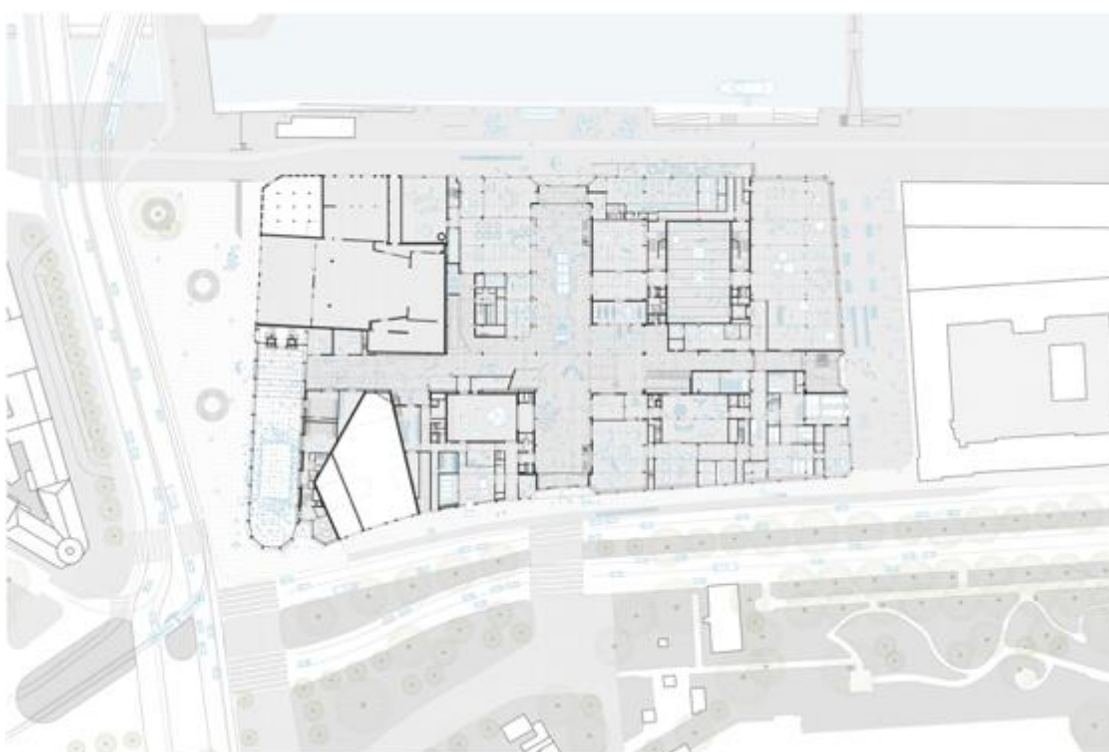
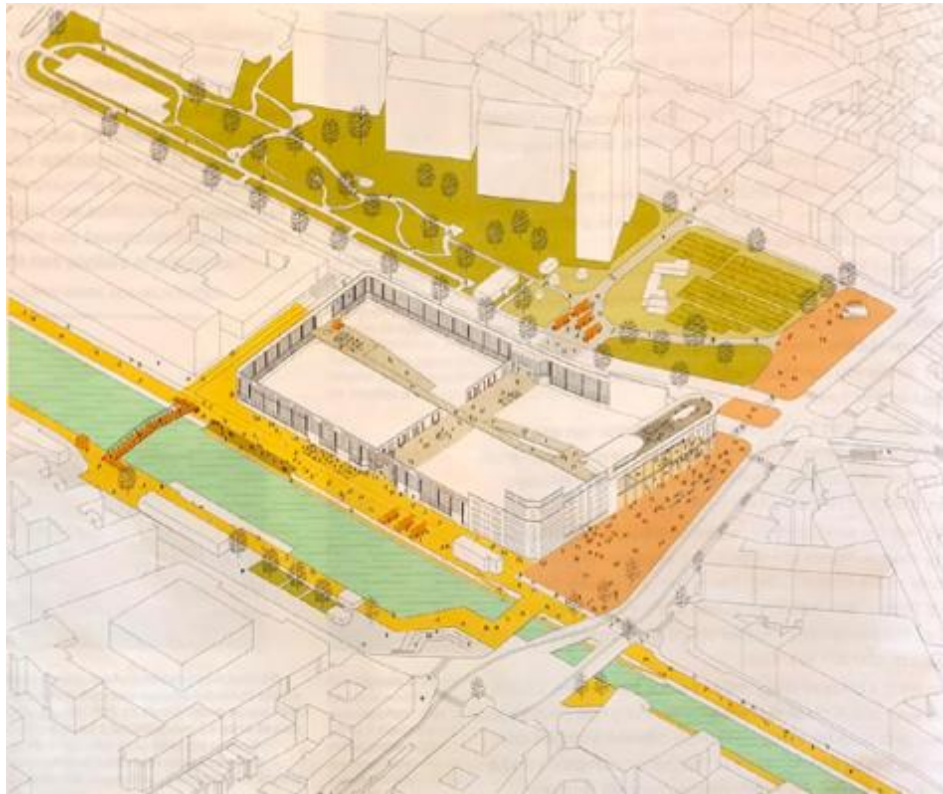


Figure 22 : Plan contextualisé du bâtiment et de son environnement urbain

© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Source: Source : « Work - 109 KANAL, une scène pour Bruxelles », URL : <https://noaarchitecten.net/projects/101/109-kanal>.



Annexe 36 : Vue d'ensemble du site réhabilité et urbanisme environnant

NOA, et al., « Une scène pour Bruxelles. Een Podium voor Brussel. A Stage for Brussels », p. 5.

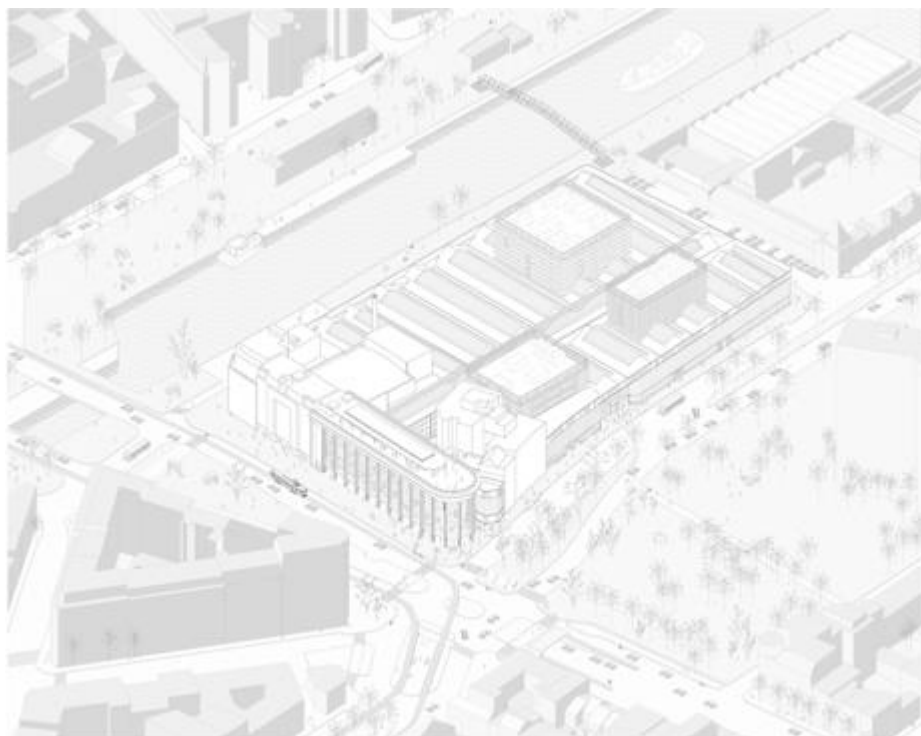


Figure 23 : Le hub culturel et son contexte urbain.

© noAarchitecten, EM2N, Sergison Bates architects

Source : « Work - 109 KANAL, une scène pour Bruxelles », URL : <https://noaarchitecten.net/projects/101/109-kanal>.

ROUTE 1

BUREAUX FANTÔMES
DE SIMPLES CONSTRUCTIONS

23/01/2019 — 30/06/2019
23/01/2019 — 30/06/2019

ROUTE 2

STATION TO STATION
MISCELLANEOUS FOLIES
SISTER SHIP

05/05/2018 — 30/06/2019
23/01/2019 — 29/04/2019
15/05/2019 — 30/06/2019

ROUTE 3 CIVA - GRATUIT

AS FOUND
HOUSE 3
LA FAÇADE DE L'HÔTEL AUBECQ
LES COULEURS DES DROITS HUMAINS
AS SEEN
ACA
ARCHITECTURE + ACTIVISM

05/05/2018 — 30/06/2019
31/05/2018 — 30/06/2019
20/09/2018 — 30/06/2019
19/12/2018 — 20/01/2019
23/01/2019 — 30/06/2019
23/03/2019 — 14/04/2019
21/06/2019 — 30/06/2019

ROUTE 4

LE LION, SA CAGE ET SES AILES (1975-1976)
CHILDREN'S GAMES
ONE, TWO, MANY
THE SUPER - 8 TRILOGY

05/05/2018 — 30/06/2019
12/09/2018 — 19/05/2019
22/01/2019 — 19/05/2019
23/01/2019 — 19/05/2019

ROUTE 5

EN ROUGE ET BLANC

12/09/2018 — 30/06/2019

Annexe 37 : Les cinq routes d'exposition de Kanal Brut

Source : Fondation Kanal, Archives, expositions Kanal Brut, URL : <https://kanal.brussels/fr/expositions>



Photo 52 : *It Never Ends*, parois, boîte d'exposition niveau 2

Showroom 2, 07. John M Armleder, *Sans titre*, 2020. Salle d'exposition. Feuilles de polyéthylène doré sur cloison bois. 340 x 1312 x 862 cm. Courtesy de l'artiste

Photo 53 : It Never Ends, boîte d'exposition niveau 3

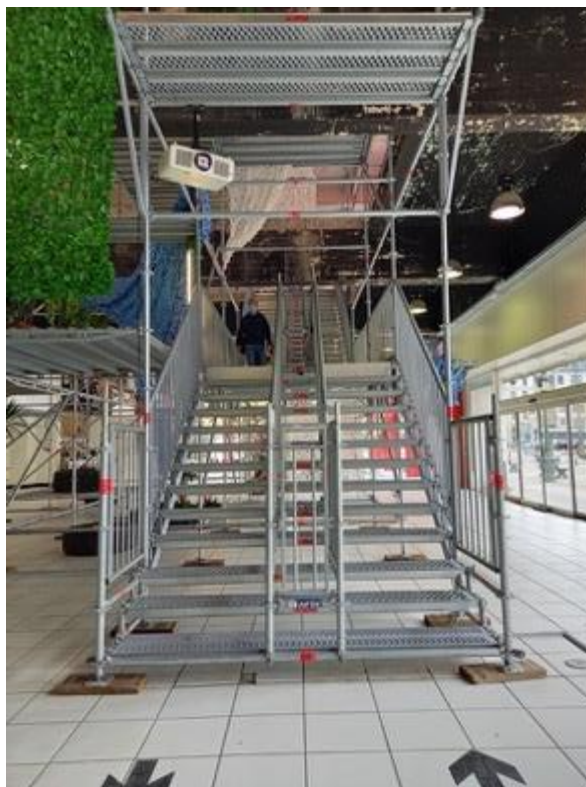


Showroom 3, 11. John M Armleder, Workshop, 2019. Salle d'exposition. Papier peint sur cloison bois. 340 x 2184 x 924 cm. Papier peint coédition Scabal et Neutral Zurich. Courtesy de l'artiste.



Intérieur de la boîte, exposition "Big Bird, Homage to Carroll Spiney", 18.03 - 25.04.2021
Vue de l'accrochage des œuvres de Domenico Battista.

Photo 54 : Showroom, trémie et percée du niveau 1



Showroom 0, 01. John M Armleder, *Stairways to Heaven*, 2020. Échafaudage, pneus, animaux empaillés, textiles, écrans. 1612 x 754 x 1098 cm. Courtesy de l'artiste.



Vue de la découpe du plateau en béton, poutrelle de maintien et structure de l'installation sous forme d'échafaudage. Cage d'ascenseur entre le rez-de-chaussée et le niveau 1 du showroom.

Annexe 38 : Accord intergouvernemental, Louvre Abu Dhabi

« Décret n° 2008-879 du 1^{er} septembre 2008 portant publication de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Emirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi, signé à Abou Dabi le 6 mars 2007 (1) – Légifrance ».

3 septembre 2008 JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Texte 2 sur 96

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES

Décret n° 2008-879 du 1^{er} septembre 2008 portant publication de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Emirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi, signé à Abou Dabi le 6 mars 2007 (1)

NOR : MAEJ0819569D

Le Président de la République,
Sur le rapport du Premier ministre et du ministre des affaires étrangères et européennes,
Vu les articles 52 à 55 de la Constitution ;
Vu le décret n° 53-192 du 14 mars 1953 modifié relatif à la ratification et à la publication des engagements internationaux souscrits par la France,

Décète :

Art. 1^{er}. – L'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Emirats arabes unis relatif au musée universel d'Abou Dabi, signé à Abou Dabi le 6 mars 2007, sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Art. 2. – Le Premier ministre et le ministre des affaires étrangères et européennes sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 1^{er} septembre 2008.

NICOLAS SARKOZY

Par le Président de la République :
Le Premier ministre,
FRANÇOIS FILLON

Le ministre des affaires étrangères
et européennes,
BERNARD KOUCHNER

(1) Le présent accord est entré en vigueur le 6 mars 2007.

ANNEXE

ACCORD ENTRE LE GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
ET LE GOUVERNEMENT DES ÉMIRATS ARABES UNIS RELATIF AU MUSÉE UNIVERSEL D'ABOU DABI

Le Gouvernement de la République française, dénommé ci-après « la Partie française », et
Le Gouvernement des Emirats Arabes Unis, dénommé ci-après « la Partie émirienne »,
Dénommés ci-après les « Parties »,
Considérant les termes de l'accord de coopération conclu le 3 juillet 1975,
Considérant les termes de l'échange de lettres entre le Ministre de la culture et de la communication de la République française et le Président de l'autorité de tourisme d'Abou Dabi du 21 juillet et du 4 septembre 2006,
Désireux d'apporter une réponse concrète à la volonté exprimée par les autorités émiriennes de mettre en place un musée universel à Abou Dabi,

Sont convenus des dispositions suivantes :

Article 1^{er}

Création d'un musée universel à Abou Dabi

Les Parties décident de la création d'un musée universel (« le Musée ») faisant appel aux techniques les plus innovantes en matière de muséographie, présentant des objets majeurs dans les domaines de l'archéologie, des beaux-arts et des arts décoratifs, ouvert à toutes les périodes y compris à l'art contemporain, bien que mettant l'accent sur la période classique, à toutes les aires géographiques et tous les domaines de l'histoire de l'art, répondant à tout moment aux critères de qualité et à l'ambition scientifique et muséographique du Musée du Louvre et destiné à œuvrer au dialogue entre l'Orient et l'Occident, chaque Partie respectant les valeurs culturelles de l'autre.

Le caractère novateur et pluridisciplinaire retenu dans la présentation des œuvres conduit à ce que la muséologie de cet établissement ne soit pas conçue selon un parcours exclusivement chronologique, ni selon un classement par école ou par pays :

- les galeries du Musée laissent une large place aux confrontations entre des œuvres de périodes et d'aires géographiques différentes, mettant en valeur le dialogue entre les civilisations dans le domaine des arts. A cet égard, la part minoritaire dévolue à l'art contemporain est présentée en écho aux œuvres anciennes afin de mettre en lumière les continuités entre les époques et de montrer comment le regard sur les œuvres anciennes est régi par les perceptions contemporaines ;
- le parcours de visite est organisé selon des thématiques qui offriront au visiteur une vision large et novatrice des enjeux artistiques, centrée sur des genres (le portrait, le paysage...), sur des concepts (le voyage...) ou l'expression visuelle des relations entre l'homme et le monde (l'art funéraire...) ;
- les œuvres présentées relèvent des techniques les plus variées : peinture, sculpture, objets d'art, arts graphiques, vidéo, installations ;
- les prêts d'œuvres des collections publiques françaises comportent une part raisonnable d'œuvres issues des collections du Louvre.

Article 2

Principes mis en œuvre

La Partie française garantit à la Partie émirienne que, dans les conditions financières précisées à l'article 15 du présent accord et sous réserve du respect par celle-ci des conditions techniques et scientifiques prévues par le présent accord, le Musée jouit de l'autorisation d'utiliser le nom verbal de « Louvre », dans les conditions fixées par la convention d'application séparée mentionnée à l'article 14 du présent accord.

En conformité avec les principes déterminés par le présent accord, des conventions particulières seront conclues entre les entités compétentes afin de préciser les modalités exactes :

- de l'utilisation du nom du Louvre et, le cas échéant, de sa marque ;
- de l'organisation des expositions temporaires ;
- du prêt des œuvres ;
- des services de conseil que l'opérateur français mentionné à l'article 6 fournit à la Partie émirienne ;
- de coopération entre les deux Parties en vue de la formation des professionnels qui assurent la gestion du Musée dès son ouverture et pendant toute la durée de l'accord.

Article 3

Exclusivité de l'accord

Les Parties contractantes s'engagent à conserver au projet un caractère exclusif :

- la Partie française garantit qu'aucune opération identique ou analogue comportant le droit d'utilisation du nom du Louvre n'est réalisée pendant la durée du présent accord dans les pays suivants : autres Emirats des Emirats Arabes Unis, Arabie Saoudite, Koweït, Oman, Bahreïn, Qatar, Égypte, Jordanie, Syrie, Liban, Iran et Irak ;
- la Partie émirienne s'engage, d'une part, à n'utiliser le nom du Louvre que conformément au présent accord et aux conventions prévues à l'article 2, à l'exclusion de toute autre utilisation et, d'autre part, à ne pas réaliser à proximité du Musée de projet susceptible de porter atteinte à l'image du Musée du Louvre.

Article 4

Structure du Musée

Les Parties s'accordent sur la création d'un musée d'une superficie d'environ 24 000 mètres carrés, dont 6 000 consacrés aux galeries des collections, abritant les futures collections permanentes et 2 000 aux expositions temporaires. L'ouverture des galeries s'effectue par tranches successives, conformément au programme convenu dans l'annexe I.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

Il est convenu que le Musée comprenne :

- des réserves suffisantes pour l'organisation des prêts et des expositions temporaires et pour l'accueil de la future collection permanente du Musée. Ces réserves répondent aux normes internationales de conservation et bénéficient d'un équipement correspondant à l'évolution technique la plus récente dans ce domaine ;
- un auditorium destiné à accueillir une programmation culturelle pluridisciplinaire ;
- un centre de ressources pédagogique, scientifique et de recherche à l'usage de la conservation du Musée et du public ;
- des espaces pédagogiques pour adultes ;
- des espaces pédagogiques réservés aux enfants ;
- des équipements de confort et d'accueil du public, en particulier un restaurant et un café ;
- un atelier de conservation et de restauration.

Toute autre installation est décidée par accord entre les Parties.

Article 5

Principes convenus pour la conception du Musée

La maîtrise d'œuvre de la conception du Musée est confiée à un architecte de renommée internationale. La muséographie est confiée à un architecte-muséographe choisi d'un commun accord, sur proposition de la Partie française.

La Partie émirienne s'engage à ce que la conception et la réalisation du Musée respectent un très haut niveau de qualité de construction, de fonctionnalité, de conservation et de sécurité des œuvres, au moins équivalent à celui du musée du quai Branly. La conception du Musée tient particulièrement compte des questions relatives au respect de l'environnement. Elle permet la définition de règles de fonctionnement et de gestion adaptées à l'exceptionnelle valeur des objets issus des collections publiques françaises qui y sont présentés dans un premier temps et des futures collections permanentes du Musée. La Partie émirienne s'assure que les contractants choisis pour la conception et la construction du Musée répondent à des standards internationaux élevés.

La Partie française est consultée à toutes les étapes de la conception et de la réalisation du Musée.

Tant pour les travaux confiés à l'architecte que pour les travaux confiés au muséographe, la Partie émirienne s'engage en particulier à soumettre à l'opérateur français mentionné à l'article 6 du présent accord l'avant-projet sommaire puis l'avant-projet détaillé du Musée ainsi que les plans complets du Musée avant la délivrance de l'autorisation de construire, et à consulter ledit opérateur préalablement à la réception des travaux. L'opérateur français fournit ses avis et recommandations et formule ses éventuelles réserves dans un délai raisonnable.

Article 6

Prestations fournies par l'opérateur français de la conception à la réalisation du Musée

La Partie française s'engage à mettre en place une personne morale de droit français, dénommée Agence internationale des musées de France (« l'Agence »).

L'Agence fait appel aux experts compétents pour fournir à la Partie émirienne, outre les prestations mentionnées aux articles 7, 8, 9, 10 et 11 du présent accord, des recommandations et des avis dans les domaines suivants :

1. Projet scientifique et culturel du Musée :

- définition, élaboration et mise en œuvre du projet scientifique et culturel ;
- définition, élaboration et mise en œuvre de la programmation culturelle ;
- définition et élaboration de la programmation des opérations de préfiguration ;
- élaboration du programme muséographique des espaces publics (collections permanentes, centre de ressources, centre de formation) ;
- élaboration du programme scientifique des fonctions supports (principes de conservation préventive, mouvement des œuvres, réserves ...).

Le projet scientifique et culturel et tous les programmes mentionnés au présent paragraphe sont approuvés conjointement par les Parties.

2. Stratégie de développement du Musée :

- recommandation et définition de l'organisation et du fonctionnement ;
- élaboration et recommandation du programme de développement des publics ;
- élaboration du schéma directeur des services rendus au public.

La stratégie de développement du Musée et tous les programmes mentionnés au présent paragraphe sont approuvés conjointement par les Parties.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

3. Assistance à l'organisation, au lancement et au suivi des chantiers liés aux contenus :

- définition de l'organisation et du fonctionnement du chantier de la muséographie ;
- assistance au lancement et au suivi du chantier de la muséographie ;
- définition de l'organisation des chantiers de la signalétique et du multimédia ;
- assistance au lancement et au suivi des chantiers de la signalétique et du multimédia.

La définition de l'organisation et du fonctionnement du chantier de la muséographie et des chantiers de la signalétique et du multimédia est approuvée conjointement par les Parties.

4. Assistance à la maîtrise d'ouvrage en phase de conception :

- élaboration de la maquette du *facility report* cadre ;
- assistance à l'élaboration et au suivi de la programmation architecturale, technique et muséographique ;
- assistance au suivi du projet de construction ;
- élaboration du cahier des charges techniques et fonctionnelles que devra respecter le maître d'œuvre retenu, et en particulier des préconisations relatives à la sécurité et à la conservation des œuvres ;
- assistance à l'organisation, au lancement et au suivi des chantiers connexes (informatique, sécurité/sûreté) ;
- estimation du coût de certains aspects du projet ;
- formulation d'avis et de recommandations sur les productions de la maîtrise d'œuvre ;
- formulation d'avis et de recommandations sur des cahiers des charges techniques et fonctionnels élaborés par la maîtrise d'œuvre ;
- formulation d'avis et de recommandations dans la passation des marchés de travaux liés à la muséographie et à la conservation préventive des collections.

5. Assistance dans la phase de réalisation du Musée :

- formulation d'avis et de recommandations lors de la réalisation des travaux, une attention particulière étant portée à la muséographie et à la conservation préventive ;
- formulation d'avis et de recommandations lors de l'élaboration de la liste des réserves sur les prestations exécutées avant les réceptions de travaux, une attention particulière étant portée à la muséographie et à la conservation préventive.

Les prestations mentionnées au présent article sont exécutées par l'Agence ou, pour son compte, par les institutions françaises associées au sein de l'Agence ou par des personnes physiques ou morales liées par des conventions particulières à l'Agence.

La liste indicative des actionnaires de l'Agence lors de sa création figure à l'annexe III. Les modifications éventuelles de cette liste sont portées par lettre à la connaissance de la Partie émirienne.

L'Agence informe la Partie émirienne par lettre du choix des entreprises et des institutions auxquelles elle fait appel.

Les contrats passés par l'Agence avec ses prestataires ne l'exonèrent pas des obligations qui lui incombent en vertu du présent Accord.

Article 7

Conseil et assistance à la stratégie d'acquisition des collections permanentes du Musée

1. Etat des lieux des collections nationales.

En liaison avec le Musée du Louvre et avec les autorités de l'Emirat d'Abou Dabi, l'Agence procède à un état des lieux des collections d'Abou Dabi déjà existantes, en vue de leur présentation dans les galeries du Musée.

2. Constitution des collections permanentes du Musée.

La Partie émirienne souhaite constituer sa propre collection permanente. Il est de l'intérêt commun des Parties que cette collection soit de tout premier plan.

A cette fin, l'Agence apporte son aide selon les modalités suivantes :

- elle propose à la Partie émirienne une stratégie générale d'acquisition ;
- elle conseille la Partie émirienne pour la constitution, au sein du Musée, d'une commission des acquisitions, sur le modèle de la commission des acquisitions du Louvre. La Partie émirienne ou le mandataire choisi par celle-ci entreprennent seuls les acquisitions pour leur propre compte ;
- elle forme les personnels administratifs et scientifiques de cette commission. La composition de cette commission est établie d'un commun accord entre les deux Parties. Elle peut comprendre des spécialistes français proposés par l'Agence ;
- elle propose un *vade-mecum* précisant les modalités pratiques d'acquisitions (recherche historique, modalités juridiques et financières, informations sur le marché de l'art, etc.).

Les Parties s'engagent à porter une attention vigilante aux règles déontologiques en matière d'acquisitions, notamment sur la provenance des œuvres, et s'entendent sur une charte déontologique des acquisitions.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

La Partie française, l'Agence ou les membres de la commission proposés par l'Agence ne peuvent être tenus responsables des décisions d'acquisition prises par la Partie émirienne, le Musée ou son mandataire.

Article 8

Formation de l'équipe de direction du Musée et du personnel à qualifications spécifiques

La Partie émirienne s'engage à faire en sorte que le Musée se conforme dès son ouverture aux critères de gestion en vigueur dans les grands musées internationaux, qu'il s'agisse de la gestion des collections, de la programmation et de la médiation culturelles, notamment les expositions temporaires, ou de la gestion administrative.

A cette fin, l'Agence assiste la Partie émirienne pour la constitution de l'organisme de gestion du Musée et pour la formation professionnelle de ses agents dans les conditions suivantes :

1. Constitution de l'organisme de gestion du Musée.

L'Agence conseille la Partie émirienne pour établir l'organigramme des fonctions nécessaires à la gestion du Musée (en cohérence avec la stratégie émirienne) et apporte son aide à la constitution d'une structure autonome de gestion du Musée.

Le directeur du Musée et les conservateurs sont choisis d'un commun accord sur proposition de l'Agence. Ils sont nommés par la Partie émirienne.

2. Formation professionnelle.

L'Agence assure la formation et l'encadrement pédagogique du personnel à qualifications spécifiques, et notamment des professionnels en contact direct avec les œuvres, au nombre desquels les :

- conservateurs ;
- assistants de conservation et chargés de documentation ;
- restaurateurs et chargés de la conservation préventive ;
- régisseurs d'œuvres et manutentionnaires spécialisés ;
- responsables de médiation culturelle ;
- responsables de surveillance et de sécurité.

Article 9

Recrutement de personnels qualifiés

L'Agence dresse la liste des fonctions pour lesquelles la Partie émirienne doit recruter des professionnels dont les qualifications sont internationalement reconnues. Cette liste est approuvée par la Partie émirienne dans un délai raisonnable et ne peut être rejetée pour des motifs déraisonnables.

La Partie émirienne s'engage à procéder à ces recrutements dès la phase de préfiguration du Musée.

Article 10

Programmation des expositions temporaires

Sous réserve du respect des normes de sécurité et de conservation des œuvres qu'elle aura prescrites, la Partie française s'engage, à partir de l'ouverture du Musée et pour 15 ans, à organiser chaque année dans le Musée des expositions temporaires de qualité internationale dans les conditions suivantes :

- l'Agence est l'interlocuteur exclusif de la Partie émirienne ou du mandataire choisi par celle-ci pour assurer pour son compte la maîtrise d'ouvrage du projet, en ce qui concerne l'organisation des prêts et des expositions temporaires présentées au Musée. Ces expositions temporaires peuvent s'insérer dans le circuit des expositions internationales aujourd'hui échangées entre grands musées mondiaux ou être organisées spécialement pour le Musée ;
- la durée, la date, le programme et le nombre de ces expositions sont approuvés par la Partie émirienne, sur proposition de l'Agence, conformément aux principes décrits dans le présent Accord. L'approbation de la Partie émirienne est donnée dans un délai raisonnable et compatible avec le calendrier général de chaque exposition et ne peut être refusée pour des motifs déraisonnables ;
- la Partie émirienne et l'Agence concluent un accord-cadre définissant les règles applicables aux prêts des œuvres pour les expositions temporaires et une convention technique précisant les conditions techniques et scientifiques de ces prêts. Les conventions particulières de prêts ne peuvent déroger aux règles de l'accord cadre et de la convention technique ;
- chaque prêt fait l'objet d'une convention particulière de prêt conclue entre le musée propriétaire ou dépositaire de l'œuvre et, pour la Partie émirienne, un membre dûment habilité du Gouvernement de l'Émirat d'Abou Dabi ;

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

- chaque prêt est consenti pour une durée comprise entre deux et quatre mois, conformément aux pratiques et usages en vigueur pour les expositions internationales organisées dans les grands musées ;
- les conventions particulières de prêt conclues entre un musée français et la Partie émirienne contiennent une clause attribuant aux tribunaux français une compétence exclusive pour se prononcer sur les différends susceptibles d'intervenir dans l'application de ces conventions. Les conventions particulières de prêt conclues entre un musée étranger et la Partie émirienne prévoient un mécanisme de résolution des différends conforme aux usages internationaux en la matière.

La Partie émirienne peut proposer des opérations de prêts ou des expositions temporaires additionnelles pour le Musée, sous réserve de l'accord de l'Agence.

Les Parties se réunissent tous les trois ans pour évaluer le programme des expositions temporaires.

A compter de la seizième année après l'ouverture du Musée et jusqu'au terme du présent accord, la Partie émirienne est responsable du programme d'expositions temporaires du Musée, qui doit être d'une qualité scientifique et culturelle comparable au programme d'expositions temporaires mis en œuvre par l'Agence pendant les quinze premières années.

Article 11

Prêts d'œuvres des collections publiques françaises

Sous réserve du respect des normes de sécurité et de conservation des œuvres qu'elle aura prescrites, la Partie française s'engage, à partir de l'ouverture du Musée et pour une durée de 10 ans, à présenter dans les galeries du Musée, sans discontinuité et par rotation, des objets, dans les conditions suivantes :

- à l'ouverture du Musée, la Partie française s'engage à présenter, sous la forme de prêts issus des collections publiques françaises, des œuvres d'une qualité comparable à celle des œuvres présentées au Musée du Louvre et dans les grands musées français ; une proportion raisonnable des œuvres présentées est en permanence issue des collections du Louvre ;
- le nombre d'objets prêtés par la Partie française diminue progressivement à mesure de la constitution de la collection permanente du Musée conformément au calendrier fixé à l'annexe I. Les Parties s'accordent sur l'objectif de ne plus présenter d'œuvres issues des collections publiques françaises au terme des dix ans suivant l'ouverture du Musée, à l'exception des expositions temporaires ;
- la Partie émirienne et l'Agence concluent un accord-cadre définissant les règles applicables aux prêts des œuvres et une convention technique précisant les conditions techniques et scientifiques de ces prêts. Les conventions particulières de prêts ne peuvent déroger aux règles de l'accord-cadre et de la convention technique ;
- chaque prêt fait l'objet d'une convention particulière de prêt conclue entre le musée français propriétaire ou dépositaire de l'œuvre et, pour la Partie émirienne, un membre dûment habilité du Gouvernement de l'Emirat d'Abou Dabi. Ces conventions particulières contiennent une clause attribuant aux tribunaux français une compétence exclusive pour se prononcer sur les différends susceptibles d'intervenir dans l'application de ces conventions ;
- chaque prêt est consenti pour une durée comprise entre six mois et deux ans, éventuellement renouvelable, à l'exception d'objets particuliers, notamment les œuvres sur papier et textiles qui sont prêtées, conformément aux standards internationaux, pour des durées plus courtes ;
- les listes des œuvres prêtées est soumise par l'Agence à l'approbation de la Partie émirienne. L'approbation de la Partie émirienne est donnée dans un délai raisonnable et compatible avec le calendrier général des prêts et ne peut être refusée pour des motifs déraisonnables. La liste comprend un nombre d'objets majeurs correspondant aux usages internationaux en vigueur pour les prêts entre grands musées.

Article 12

Mesures conservatoires

L'Agence peut vérifier à tout moment que le Musée respecte les normes de sécurité et de conservation des œuvres prêtées. La Partie émirienne s'engage à autoriser les représentants dûment habilités de l'Agence à accéder à tous les espaces d'exposition ou de stockage des œuvres, aux locaux techniques et aux installations de sécurité du Musée afin de procéder aux vérifications nécessaires.

Lorsque le respect des normes de sécurité et de conservation des œuvres prêtées n'est pas assuré dans des conditions satisfaisantes, la Partie française peut mettre en demeure la Partie émirienne de prendre les mesures adaptées et raisonnables pour garantir la sécurité des œuvres.

Au terme du délai raisonnable prescrit par la Partie française, et en l'absence de mise en œuvre des mesures prescrites, la Partie française peut :

- procéder au rapatriement ou à la mise en sûreté immédiats des œuvres concernées, aux frais de la Partie émirienne ;
- suspendre sans préavis l'application du présent accord en tout ou partie ;
- résilier sans préavis le présent accord.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

La suspension et la résiliation du présent accord impliquent le retour immédiat de l'ensemble des œuvres prêtées, aux frais de la Partie émirienne, ainsi que la suspension ou la résiliation de plein droit de la convention relative à l'usage du nom mentionnée à l'article 14 du présent accord.

Les décisions prises par la Partie française en application du présent article ne peuvent donner lieu au versement à la Partie émirienne d'aucune indemnité par la Partie française, le Musée du Louvre ou par l'Agence.

Article 13

In saisissabilité et retrait des œuvres prêtées

Les œuvres d'art prêtées par les musées français au Musée en application du présent accord sont insaisissables sur le territoire des Emirats Arabes Unis. La Partie émirienne s'engage à prendre les mesures nécessaires au plan national pour garantir cette insaisissabilité et à en informer la Partie française. Le prêt de toute œuvre par la Partie française au titre du présent accord est soumis à l'adoption de ces mesures.

Aucune saisie ou autre mesure d'exécution ne peut être mise en œuvre contre lesdites œuvres, qu'elle soit ordonnée par une autorité émirienne ou par une autorité étrangère. Aucune décision de quelque autorité que ce soit ne peut faire obstacle au retour desdites œuvres en France au terme du prêt accordé.

Lorsqu'elle considère qu'un risque pèse sur la sécurité des œuvres, la Partie française peut procéder au rapatriement sans délai de l'ensemble des œuvres prêtées.

La Partie émirienne s'engage à permettre le retour sans délai en France des œuvres d'art prêtées dans le cas où celles-ci feraient l'objet d'une mesure de restitution ordonnée par une autorité française, qu'elle soit administrative ou judiciaire.

Article 14

Conditions d'utilisation du nom « Louvre »

Les Parties définissent conjointement une dénomination spécifique pour le nom du Musée. Sous réserve des dispositions visées au présent article, cette dénomination peut inclure le nom du Musée du Louvre. Par « nom du Musée du Louvre » il faut entendre toute expression verbale comportant le mot « Louvre », à laquelle pourra être associé tout autre élément verbal, figuratif, sonore, logo ou autre.

Les modalités et conditions de l'usage de cette dénomination font l'objet d'une convention d'application séparée, à conclure entre la Partie émirienne et le Musée du Louvre, au plus tard lors de la signature du présent accord.

Cette convention d'application séparée respecte strictement les principes exposés au présent article.

En cas de manquement aux conditions d'utilisation du nom du Musée du Louvre commis par la Partie émirienne, le Musée, un de leurs mandataires ou une personne morale ou physique agissant pour leurs comptes, la Partie française peut mettre en demeure la Partie émirienne de prendre les mesures nécessaires pour garantir le respect des conditions d'utilisation du nom du Louvre.

A l'expiration du délai raisonnable prescrit par la Partie française, et en l'absence de mise en œuvre de ces mesures, la Partie française peut :

- procéder au retour immédiat vers les musées propriétaires ou dépositaires des œuvres prêtées ;
- retirer de plein droit l'autorisation d'usage du nom du Musée du Louvre à compter de sa notification par la Partie française ;
- résilier de plein droit et sans délai le présent accord à compter de la notification de cette décision par la Partie française.

1. Titularité exclusive sur le nom du Musée du Louvre.

La Partie émirienne reconnaît formellement que le Musée du Louvre détient à titre exclusif les marques verbales « Louvre » et « Musée du Louvre » ; que le nom du Musée du Louvre bénéficie d'une renommée internationale et fait immédiatement et exclusivement référence, dans l'esprit du public et dans le monde entier, au Musée du Louvre à Paris ; que le nom du Musée du Louvre est étroitement associé, dans l'esprit du public, au patrimoine muséal et culturel français dont le Musée du Louvre est l'un des représentants et des garants.

Par conséquent, il est entendu que le Musée du Louvre est seul habilité à :

- effectuer, dans le monde entier et en toute langue, les demandes d'enregistrement, de dépôt, de réservation ou d'exploitation de tout signe distinctif, marque (qu'elle soit verbale, figurative, semi-figurative, en deux et trois dimensions ou sonore), dénomination, nom de domaine ou appellation de quelque nature que ce soit contenant le mot « Louvre » ou y faisant référence, y compris la dénomination du Musée ;
- apposer sur tout produit ou service, et dans le monde entier, une expression contenant le mot « Louvre », ou sa translittération dans quelque langue que ce soit, ou tout texte, image, œuvre d'art ou élément quelconque susceptible de suggérer au public que le Musée du Louvre est à l'origine dudit produit ou service, y compris la dénomination du Musée ;
- autoriser ou interdire, à titre gratuit ou onéreux et dans le monde entier, l'exploitation quelconque du mot « Louvre », ou sa translittération dans quelque langue que ce soit, d'une expression contenant ce mot ou de tout texte, image ou élément y faisant référence, y compris la dénomination du Musée.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

Il est en outre expressément convenu qu'aucune des dispositions de la convention d'application ou de toute convention subséquente conclue par les Parties ou par la structure de gestion du Musée seule avec un tiers quel qu'il soit ne peut être interprétée ou appliquée comme contredisant explicitement ou implicitement les conditions définies par le présent accord ou comme privant le Musée du Louvre de ses droits de propriété et de contrôle sur toute marque, produit, service, dénomination, nom de domaine ou appellation de quelque nature que ce soit contenant le mot « Louvre » ou y faisant référence, y compris la dénomination du Musée.

En aucun cas l'autorisation d'usage du nom du Musée du Louvre ne saurait être interprétée ou appliquée comme un mandat ou une délégation permettant au Musée, à ses représentants, son autorité de tutelle ou ses préposés de représenter le Musée du Louvre dans toutes ses composantes, d'agir en son nom ou pour son compte ou de se présenter aux yeux d'un quelconque tiers comme bénéficiant d'un tel mandat ou délégation.

Le Musée, ses représentants, son autorité de tutelle ou ses préposés s'engagent formellement à ne pas tolérer ni encourager l'usage générique, illicite, frauduleux ou abusif de la dénomination du Musée par des tiers, quels qu'ils soient.

2. Dénomination du Musée.

La dénomination du Musée est constituée d'un élément distinctif verbal, précédant ou suivant le nom du Musée du Louvre ou le mot « Louvre », permettant de distinguer nettement le Musée du Louvre et le Musée.

L'usage du nom du Musée du Louvre ne peut être consenti que pour la dénomination du Musée, à l'exclusion de tout autre. Toute autre exploitation du nom du Musée du Louvre, de sa marque, de son image et/ou de la dénomination du Musée ou toute apposition de l'un de ces éléments sur un quelconque produit ou service fait l'objet d'une autorisation expresse et préalable du Musée du Louvre sous forme de convention conclue au cas par cas et prévoyant notamment l'intéressement au bénéfice de l'Etablissement public du Musée du Louvre.

Aucune annonce officielle relative au Musée ne peut être effectuée à l'intention du public ou des représentants des médias sans l'autorisation expresse et préalable de la Partie française.

3. Durée de l'autorisation.

L'autorisation d'usage du nom du Musée du Louvre est consentie par la Partie française pour une durée de trente ans et six mois à compter de la signature du présent accord, sous réserve des conditions fixées par la convention d'application séparée mentionnée précédemment. En aucun cas ladite autorisation ne peut être considérée comme reconduite tacitement.

Au terme de l'autorisation, le Musée, ses représentants, préposés ou ayants droit cessent toute utilisation ou référence au nom du Musée du Louvre sans qu'il soit besoin pour le Musée du Louvre d'effectuer une quelconque formalité.

L'Etablissement public du Musée du Louvre conserve la titularité exclusive du nom du Musée du Louvre et est seul habilité à en autoriser ou à en interdire l'usage pendant toute la durée du présent accord et au-delà, quel que soit le terme effectif du présent accord.

4. Etendue territoriale de l'autorisation.

L'autorisation d'usage du nom du Louvre est strictement limitée à la dénomination du Musée, conformément aux termes du présent article. En aucun cas cette autorisation ne peut être utilisée pour une filiale, un autre établissement ou une antenne du Musée.

5. Dénomination d'une galerie du Musée du Louvre.

Les salles d'un étage du pavillon de Flore dans le Palais du Louvre porteront le nom d'une personnalité éminente des Emirats Arabes Unis.

Article 15

Conditions financières

L'application du présent accord est réalisée dans les conditions financières définies ci-après :

1. Rémunération de l'Agence.

A compter de l'entrée en vigueur du présent accord, la Partie émirienne rémunère l'Agence en contrepartie des prestations mentionnées aux articles 6, 7, 8, 9, 10 et 11 du présent accord conformément à l'accord particulier sur l'Agence conclu entre les Parties.

La Partie émirienne verse à l'Agence au début de chaque trimestre une avance égale au quart du budget annuel indiqué à l'annexe II. Le premier versement intervient à la création de l'Agence.

A la fin de chaque trimestre, l'Agence rend compte à la Partie émirienne de son activité afin de permettre le rapprochement avec les sommes perçues. A la fin de chaque année, les Parties se réunissent pour étudier et, le cas échéant, réviser d'un commun accord, le budget pour les années suivantes.

Les conditions dans lesquelles sont rémunérées les missions nouvelles confiées, le cas échéant, par la Partie émirienne à l'Agence sont définies dans une convention d'application séparée.

2. Collection permanente.

La Partie émirienne s'engage à réserver dès la signature de l'accord et pour la constitution progressive de la collection du Musée mentionnée à l'article 7 du présent accord un budget annuel moyen de 40 millions d'euros. Ce budget est utilisé par la Partie émirienne en tenant compte :

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

- de la nature et du prix des œuvres disponibles sur le marché international de l'art ;
- de l'effet de la dépense sur les cours du marché international de l'art ;
- du fonctionnement de la commission des acquisitions créée par la Partie émirienne ;
- de l'état d'avancement de la conception et de la construction du Musée.

3. Expositions temporaires.

La Partie émirienne s'engage à consacrer pour la programmation d'expositions temporaires mentionnées à l'article 10 du présent accord un budget annuel moyen de 13 millions d'euros, hors assurance, à compter de l'ouverture du Musée, répartis comme suit :

- Pour l'organisation des expositions temporaires, une somme de 8 millions d'euros.

Les sommes à prendre en compte au titre des frais d'organisation d'expositions comprennent notamment les frais de conception et de commissariat de l'exposition, de déplacement des commissaires, de transport sécurisé, de convoiement, de scénographie, de sécurité et de gardiennage, les frais d'édition, les frais de gestion et autres frais généraux. Les frais d'assurance s'ajouteront à la somme de 8 millions d'euros.

L'ensemble de ces frais est supporté par la Partie émirienne.

La somme de 8 millions d'euros est versée à l'Agence par paiements de 2 millions d'euros, au début de chaque trimestre. Si ces 2 millions ne sont pas entièrement engagés à la fin du trimestre, le solde disponible est conservé par l'Agence et déduit de la somme à verser au début du trimestre suivant.

Pour la première année d'ouverture du Musée, la Partie émirienne verse 1 million d'euros à la réception de la liste d'œuvres pour le programme d'expositions de la première année. Ce versement est déduit de la somme due pour la première année d'ouverture.

- Au titre de contribution de soutien aux musées français, une somme de 5 millions d'euros.

Les Parties conviennent que la somme de 5 millions d'euros suffit à organiser un programme d'expositions temporaires conforme à l'annexe I. La somme de 5 millions d'euros est versée annuellement à l'Agence selon les modalités suivantes :

- la Partie émirienne verse à l'Agence la somme de 2,5 millions d'euros à réception de la liste d'œuvres pour le programme d'expositions temporaires de l'année concernée ;
- la Partie émirienne verse le solde de 2,5 millions d'euros au 1^{er} janvier de l'année concernée. Si la réception de la liste est postérieure au 1^{er} janvier de l'année concernée, la somme de 5 millions d'euros est versée à la date de réception de la liste.

En cas d'annulation d'une exposition temporaire par la Partie émirienne, la Partie française rembourse la partie des 5 millions d'euros qu'elle n'aurait pas exposée le cas échéant, dans la mesure où elle ne serait pas engagée auprès d'une tierce partie.

L'Agence est chargée de répartir cette somme entre les musées prêteurs, à raison de leurs contributions aux expositions qu'elle réalise à Abou Dabi.

4. Prêts hors expositions temporaires.

Les contreparties financières versées à la Partie française pour la mobilisation des œuvres nécessaires au programme de prêts mentionné à l'article 11 sont fixées à 190 millions d'euros pour une période de dix ans et réparties conformément à l'annexe I. La Partie émirienne verse cette somme à la Partie française par l'intermédiaire de l'Agence conformément à l'échéancier fixé dans l'annexe I au 1^{er} janvier de chaque année, à l'exception de la première année.

En outre, pour la préparation et la mise en œuvre de ces prêts, la Partie émirienne s'engage à prendre à sa charge les frais de conditionnement, d'assurance, d'emballage, de transport sécurisé, de convoiement et d'installation des œuvres (allers et retours), conformément aux pratiques en vigueur entre grands musées internationaux, selon des modalités fixées par convention séparée.

5. Nom du Louvre.

La Partie émirienne s'engage à verser à l'Etablissement public du Musée du Louvre une somme de 400 millions d'euros.

Cette somme est versée suivant l'échéancier suivant :

- 150 millions d'euros 30 jours après la signature du présent accord ;
- 62,5 millions d'euros à l'ouverture du Musée ;
- 62,5 millions d'euros 5 ans après l'ouverture du Musée ;
- 62,5 millions d'euros 10 ans après l'ouverture du Musée ;
- 62,5 millions d'euros 15 ans après l'ouverture du Musée.

Dans le cas où l'une des Parties fait usage des dispositions de l'article 20 relatives à la dénonciation du présent accord, la Partie émirienne a droit au remboursement *pro rata temporis* des sommes versées au Musée du Louvre au titre de l'usage de son nom.

6. Dispositions fiscales.

Nonobstant toute disposition contraire de la convention entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement des Emirats Arabes Unis en vue d'éviter les doubles impositions signée à Abou Dabi le 19 juillet 1989 et modifiée par l'avenant signé à Abou Dabi le 6 décembre 1993, les règles d'imposition applicables aux sommes versées en application du présent article sont définies par un accord additionnel portant dispositions fiscales signé ce jour.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

3 septembre 2008

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 2 sur 96

7. Indexation.

Les montants mentionnés au présent article sont indiqués en euros courants, valeur décembre 2006. Ils sont indexés chaque année au 1^{er} janvier, pendant la durée de l'accord, en utilisant la dernière valeur publiée par l'Office statistique des Communautés européennes (Eurostat) de la variation annuelle de l'Indice des prix à la consommation de l'Union monétaire (IPCUM).

8. Mécénat pour le Musée du Louvre.

En plus des sommes prévues à l'article 15.5, la Partie émirienne verse à titre de mécénat 25 millions d'euros à l'Etablissement public du Musée du Louvre pour soutenir son développement. Le versement intervient 30 jours après la signature du présent accord.

9. Intérêts moratoires.

Tout retard de paiement des sommes dues aux termes des articles 15.1, 15.3, 15.4 et 15.5 emporte de plein droit application d'intérêts moratoires, calculés sur les sommes dues, depuis leur date d'exigibilité jusqu'à celle de leur paiement effectif, au taux LIBOR 3 mois + 2 %.

Tout retard dans la livraison des prestations dues par la Partie française aux termes de l'Accord et qui lui serait imputable entraînera de plein droit l'application d'une retenue égale au taux LIBOR 3 mois + 2 % sur les sommes dues pour les prestations concernées et pour la durée du retard.

Les Parties conviennent expressément que cette clause s'applique de plein droit, sans qu'il soit besoin d'accomplir de formalité ou de mise en demeure.

Si la Partie créancière devait confier le recouvrement de sa créance à un tiers, l'autre Partie serait redevable, outre cette pénalité de retard, du remboursement des frais et honoraires réglés.

Il est expressément convenu entre les Parties que l'application de cette pénalité de retard est sans préjudice de la faculté de suspendre ou de dénoncer le présent accord.

Article 16

Garantie

Les règles relatives aux garanties susceptibles d'être accordées par la Partie émirienne et par la Partie française s'agissant du respect de l'ensemble des obligations prévues au présent accord sont définies par un accord additionnel signé ce jour.

Article 17

Résolution des différends entre les Parties

En cas de différend entre les Parties concernant l'interprétation ou l'application du présent accord, les Parties se consultent en vue de régler le différend par voie de négociation amiable.

Article 18

Résolution des différends relatifs aux prestations de l'Agence ou aux paiements qui lui sont dus ou relatifs à l'utilisation du nom du Louvre

Les différends entre l'Agence et la Partie émirienne relatifs aux prestations réalisées par l'Agence, aux versements qui lui sont dus, à l'applicabilité ou à l'interprétation de la convention particulière prévue à l'article 2 du présent accord et relative aux services de conseil que l'Agence fournit à la Partie émirienne sont soumis à arbitrage.

Les différends entre l'Etablissement public du Musée du Louvre et la Partie émirienne relatifs aux conditions d'utilisation du nom du Louvre, à l'applicabilité ou à l'interprétation des stipulations des articles 14 et 15.5 du présent Accord sont soumis aux tribunaux français et au droit français.

L'arbitrage conduit en application du présent article est soumis au règlement d'arbitrage établi par la CNUDCI et approuvé par la résolution n° 31/98 de l'Assemblée générale des Nations unies le 15 décembre 1976 (« les Règles »). Le tribunal arbitral constitué pour l'occasion est composé de trois membres désignés selon les modalités de l'article 7 des Règles et a son siège à Genève. L'autorité de nomination au sens de l'article 7 est le Secrétaire général de la Cour permanente d'arbitrage de La Haye. Si ce dernier ne souhaitait ou ne pouvait remplir ses fonctions, les Parties désignent comme autorité de nomination subsidiaire le Président de la Chambre d'arbitrage internationale de Londres. Les langues française et arabe sont les langues de travail et celles utilisées pour rendre la décision.

Pour la conduite de la procédure d'arbitrage et l'exécution des décisions rendues par le tribunal arbitral constitué en application du présent article, le demandeur et le défendeur, dans la mesure où ils pourraient invoquer des immunités relatives aux personnes pour échapper aux actions judiciaires ou à l'exécution des décisions de justice, renoncent de façon irrévocable à celles-ci, ou, plus généralement, à toute protection ayant pour objet ou pour effet de leur permettre d'échapper aux obligations résultant du présent accord.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

Article 19

Droit applicable pour la procédure d'arbitrage

Pour les différends entre l'Agence et la Partie émirienne qui relèvent de la procédure d'arbitrage en application du premier alinéa de l'article 18, les stipulations de la convention particulière prévue à l'article 2 et relative aux services de conseil que l'Agence fournit à la Partie émirienne sont soumises au droit anglais. Les Parties reconnaissent et acceptent que l'ensemble des droits et obligations prévus par le présent Accord, et, plus généralement, l'ensemble des droits et obligations nés de leurs relations s'exécutent de bonne foi. Cette obligation de bonne foi s'impose à l'Agence et à la Partie émirienne dans leurs rapports.

Article 20

Durée de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée de 30 ans et 6 mois.

Les Parties conviennent de se réunir à tout moment à la demande de l'une d'entre elles et, en tout état de cause, tous les 5 ans pour évaluer la mise en œuvre du présent accord.

Le présent accord peut être modifié par consentement mutuel entre les Parties.

Après les quinze premières années, chaque Partie peut dénoncer le présent accord à tout moment par notification écrite adressée par la voie diplomatique moyennant un préavis de six mois. Cette dénonciation n'exonère pas les Parties de leurs engagements concernant les projets en cours à la date de celle-ci, mis en œuvre conformément aux dispositions prévues dans le présent accord.

Article 21

Entrée en vigueur

L'accord entre en vigueur à la date de sa signature.

Fait à Abou Dabi, le 6 mars 2007, en quatre exemplaires originaux en langues française et arabe, les deux textes faisant également foi.

Pour le Gouvernement
de la République française :
RENAUD DONNEDIEU DE VABRES,
*Ministre de la culture
et de la communication*

Pour le Gouvernement
des Emirats Arabes Unis :
Sultan Bin Tahnoun
Al Nahyan,
*Directeur des autorités
du tourisme,
de la culture
et du patrimoine*

ANNEXE I

EXPOSITIONS TEMPORAIRES ET OUVERTURE PROGRESSIVE DES GALERIES DES COLLECTIONS

I - Expositions temporaires

Nombre d'expositions

A compter de l'ouverture du Musée et pour une durée de quinze ans, la Partie française s'engage à organiser annuellement dans les espaces d'exposition temporaire du Musée un programme d'expositions temporaires généralement conforme à la répartition suivante :

- une grande exposition d'une surface indicative de 1 200 mètres carrés ;
- une exposition intermédiaire d'une surface indicative de 600 mètres carrés ;
- deux expositions dossiers d'une surface indicative de 300 mètres carrés.

Durée des expositions temporaires

La durée des expositions temporaires sera conforme aux pratiques en vigueur pour les expositions internationales organisées dans les grands musées et comprise entre deux et quatre mois.

Les conventions particulières de prêts conclues entre le Musée et les musées français propriétaires ou dépositaires des œuvres pourront prévoir, au cas par cas, de déroger à ces durées pour tenir compte de la nature particulière des œuvres prêtées.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

Les Parties conviennent de n'organiser aucune exposition temporaire pendant les mois de juin, juillet et août de chaque année.

*Calendrier de programmation
et approbation du programme d'expositions temporaires*

La Partie française propose à la Partie émirienne trois ans avant la date prévue d'ouverture du Musée une programmation pour les expositions temporaires pour la première année d'ouverture comprenant des propositions de thèmes et un calendrier prévisionnel.

Par la suite et pendant toute la durée de l'accord, la Partie française remet dans le courant du premier trimestre de chaque année des éléments similaires présentant les propositions pour les expositions temporaires prévues trois ans après. Conformément aux stipulations de l'article 10 du présent accord, la Partie émirienne approuve ces propositions dans un délai raisonnable et compatible avec le calendrier général de chaque exposition et ne peut les refuser pour des motifs déraisonnables.

Les demandes de prêt sont adressées par l'Agence aux musées propriétaires ou dépositaires des œuvres au moins six mois avant la date d'inauguration de l'exposition temporaire.

**II. – Rythme d'ouverture des galeries
et prêts d'œuvres issues des collections françaises**

*Calendrier d'ouverture progressive
des galeries des collections*

Conformément à l'article 4 du présent accord et sous réserve de l'avancée des travaux de construction du Musée, les Parties s'entendent pour ouvrir au public, selon le calendrier suivant, des galeries d'une surface de :

- à partir de l'année d'ouverture du Musée : 2 000 mètres carrés ;
- à partir de la quatrième année d'ouverture du Musée : 4 000 mètres carrés ;
- à partir de la septième année d'ouverture du Musée : 6 000 mètres carrés.

Présentation des œuvres issues des collections françaises

Conformément à l'article 11 du présent accord, la Partie française s'engage à présenter en permanence dans les galeries des collections, selon le calendrier suivant, un nombre d'œuvres fixé environ à :

- à partir de l'ouverture au public du Musée : 300 œuvres ;
- à partir de la quatrième année d'ouverture du Musée : 250 œuvres ;
- à partir de la septième année d'ouverture du Musée : 200 œuvres.

A partir de la onzième année d'ouverture du Musée, la totalité des galeries des collections sera occupée par les collections permanentes du Musée ; la Partie française ne sera plus tenue à aucune obligation s'agissant de prêt d'œuvres.

Echéancier des versements

Conformément à l'article 15.4 du présent accord, la Partie émirienne s'engage à verser à la Partie française par l'intermédiaire de l'Agence les sommes suivantes :

- trois ans avant l'ouverture du Musée : 5 millions d'euros ;
- deux ans avant l'ouverture du Musée : 10 millions d'euros ;
- un an avant l'ouverture du Musée : 20 millions d'euros ;
- pour l'année d'ouverture du Musée : 26 millions d'euros ;
- l'année suivant l'ouverture du Musée : 24 millions d'euros ;
- deux ans après l'ouverture du Musée : 21 millions d'euros ;
- trois ans après l'ouverture du Musée : 18 millions d'euros ;
- quatre ans après l'ouverture du Musée : 16 millions d'euros ;
- cinq ans après l'ouverture du Musée : 15 millions d'euros ;
- six ans après l'ouverture du Musée : 12 millions d'euros ;
- sept ans après l'ouverture du Musée : 7 millions d'euros ;
- huit ans après l'ouverture du Musée : 5 millions d'euros ;
- neuf ans après l'ouverture du Musée : 4 millions d'euros ;
- dix ans après l'ouverture du Musée : 7 millions d'euros.

Les montants ci-dessus sont exprimés en euros courants, valeur décembre 2006, et font l'objet de l'indexation prévue à l'article 15.7 du présent accord.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

ANNEXE II

PRESTATIONS DE L'AGENCE

Budget global par année Base ouverture du Musée au 1^{er} janvier 2014

	PROJET scientifique et culturel	ARCHI- TECTURE et muséo- graphie	PRÊTS	ACQUI- SITIONS	EXPOSITIONS temporaires	PRÉRI- GULATION et assistance à la gestion	SIGNA- LISQUE et multimédia	DÉVE- LOPPEMENT des publics	CELLULES projets Paris et Abou Dhabi	FRAIS de mission	TOTAL
2007	1 428 000	1 088 640	0	272 180	0	428 400	0	377 200	1 171 515	320 000	5 085 915
2008	2 610 720	1 890 000	987 840	332 640	403 200	1 045 800	754 400	1 057 600	1 733 000	645 000	11 057 000
2009	3 018 960	2 734 200	2 245 320	370 440	806 400	957 600	754 400	957 600	1 733 000	655 000	13 929 720
2010	1 053 360	2 522 520	2 630 880	370 440	806 400	1 435 600	1 024 840	957 600	1 733 000	770 000	13 304 640
2011		2 923 200	2 540 160	370 440	806 400	1 536 400	1 495 280	957 600	1 733 000	820 000	13 182 480
2012		2 797 200	3 094 560	370 440	806 400	1 536 400	1 595 280	554 400	1 733 000	920 000	13 810 880
2013		3 608 640	2 555 280	189 000	1 058 400	1 536 400	1 395 280	554 400	1 733 000	695 000	13 325 400
2014		824 040	2 391 480	189 000	1 058 400	955 080	151 200	554 400	1 046 000	465 000	7 634 600
2015		824 040	2 391 480	189 000	1 058 400	766 080	151 200	554 400	1 046 000	440 000	7 420 600
2016		824 040	2 391 480	189 000	1 058 400	766 080	151 200	554 400	1 046 000	360 000	7 340 600
2017		824 040	2 189 880	189 000	1 058 400	766 080	151 200	554 400	1 046 000	310 000	7 089 000
2018		824 040	2 189 880	189 000	1 058 400	766 080	151 200	302 400	1 046 000	310 000	6 837 000
2019		824 040	1 968 280	189 000	1 058 400	766 080	151 200	302 400	1 046 000	310 000	6 635 400
2020		824 040	1 968 280	189 000	1 058 400	766 080	151 200	302 400	1 046 000	310 000	6 635 400
2021		612 360	1 786 680	189 000	1 058 400	766 080	151 200	302 400	1 046 000	310 000	6 222 120
2022		763 560	1 786 680	189 000	1 058 400	766 080	151 200	302 400	1 046 000	345 000	6 408 320
2023		612 360	1 211 280	189 000	1 058 400	917 280	151 200	151 200	1 046 000	420 000	5 756 720
2024		612 360	1 211 280	189 000	1 058 400	955 080	151 200	151 200	1 046 000	190 000	5 564 520
2025			844 200	189 000	1 058 400	803 880	151 200	151 200	1 046 000	190 000	4 433 880
2026				189 000	1 058 400		151 200	151 200	1 046 000	190 000	2 785 800
Total	8 111 040	25 933 320	36 424 920	4 732 560	18 446 400	18 236 560	8 385 080	9 447 600	25 167 515	8 975 000	164 458 965

Les montants ci-dessus sont exprimés en euros courants, valeur décembre 2006, et font l'objet de l'indexation prévue à l'article 15.7 du présent accord. Si l'ouverture du Musée avait lieu à une date antérieure à 2014, les budgets annuels pour les années précédant l'ouverture seraient réévalués en conséquence d'un commun accord.

ANNEXE III

LISTE INDICATIVE DES ACTIONNAIRES DE L'AGENCE INTERNATIONALE DES MUSÉES DE FRANCE LORS DE SA CRÉATION

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Page suivante](#)

[Texte suivant](#)

3 septembre 2008

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 2 sur 96

La République française.
L'Etablissement public du musée du Louvre.
L'Etablissement public du musée du quai Branly.
L'Etablissement public du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou.
L'Etablissement public du musée d'Orsay.
L'Etablissement public du musée et du domaine national de Versailles.
L'Etablissement public du musée des arts asiatiques Guimet.
L'Etablissement public du musée Rodin.
L'Etablissement public du musée du domaine national de Chambord.
La Réunion des musées nationaux.
La Cité de la musique.

[Texte précédent](#)

[Page précédente](#)

[Texte suivant](#)

1.10 Politique commerciale

L'autorité de tutelle doit se doter d'une charte écrite concernant les sources de revenus qu'elle peut générer par ses activités ou accepter de sources extérieures. Quelle que soit la source de financement, les musées doivent garder le contrôle du contenu et de l'intégrité de leurs programmes, expositions et activités. Les activités génératrices de revenus ne doivent pas nuire aux normes de l'institution ni à son public (voir 6.6).

1.16 Conflit déontologique

L'autorité de tutelle d'un musée ne doit jamais demander au personnel d'agir de manière pouvant être jugée contraire aux dispositions du Code de déontologie de l'ICOM pour les musées, au droit national ou à tout autre code de déontologie spécifique.

2.16 Gains issus de la cession de collections

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 d'objets et de spécimens provenant de la collection d'un musée doivent uniquement être employés au bénéfice de la collection et, normalement, pour de nouvelles acquisitions.

Annexe 39 : Principes non respectés du Code de déontologie

ICOM, « Code de déontologie de l'ICOM pour les musées », 2017.

Annexe 40 : Circulaire portant charte de déontologie

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, « Circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale) et autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8 du Code du patrimoine », 2007.

*Liberté Égalité Fraternité
République Française*

Ministère de la Culture et de la Communication

Le Ministre

Ministère de la Culture et de la Communication
25 AVR. 2007 - 2 007 / 007
DAG / SDAFG / CDJA

**Circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007 portant charte de déontologie
des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale) et
autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8
du Code du patrimoine**

Le ministre de la Culture et de la Communication

à

Mesdames et messieurs les conservateurs du patrimoine,

Mesdames et messieurs les responsables scientifiques des musées de France

La fonction de conservateur est ancienne, puisqu'elle est attestée en France au moins depuis le ^{xv}^e siècle. Avec la mise en place des collections publiques son prestige s'est trouvé renforcé. L'attention accrue portée aux valeurs patrimoniales dans la société contemporaine a conduit le conservateur à devenir un des acteurs essentiels de toute politique culturelle. Loin de perdre de son intérêt, le métier s'est bien au contraire enrichi de nouveaux enjeux. Toujours attentif à la transmission et à la protection du patrimoine, le conservateur a désormais un rôle important en matière d'action sociale et éducative. Attaché au rayonnement du patrimoine naturel et culturel de l'humanité, et par là même à celui de la France, il participe également du dialogue des cultures. Son rôle sur le plan international s'en trouve souvent accru, soutenu par un désir toujours renouvelé de connaissance et d'échange intellectuel.

Ceux des conservateurs qui sont placés à la tête des institutions culturelles que sont les musées assument des responsabilités et charges multiples, non seulement de politique scientifique et culturelle mais aussi de décisions financières, de direction et de gestion, souvent lourdes de conséquences.

Les actions diversifiées conduites par le conservateur, et plus largement par les organes de direction et l'ensemble des agents des musées, soutenues par le principe de collégialité dans l'exercice des responsabilités, sont aujourd'hui une source de plein accomplissement professionnel mais aussi de questions nouvelles. Aussi convient-il de rappeler les repères déontologiques essentiels de cette profession, afin d'en souligner toute la valeur et l'importance.

À ma demande, un rapport remis en juillet 2005 par M. Jean-François Collinet, président de chambre honoraire à la Cour des Comptes, relatif à l'« Éthique de la conservation et de l'enrichissement du patrimoine culturel », a émis un ensemble de recommandations parmi lesquelles la rédaction de chartes

de déontologie pour les professions du patrimoine. Mentionnant les codes de déontologie élaborés par les associations internationales des professions du patrimoine, ce rapport indiquait que « l'État devrait [...] faire sienne la démarche déontologique au point d'élaborer lui-même ou susciter leur élaboration, ou d'adopter officiellement ces codes de déontologie aujourd'hui largement diffusés et qui constituent une des conditions de la crédibilité des professions de la conservation au niveau international ».

L'actualité internationale des musées, qui a vu, au cours des années récentes, les participations des musées français aux échanges culturels internationaux se multiplier, l'importance du patrimoine et des institutions culturelles dans les politiques nationales et européennes, dans la diplomatie et dans les échanges culturels mondialisés, ont accru et souvent renouvelé les sollicitations et les projets des musées et des conservateurs. Enjeux de politique internationale, acteurs des échanges culturels et sociaux, incluant leur dimension économique, les musées, dépositaires du patrimoine culturel de l'humanité, sont plus fortement régis aujourd'hui par les protections qui résultent pour eux des législations culturelles et patrimoniales nationales dans l'esprit de la convention UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, ratifiée par la France le 18 décembre 2006.

Élaborée, conformément à ma demande, à l'instigation de la direction des musées de France et sous la coordination de l'inspection générale des musées, la présente charte s'adresse à l'ensemble des responsables scientifiques des musées de France tels que définis par l'article L. 442-8 du code du patrimoine et les articles 10 et 11 du décret n° 2002-628 du 25 avril 2002 relatifs aux qualifications requises pour exercer la responsabilité des activités scientifiques d'un musée de France. L'utilisation du mot « conservateur » au sein de la charte n'a d'autre but que d'en simplifier la lecture.

Les principes de déontologie et de service public français doivent conduire l'activité des conservateurs, et plus généralement les organes dirigeants des musées de France, tant dans leurs responsabilités internes au territoire français que dans leurs activités européennes et internationales.

La présente charte repose essentiellement sur les principes fondamentaux qui figurent dans le code de déontologie de l'ICOM (« Conseil international des musées », organisation non gouvernementale reconnue par l'UNESCO qui a élaboré dès 1981 une première version de son code de déontologie, régulièrement remise à jour). Si le code de déontologie de l'ICOM ne présente pas de caractère contraignant en droit interne français, sa grande valeur morale doit inspirer l'élaboration des codes nationaux de déontologie.

La présente charte rassemble des principes de bonne conduite que chacun des conservateurs se doit de respecter dès qu'il entre dans la fonction et dans la limite des attributions qui sont les siennes au sein de l'institution dont il relève. La charte n'expose en aucune façon à déroger au principe hiérarchique.

La présente charte s'appuie sur les dispositions législatives et réglementaires afférentes à la fonction publique d'État et territoriale, sur le code pénal et sur les textes essentiels qui régissent la profession et les musées, et notamment sur :

- la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France (codifiée au livre IV du Code du patrimoine) et les différents décrets pris en application (n° 2002-628 et 2002-852 notamment),
- la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires complétée notamment par la loi du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique (n° 2007-148, chap. 4 notamment),
- l'arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement, la circulaire relative au récolement du 27 juillet 2006 et les autres circulaires d'application de la loi,

- les textes relatifs au statut des corps de la conservation (conservateurs du patrimoine et conservateurs généraux), décrets n° 90-404 et 90-407 du 16 mai 1990 modifiés,
- le décret portant cadre d'emplois des conservateurs territoriaux du patrimoine, n° 91-839 du 2 septembre 1991,
- les textes statutaires des musées dotés de la personnalité juridique,
- le code de déontologie du Conseil international des musées (ICOM, 2006),
- le code éthique de la confédération européenne des organisations de conservateurs-restaurateurs (ECCO, mars 2003).

La présente charte, diffusée par voie de circulaire, a valeur non pas réglementaire mais indicative. Elle entend animer les comportements professionnels des conservateurs et éclairer les décisions des collectivités, collectivités publiques ou entités privées à but non lucratif, dont relèvent les musées de France.

Elle a été soumise au Haut Conseil des musées de France dans sa séance du 15 mars 2007.

Elle vaut pour les musées de France et peut, dans l'attente de chartes spécifiques ou d'une charte commune plus générale, servir de référence pour les institutions et les professionnels des autres institutions patrimoniales.

Il va de soi que ce premier document, qui rappelle les principes généraux de déontologie (I) et qui les précise, d'une part en ce qui concerne les collections (II), d'autre part en ce qui concerne le public (III), appellera des perfectionnements à la lumière d'une large diffusion et de l'expérimentation des conservateurs des musées de France, et qu'il nécessitera des actualisations et des compléments au fil des années.

I. Principes généraux

Le conservateur s'oblige à respecter les pratiques professionnelles suivantes :

I.1. Mission de service public

Le conservateur considère en toute circonstance sa fonction comme une mission de service public qui vise au rayonnement du patrimoine naturel et culturel de l'humanité.

Nul ne doit oublier que la mission et l'activité d'un musée de France est une mission de service public non susceptible, quelles que soient les modalités selon lesquelles elle est accomplie, et quels que soient les nécessaires efforts d'efficacité de ses responsables, de générer un bénéfice ou un profit et nécessite très généralement au contraire un financement public net et/ou la générosité privée.

I.2. Conduite professionnelle

I.2.1. Projet scientifique et culturel

Le conservateur a le devoir de présenter les œuvres d'art et les autres biens culturels dont il a la garde dans les meilleures conditions de visite et de conservation. A cet effet, dans une perspective de développement durable et d'aménagement du territoire, il conçoit le projet scientifique et culturel du musée et inscrit tous les partenariats existants ou envisagés au sein de ce projet.

I.2.2. Connaissance de la législation

Tout conservateur s'attache d'une part à connaître les législations nationales, et, d'autre part, à s'informer des législations internationales, ainsi que de leurs conditions d'application, et à s'y conformer. Il doit connaître les codes, chartes ou dispositions concernant le travail muséal, ainsi que les règles applicables au sein de l'établissement dans lequel il accomplit ses missions.

I.2.3. Formation continue

Tout conservateur cherche à se tenir à jour dans l'évolution des connaissances requises dans son domaine de compétence et son champ d'activité.

I.2.4. Recherche de financements extérieurs

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le conservateur peut être conduit à la recherche de financements extérieurs. Cette recherche ne doit en rien nuire aux intérêts du musée, ni engager le conservateur dans des compromis qui seraient contraires aux réglementations existantes et aux prescriptions de l'éthique.

Quelle que soit l'importance des soutiens extérieurs obtenus, le conservateur garde l'entière maîtrise des activités du musée et il veille à ce que les ressources suscitées par ces activités puissent revenir intégralement au musée dont il a la charge.

I.2.5. Partage de compétences

Si un musée ne possède pas les compétences nécessaires pour assurer une prise de décision efficace, le conservateur doit consulter des spécialistes, au sein ou en dehors de l'institution.

I.2.6. Obligation d'évaluation

Le conservateur s'oblige à accepter toute évaluation pratiquée à l'occasion de notation, d'inspection, ou d'audit par les autorités compétentes.

I.3. Confidentialité

Le conservateur s'interdit de révéler les faits, informations ou documents dont il a obtenu connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions, et qui auraient un caractère secret de par leur nature ou de par les prescriptions d'un supérieur hiérarchique, à moins d'en être dispensé par une autorité hiérarchique.

Outre les limites fixées par la loi, la confidentialité s'applique notamment aux projets d'acquisitions, à toutes les opérations en cours liées au marché et à toute information liée à la protection de la vie privée. Les informations relatives à la sécurité des musées ou des collections et des locaux privés (notamment les résidences des collectionneurs) visités dans l'exercice des fonctions font l'objet de la plus stricte confidentialité de la part du conservateur.

La confidentialité ne saurait entraver l'obligation juridique d'aider tout pouvoir public compétent à enquêter sur des biens pouvant avoir été acquis ou transférés illégalement ou volés.

I.4. Responsabilité professionnelle

Le conservateur s'oblige à appliquer et respecter les règles, les politiques et les procédures de son institution. Dans l'exercice de ses responsabilités, il est soutenu par le principe de collégialité en matière d'acquisition, de restauration et de projet scientifique et culturel. Il a le devoir de servir loyalement l'autorité administrative dont il dépend et la personne morale qui l'emploie. Toutefois, il lui est possible de manifester à celles-ci, dans le respect des devoirs de réserve, de discrétion professionnelle et d'obéissance, son opposition à des pratiques qui lui paraîtraient nuire au musée ou à la profession, et contraires à la déontologie professionnelle. Il est du devoir des autorités dirigeantes et de tutelle des musées de France de prendre en compte cette manifestation pour éclairer leur décision.

Il s'oblige à protéger le musée et le public contre toute conduite professionnelle illégale ou contraire à la déontologie.

I.5. Cumul d'activités

En dehors des travaux réalisés dans le cadre de la politique scientifique et culturelle de son établissement, le conservateur s'interdit de dispenser en échange de rémunération son savoir ou son temps contre l'intérêt général du musée. Le conservateur agent public agit dans le respect notamment de l'article 25 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, précisé par la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique dans son chapitre IV.

I.6. Commerce et expertise

Le conservateur s'interdit de se livrer directement ou indirectement au commerce ou à l'expertise d'œuvres d'art et d'objets patrimoniaux. Le conservateur est néanmoins autorisé par le ministre ou les autorités de tutelle à procéder à des expertises ordonnées par un tribunal ou à donner des consultations à la demande d'une autorité administrative, après information de l'autorité hiérarchique de l'établissement dont il relève le cas échéant.

Le conservateur procède à l'estimation des objets dont il est responsable (assurance, valorisation des dons, etc.). En cas de risque de contestation du prix d'une acquisition à titre gracieux ou onéreux, il recourt à des services d'expertise indépendants. L'acceptation d'une valeur d'assurance d'un objet prêté au musée n'engage pas le conservateur quant à sa valeur marchande.

Le conservateur s'interdit toute contribution à des catalogues de ventes ou de galeries, et plus largement tout apport scientifique ou intellectuel pouvant valoir expertise commerciale. Il s'interdit également de recommander de manière exclusive un marchand, commissaire-priseur ou expert, et plus largement un quelconque prestataire. Il donne au contraire accès aux annuaires et répertoires de professionnels dans la mesure de son information.

I.7. Intégrité

Le conservateur s'interdit en toute circonstance de tirer pour son intérêt personnel un avantage indu de sa position officielle.

Il s'oblige à prendre des décisions et à n'agir qu'en fonction de considérations professionnelles. Il doit refuser toute sollicitation morale ou financière extérieure (cadeaux, invitations, avantages en nature, etc...).

I.8. Droit de collectionner

Le conservateur s'interdit d'entrer en concurrence avec les musées pour l'acquisition d'objets ou pour toute activité personnelle de collecte. Il s'interdit également de vendre un bien culturel dont il est propriétaire, au musée dont il a la charge.

I.9. Interdiction d'utiliser à des fins personnelles des collections de musée

Le conservateur n'autorise pas les membres du personnel du musée, lui-même, les familles ou les proches, ou toute autre personne, à utiliser, pour un usage personnel ou n'étant pas inclus dans les missions du musée, même provisoirement, des objets provenant des collections du musée.

II. Les collections

Le conservateur est le garant de l'inaliénabilité des collections telle qu'elle est fixée par l'article L. 451-5 du Code du patrimoine.

Il est responsable des collections dont la garde lui est confiée. Sa mission est de veiller à la conservation des biens matériels et immatériels, à ce que leur restauration soit effectuée dans les meilleures conditions, à ce que leur circulation dans le cadre de prêts ou dépôts s'effectue en toute sécurité et sans préjudice pour leur bonne conservation. Il doit proposer et pratiquer une politique d'acquisition pertinente et vigilante, enrichir la documentation, l'étude et la publication des collections comme une priorité s'inscrivant dans une démarche scientifique, assurer l'inventaire et la couverture photographique des collections dont il a la charge, exercer un contrôle sur l'ensemble des opérations de reproduction.

II.1. Conserver

La présente charte ne décrit pas le détail des opérations techniques mises en œuvre dans les musées telles qu' inventaire, marquage, récolement, qui figurent dans les circulaires et documents diffusés par la direction des musées de France.

A. Veiller aux règles de conservation matérielle et de sécurité adaptées

La conservation préventive est un élément essentiel de la politique des musées et de la protection des collections.

- Le conservateur veille à créer et à maintenir un environnement protecteur pour les collections dont il a la garde, qu'elles soient conservées ou exposées. Il s'assure de la bonne conservation des œuvres en dépôt ou en prêt à l'extérieur du musée. En transit, les œuvres doivent être convoyées dans la mesure du possible par le conservateur lui-même ou par la personne compétente et habilitée qu'il mandate.
- Le conservateur veille à ce que les œuvres déposées ne le soient que dans des lieux reconnus conformes, présentant les conditions de sécurité, de conservation et de présentation adéquates.
- Le conservateur met en place un programme régulier de veille sanitaire, d'inspection et de dépistage, ainsi qu'un plan de prévention des risques et d'intervention d'urgence (conflits armés et catastrophes naturelles).
- Le conservateur crée ou maintient un système de gestion des collections qui permette de localiser à tout instant les objets. Il doit assurer une couverture photographique de sécurité des collections. Il assure aux collections les conditions de sécurité et sûreté adaptées et veille à ce que toute disparition ou acte de vandalisme soient signalés aux autorités de police et de gendarmerie compétentes.
- Le conservateur veille à ce que l'utilisation des espaces du musée pour des manifestations publiques ou privées ne porte pas atteinte aux bonnes conditions de conservation des œuvres.
- Le conservateur veille à ce que les dispositifs muséographiques n'utilisent que des produits, matériaux et procédés qui, en fonction du niveau le plus avancé des connaissances, ne nuisent pas aux œuvres, à l'environnement ou aux personnes.

B. Veiller à la mise en œuvre des règles d'inventaire

Tout conservateur est responsable de l'élaboration et de la conservation des inventaires du musée dont il a la charge. Il veille à la mise en œuvre des règles d'inventaire telles qu'elles sont définies dans le titre I^{er} du décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 pris en application de la loi relative aux musées de France et dans l'arrêté du 25 mai 2004.

C. Procéder au récolement

Il est du devoir du conservateur de procéder au récolement décennal des collections dont il a la charge. En vertu de l'arrêté du 25 mai 2004, il est rappelé que lorsqu'il quitte ses fonctions, le conservateur compétent remet par la voie hiérarchique à la personne morale propriétaire du musée de France un état

récapitulatif des biens inscrits sur les registres de l'inventaire et des dépôts qui, après récolement, sont considérés comme manquants.

D. Signaler les collections en péril

Dans le cas où les collections dont il a la responsabilité se trouvent en péril au sens de l'article L. 452-2 du Code du patrimoine, le conservateur doit alerter son autorité hiérarchique ou de tutelle, et, dans le silence de celle-ci, l'autorité administrative de l'État qui peut, par décision motivée prise après avis du Haut Conseil des musées de France, mettre en demeure le propriétaire de prendre toutes dispositions pour remédier à cette situation.

E. Respecter les restes humains

Les restes humains sont étudiés, conservés et présentés conformément aux normes professionnelles, dans le respect de la dignité humaine.

F. Respecter les collections vivantes

Pour les collections vivantes, le conservateur respecte les obligations déontologiques ayant inspiré la rédaction des articles 53 à 56 de l'arrêté du 25 mars 2004 du ministère de l'écologie et du développement durable fixant les règles générales de fonctionnement et les caractéristiques générales des installations des établissements zoologiques à caractère fixe et permanent, présentant au public des spécimens vivants de la faune locale ou étrangère et relevant de la rubrique 21-40 de la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement. Il veille notamment au bien être des animaux, au maintien de la biodiversité et à la protection de l'environnement. L'exploitation scientifique des collections vivantes est conduite dans le respect des espèces étudiées.

G. Veiller à la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel

Dans le cas de patrimoine culturel immatériel, le conservateur se réfère à la Convention de l'UNESCO relative à la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, signée le 20 octobre 2005 et ratifiée par la France le 18 décembre 2006.

L'acquisition, la production et la diffusion de collectes orales requiert des précautions qui ont trait essentiellement au respect du témoin, de sa voix et de son image, et parfois même de son autorisation.

II.2. Prêter et déposer

A. Décision

En prêtant et en déposant, le conservateur contribue activement à la diffusion culturelle car il donne au public les moyens de mieux connaître les collections dont il a la responsabilité. Aussi doit-il toujours tenter de répondre favorablement aux demandes de prêts et de dépôts après s'être assuré de la pertinence scientifique du projet les suscitant, de l'état de conservation des biens, des garanties de sécurité et de conservation prévues pour le transport et le lieu d'exposition et de la capacité technique du musée sollicité à gérer les opérations de prêt.

La mobilité et la circulation des collections demeurent toujours soumises à leur capacité physique à surmonter l'épreuve du déplacement. Les prêts et les dépôts ne doivent jamais conduire à la dégradation des œuvres. Si la conservation physique des œuvres demandées ne permet pas de répondre favorablement à une demande de prêt ou de dépôt, le conservateur donnera à l'institution emprunteuse toutes les explications légitimant ce refus.

B. Contrôle

Pendant toute leur durée, les prêts et dépôts ne peuvent être consentis que si le bénéficiaire accepte un contrôle assuré par toute personne qualifiée désignée par le prêteur ou le déposant sur les conditions d'exposition, de sécurité ou de conservation du bien et s'il s'engage, sauf convention contraire, à

supporter les frais de restauration en cas de détérioration du bien. La souscription d'un contrat d'assurance spécifique aux types de risques encourus ou d'une garantie gouvernementale s'impose, sans faire pression sur l'emprunteur quant au choix du prestataire. La clause permettant à l'assureur de se substituer au propriétaire (non-restitution d'un bien volé et retrouvé si indemnisation) est rigoureusement proscrite en vertu de l'inaliénabilité des collections des musées de France. Le transport doit être assuré par du personnel qualifié ou des entreprises spécialisées.

C. Contreparties

Les collections des musées de France ne se monnayent pas. Elles ne peuvent être assimilées à une marchandise. Leur prêt ne peut être subordonné à un prix de location, et doit être envisagé exclusivement si un but culturel d'intérêt général le justifie.

Il peut toutefois être justifié et créateur de ressources pour les musées de faire circuler des expositions conçues à partir de la collection.

De telles initiatives sont légitimes dans la mesure où elles contribuent à la connaissance et à la diffusion des collections et de la culture de la France dans le monde. Le prêt des collections d'un musée, en échange d'une somme d'argent, n'est acceptable que dans des cas exceptionnels, et dans la mesure où les enjeux sont culturels, scientifiques et de coopération interinstitutionnelle ou internationale, où ils permettent d'améliorer les conditions d'enrichissement, de conservation et de présentation des collections et favorisent le rayonnement national et international du musée et une plus grande diffusion auprès du public.

Cependant, les présentations de ce type ne doivent jamais prendre le pas sur des projets qui n'ont pas de réciprocité financière mais qui sont justifiés par leur seul intérêt scientifique et culturel, ou qui résultent de demandes argumentées de prêts ou dépôts d'autres musées et notamment de musées de France en région. Cette priorité doit être accordée même si de tels projets conduisent à différer une présentation d'œuvres génératrice de ressources monétaires. L'inobservation de cette discipline ferait rapidement perdre aux musées de France leur caractéristique de service public et leur haute mission de partage désintéressé de la culture.

Chaque fois que cela est possible, le conservateur veille à ne pas demander de frais pour la gestion des dossiers de prêt.

L'usage de faire prendre en charge par l'emprunteur la restauration, l'encadrement ou le montage des biens empruntés est acceptable ponctuellement, notamment lorsque ces frais atteignent un montant très élevé et concernent une œuvre qui ne fait pas l'objet d'une présentation permanente.

II.3. Restaurer

A. Programme et procédure de restauration

a. Consultation

Toute restauration d'un bien faisant partie d'une collection d'un musée de France est précédée de la consultation des instances scientifiques prévues à l'article L. 452-1 du Code du patrimoine.

b. Programme

Le conservateur établit un programme de conservation et de restauration assurant le suivi de toutes les collections dont il a la charge.

c. Procédure de restauration

Le but principal d'une intervention doit être la conservation de l'objet ou du spécimen. Toute procédure de conservation et de restauration doit être documentée et aussi réversible que possible ; toute

transformation de l'objet ou spécimen original doit être clairement identifiable. Le conservateur veille à ce que soit respectée l'intégrité de l'œuvre. Des arguments valables du point de vue de la conservation, ou d'un point de vue historique ou esthétique peuvent cependant justifier la suppression d'éléments lors de l'intervention. Les fragments enlevés, historiquement pertinents, sont conservés et identifiés. La procédure doit être entièrement documentée.

B. Mise en œuvre de la restauration

Toute restauration est opérée sous la direction du conservateur par des restaurateurs spécialistes, au sens de l'article L. 452-1 du Code du patrimoine. La restauration nécessite que l'œuvre soit préalablement documentée. Elle est conduite avec des produits, des matériaux et procédés qui, correspondant au niveau actuel des connaissances, ne nuiront ni aux œuvres, ni à l'environnement, ni aux personnes. Elle doit être, dans la mesure du possible, facilement réversible. Le conservateur veille à ce que chaque restauration fasse l'objet d'un dossier la documentant (examen diagnostic, détail des interventions de conservation et de restauration). Ces documents demeurent accessibles au musée et mentionnent les noms des restaurateurs sollicités. C'est pourquoi le conservateur doit être attentif aux prérogatives d'ordre moral des restaurateurs, dont les dossiers sont conservés pour de futures références.

II.4. Enrichir

A. Politique d'acquisition

Les collections des musées de France étant inaliénables, le conservateur s'interdit de céder, vendre ou cautionner la vente ou la cession de tout ou partie des collections dont il a la charge, sauf dans le cas prévu par le Code du patrimoine (article L. 451-6).

Au contraire, il définit et propose, dans la limite de ses attributions, une politique d'acquisition pertinente et révisée régulièrement s'inscrivant dans le projet scientifique et culturel du musée.

Pour la conduire, il s'appuie sur le principe de collégialité qui préside aux décisions.

B. Avis d'instances scientifiques

En application de l'article L. 451-1 du Code du patrimoine, toute acquisition, à titre onéreux ou gratuit, d'un bien destiné à enrichir les collections d'un musée de France est soumise à l'avis d'instances scientifiques.

C. Vigilance

Le conservateur exerce une grande vigilance vis à vis de tout projet d'acquisition :

- Aucun bien ne doit être acquis par achat, don ou legs ou échange, si le musée acquéreur n'a pas entrepris toute démarche nécessaire afin de s'assurer de l'origine de la propriété correspond aux cadres légaux. Le conservateur consulte notamment les listes rouges des biens culturels élaborées par l'ICOM ;
- Avant l'acquisition d'un objet ou d'un spécimen offert à l'achat, en don, en legs, en dépôt, ou en dépôts croisés, le conservateur s'assure qu'il n'a pas été illégalement acquis dans (ou exporté illicitement de) son pays d'origine ou un pays de transit dans lequel il aurait pu faire l'objet d'un titre légal de propriété ;
- Les objets ne doivent pas être issus de fouilles clandestines, de destructions ou de détériorations prohibées, non scientifiques ou intentionnelles de monuments, de sites archéologiques ou géologiques, d'espèces ou d'habitats naturels protégés.

Le conservateur :

- S'assure de l'état de l'œuvre ;

- S'assure de l'authenticité de l'objet, de son attribution, selon les données les plus récentes des connaissances ;
- Établit l'historique le plus complet possible de l'objet depuis sa découverte ou création ;
- Compare les prix demandés aux prix du marché, pour éviter les prix trop élevés sans léser le vendeur ;
- Rassemble toutes les informations concernant les droits liés à l'acquisition (droit d'auteur, droit moral, droit de reproduction, droit à l'image, etc.).

En cas de doute sérieux sur l'origine du bien (transmission de propriété, fouilles archéologiques, trafic illicite...), le conservateur s'abstient de proposer, que ce soit à titre onéreux ou gracieux, son acquisition par le musée et doit en référer aux autorités compétentes.

II.5. Étudier

A. Étude des collections

Le conservateur conduit l'étude des collections de manière constante et la plus complète possible.

B. Accessibilité scientifique des collections

Le conservateur rend les collections et toutes les informations associées aussi librement accessibles que possible en s'aidant des moyens technologiques les mieux adaptés.

C. Recherches

Les recherches menées par le personnel des musées doivent être en rapport avec les missions et les objectifs du musée. Les catalogues des collections doivent être des objectifs prioritaires. Le conservateur est tenu de faire connaître les résultats de ses recherches à la communauté scientifique. Il doit faire en sorte que soit reconnue l'utilisation du travail des personnels scientifiques du musée.

Toute œuvre du musée doit faire l'objet d'un dossier documentaire constamment enrichi dont les sources sont clairement identifiées.

Cette documentation constituée sur les collections dans le cadre des fonctions de conservateur appartient au musée, de même que les documents de recherche qui, le moment venu, doivent être versés aux archives du musée, sous réserve du respect du droit moral du chercheur.

Le conservateur définit les limites de la communication des renseignements contenus dans la documentation (respect de la confidentialité de certaines informations, de la vie privée, du droit moral, etc.).

D. Publications

La publication des collections du musée dans lequel il se trouve doit être une priorité pour tout conservateur.

Les résultats des recherches menées sur les collections ont vocation à être rendus publics. Les informations publiées par les musées, par quelque moyen que ce soit, doivent refléter l'état actuel des connaissances. Les publications du musée respectent les droits et les usages en la matière, et notamment le Code de la propriété intellectuelle.

E. Expositions

Le choix des thèmes, la sélection des objets présentés, leur qualité et leur provenance doivent, tout en faisant l'objet de la plus grande vigilance scientifique, contribuer à l'enrichissement des connaissances.

F. Détention des droits sur les objets étudiés

Lorsque le conservateur expose ou publie des objets qui n'appartiennent pas à l'établissement dont il a la charge, un accord écrit doit être signé avec le propriétaire concernant tous les droits relatifs aux travaux réalisés.

G. Reproductions photographiques

La couverture photographique des collections est une tâche prioritaire. Le conservateur s'assure que le musée dispose des droits d'utilisation des photographies par toute disposition contractuelle nécessaire avec l'auteur des clichés.

Les photographies faites par le conservateur dans l'exercice de ses fonctions appartiennent au musée, sans préjudice de son droit moral.

Le conservateur veille, pour sa propre utilisation comme pour celle de son institution, à respecter le droit d'auteur de l'artiste et du photographe pendant la durée légale de la protection de leurs droits. Pour tout autre utilisateur, la nécessité demeure de s'acquiescer auprès des auteurs ou éditeurs des demandes d'autorisation d'usage et des droits nécessaires.

Il facilite la prise de vue photographique des objets dont il a la charge, sous réserve d'éviter des nuisances pour le public, pour le personnel et pour l'objet. En cas d'usage commercial, le musée est en droit de percevoir des recettes spécifiques pour mise à disposition des locaux, des œuvres et du personnel. Le conservateur est invité à exiger des agences photographiques ou des éditeurs un exemplaire du cliché et de la publication où il figure.

Il peut aussi s'opposer à une utilisation portant atteinte à la signification de l'œuvre ou dégradant l'image du musée.

H. Reproductions, moulages, copies, objets dérivés

Le conservateur exerce un contrôle sur l'ensemble des opérations de reproduction afin de préserver l'intégrité des œuvres, le droit moral et patrimonial des auteurs, et la qualité des résultats.

Dans le cas des copies peintes, il s'assure que les dimensions de l'œuvre originale sont modifiées et que toute disposition a été prise afin d'éviter toute confusion entre l'œuvre originale et sa reproduction.

Le conservateur veille à ce que toute édition (de sculpture, de gravure...) soit conforme à la législation en vigueur et au Code des vendeurs et ne constitue pas une diffusion abusive de l'œuvre ou de l'image. Son statut doit pouvoir être clairement identifié (exemplaire d'édition ou reproduction).

Sous prétexte de bénéfices, le conservateur ne doit en aucun cas valider des produits dérivés qui, dans leur aspect ou leur conditionnement, sont susceptibles de dénaturer l'image du musée ou d'en dévaloriser l'objet.

I. Droit de propriété littéraire et artistique du conservateur

Dans la mesure strictement nécessaire à l'accomplissement d'une mission de service public, le droit d'exploitation d'une œuvre créée par un conservateur, agent de droit public, dans l'exercice de ses fonctions ou d'après les instructions reçues est, dès la création, cédé de plein droit à l'État ou à l'établissement dont il relève le cas échéant.

Les modalités de rémunération dudit conservateur sont fixées conformément aux dispositions du Code de la propriété intellectuelle et à la politique définie par sa tutelle.

III. Le public

A. Accueil et accessibilité

Le conservateur respecte les normes veillant à la qualité de l'accueil.

Il rend les collections accessibles au public le plus large, et doit être sensibilisé à l'accès des personnes handicapées (tous handicaps confondus) en application de la loi sur l'égalité des chances et des handicaps de février 2005.

B. Présentation, diffusion

Le conservateur a le devoir de présenter les œuvres dans les meilleures conditions de visite, conformément à un projet scientifique et culturel s'inscrivant dans la politique de l'établissement dont il relève. Il doit faciliter la compréhension des objets par tout support (textes, audioguides), en veillant à la traduction en trois langues, si le français n'est pas la seule langue utilisée.

C. Connaissance des publics

Toute étude ou enquête visant à une meilleure connaissance des publics doit être réalisée conformément aux normes en vigueur en matière de respect de la personne.

D. Action culturelle

Le conservateur a le devoir de développer le rôle culturel, éducatif et social de son établissement. En application de l'article L. 442-7 du Code du patrimoine, le conservateur doit soutenir et développer les services ayant la charge de l'accueil du public, de la diffusion, de l'animation et de la médiation culturelles. Il veille à ce que les activités du musée soient organisées de manière à ne pas nuire à la mission statutaire du musée et à rester en cohérence avec son programme scientifique et culturel. Dans cette limite, il s'attache à ouvrir le musée à l'accueil des activités et des disciplines les plus diverses. Le contrôle du contenu de ces activités revient aux conservateurs.

E. Sociétés de soutien et action de mécénat

Le conservateur veille à ce que les activités des associations de soutien se déroulent en accord avec les règles de l'établissement dont il relève.

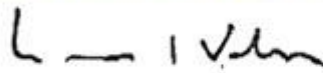
Il veille à l'élaboration des conventions avec ces associations et s'assure du statut des bénévoles.

Dans le cadre de la législation favorisant le mécénat des entreprises et des particuliers, il veille à l'élaboration d'une charte des projets susceptibles de faire l'objet d'actes de mécénat et des actions en reconnaissance de ceux-ci.

Je vous invite à avertir les services de la direction des musées de France de toutes les observations et propositions de nature à enrichir progressivement et faire évoluer en tant que de besoin la présente charte, dont les versions mises à jour seront soumises au Haut Conseil des musées de France ainsi qu'aux instances spécifiques de l'éthique et de déontologie de la gestion du patrimoine culturel qui pourraient être mises en place, sous le timbre suivant : Direction des musées de France (Inspection générale des musées), 6, rue des Pyramides, 75041 Paris – cedex 01.

La présente circulaire sera publiée au *Bulletin officiel* du ministère de la Culture et de la Communication.

Le ministre de la Culture et de la Communication



Renaud Donnedieu de Vabres

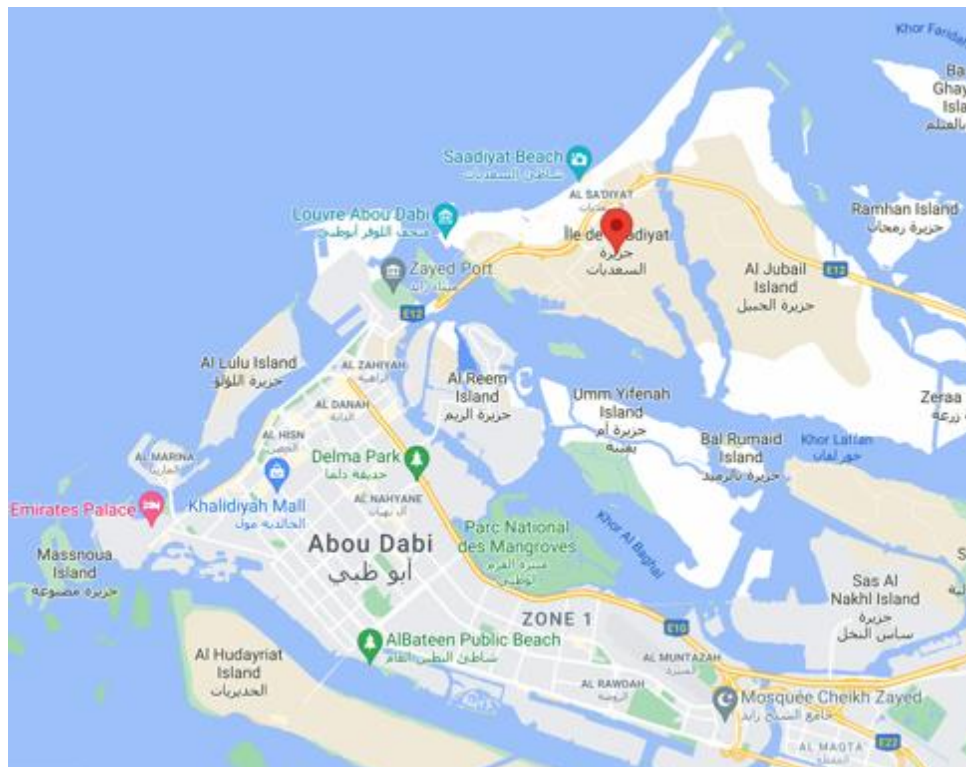


Illustration 27 : Géolocalisation de l'île de Saadiyat

Source: Google Maps, Île de Saadiyat, URL : <https://www.google.com/maps/place/Île+de+Saadiyat/@24.4928927,54.3733257,12z/data=!4m13!1m7!3m6!1s0x3e5e5df7ae201b61:0x61df06dacb77f51e!2sÎle+de+Saadiyat!3b1!8m2!3d24.5302924!4d54.4451578!3m4!1s0x3e5e5df7ae201b61:0x61df06dacb77f51e!8m2!3d24.5302924!4d54.4451578>.



Illustration 28 : Image de synthèse du district culturel de l'île de Saadiyat

District culturel de Saadiyat ©TDIC



Illustration 29 : Le chantier du Louvre Abu Dhabi sur l'île de Saadiyat

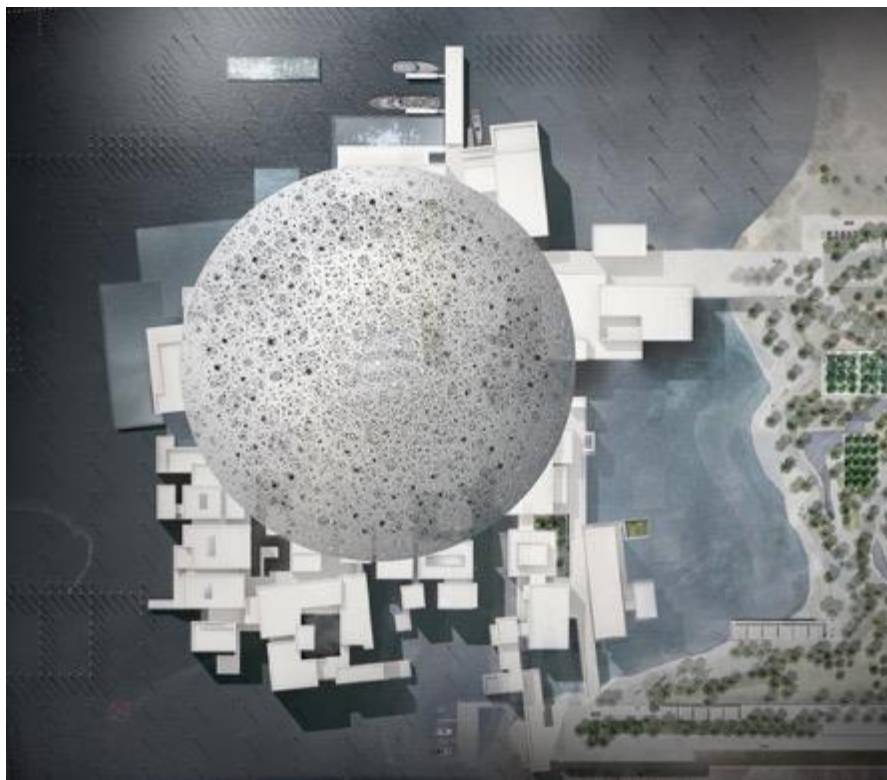
Louvre Abu Dhabi mars 2014 ©TDIC

Figure 24 : Le projet architectural du Louvre Abu Dhabi



© Ateliers Jean Nouvel, Hala Wardé

Vue de l'ensemble architectural à découvert, sans la modélisation de la coupole.



© Ateliers Jean Nouvel, Hala Wardé

Vue de l'ensemble architectural abrité par sa vaste coupole.

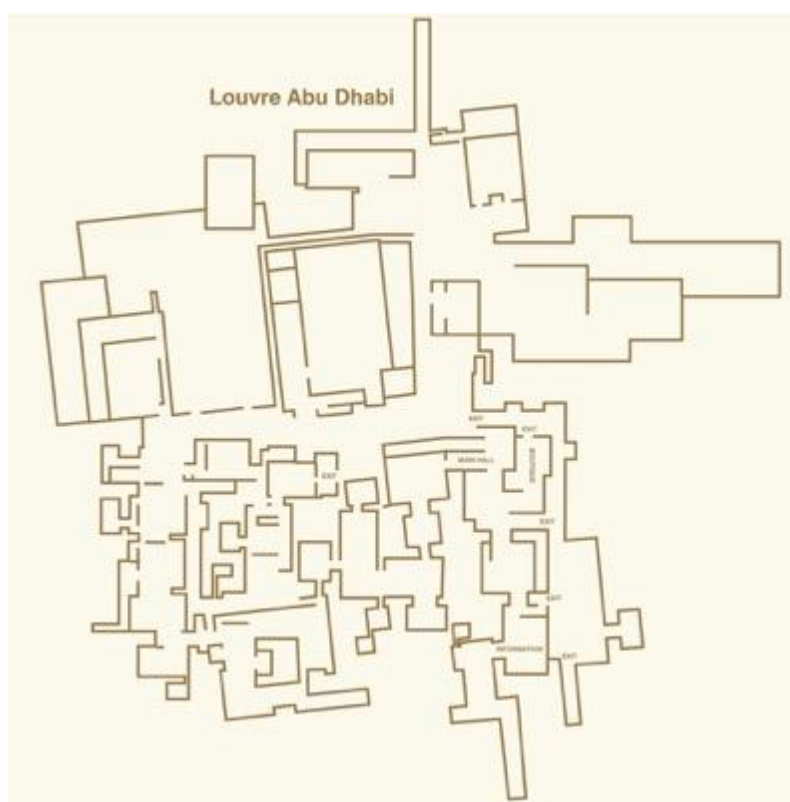


Figure 25 : Plan d'installation du Louvre Abu Dhabi

Source : « Abu Dhabi Culture - Louvre Abu Dhabi », URL : <https://abudhabiculture.ae:443/fr/experience/museums/louvre-abu-dhabi>.



Figure 26 : Plan programmatique du Louvre Abu Dhabi

© Ateliers Jean Nouvel

Source : Davoine, Gilles, « AMC Architecture - Le musée du Louvre Abu Dhabi inauguré par Emmanuel Macron », le 8 novembre 2017, URL : <https://www.amc-archi.com/photos/le-musee-du-louvre-abu-dhabi-inaugure-par-emmanuel-macron,7636/louvre-abu-dhabi-plan-progra.8>



Annexe 41 : Plan de repérage des galeries permanentes du Louvre Abu Dhabi

BOISSIÈRE, Olivier, *Louvre Abu Dhabi : histoire d'un projet d'architecture*, 2019, p. 56.

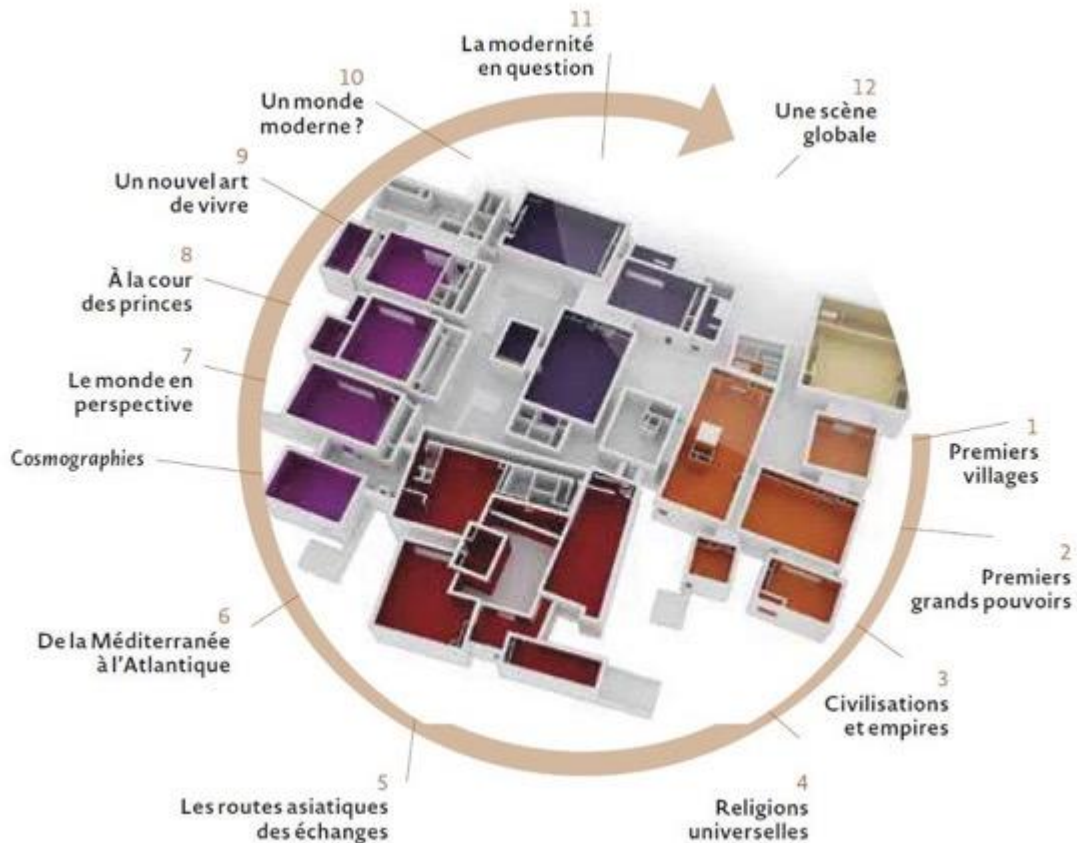


Figure 27 : Les 12 étapes du récit du Louvre Abu Dhabi

CHARNIER, Jean-François (contr.), *Louvre Abu Dhabi : le guide du musée*, 2018, n.p., p. 20.

Aile 1 – Antiquité

- Galerie 1, Premiers villages
- Galerie 2, Premiers grands pouvoirs
- Galerie 3, Civilisations et empires

Aile 3 – Première globalisation

- Galerie 7, Le monde en perspective
- Galerie 8, À la cour des princes
- Galerie 9, Un nouvel art de vivre

Aile 2 – Époque médiévale

- Galerie 4, Religions universelles
- Galerie 5, Les routes asiatiques des échanges
- Galerie 6, De la Méditerranée à l'Atlantique

Aile 4 – Temps modernes

- Galerie 10, Un monde moderne ?
- Galerie 11, La modernité en question
- Galerie 12, Une scène globale

Annexe 42 : La répartition des galeries thématiques au sein de chaque aile

CHARNIER, Jean-François (contr.), *Louvre Abu Dhabi : le guide du musée*, 2018, n.p. pp. 33-34 ; 114-115 ; 202-203 ; 272-273.

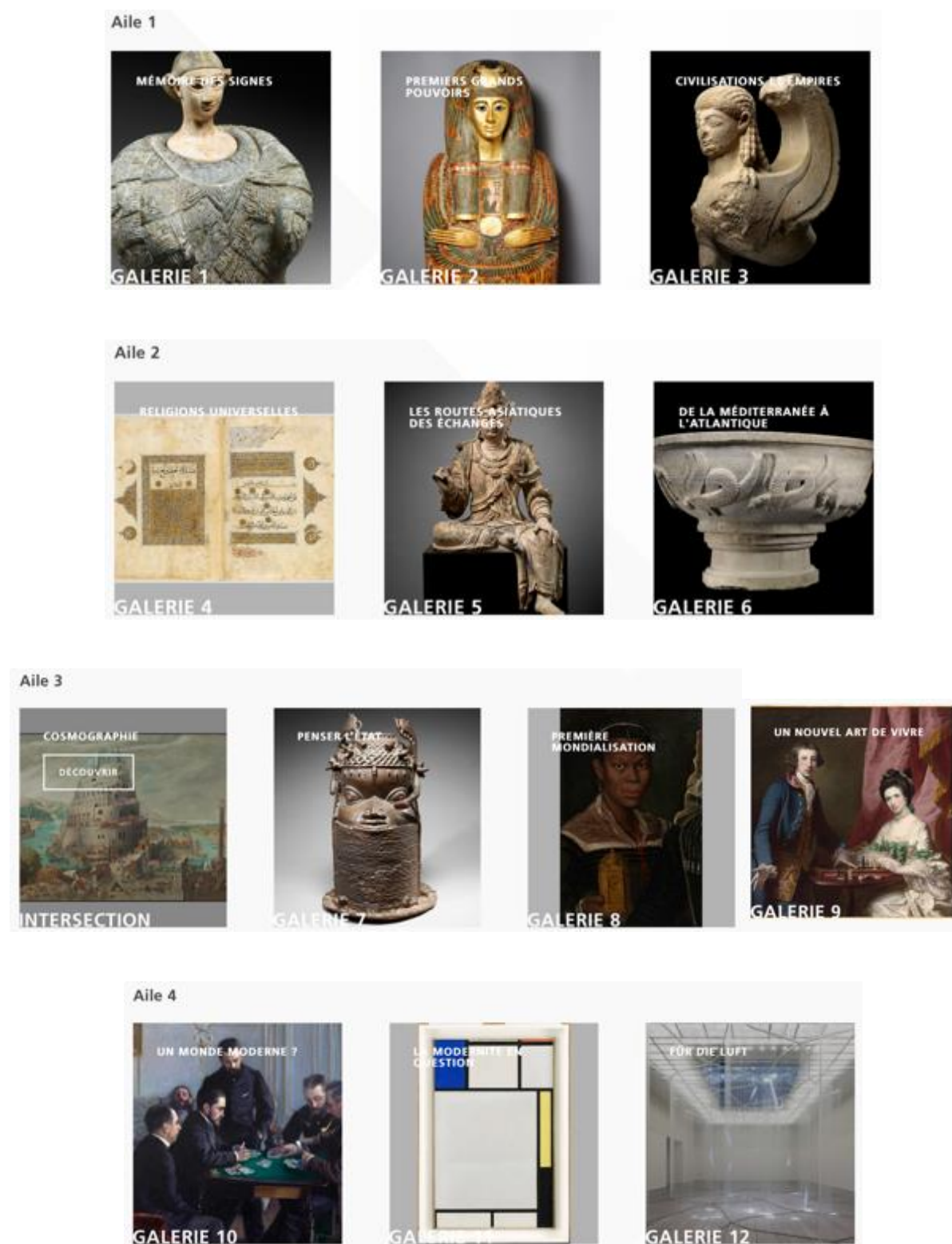


Figure 28 : Parcours des galeries permanentes

Captures d'écran du parcours de la collection permanente, tel que présenté sur le site internet du Louvre Abu Dhabi, URL : <https://www.louvreabudhabi.ae/fr/Explore/museum-galleries>.



Illustration 30 : Vue du fleuve Huangpu traversant Shanghai

© West Bund Group

Source : « WEST BUND - Location », URL : <http://www.westbund.com/en/index/VISITORSS-GUIDE/Location/Location.html>.



Figure 29 : Bannière Centre Pompidou X West Bund Museum Project

Capture, site internet du West Bund Museum, « WEST BUND MUSEUM | HOME », URL : <https://www.wbmshanghai.com/west-bund-museum/html/home/home-en.html>.

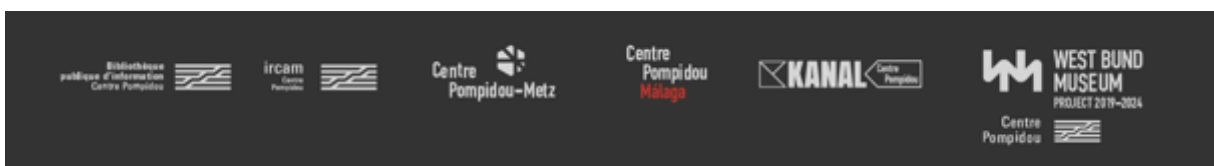


Figure 30 : Logos des organismes affiliés au Musée national d'art moderne (MNAM)

Capture, pied de page, « Centre Pompidou, À l'international, Centre Pompidou x West Bund Museum Project Shanghai », Centre Pompidou, URL : [/fr/le-centre-pompidou/a-linternational/centre-pompidou-x-west-bund-museum-project-shanghai](https://le-centre-pompidou/a-linternational/centre-pompidou-x-west-bund-museum-project-shanghai).



Figure 31 : Cartes de localisation du West Bund

© West Bund Group

Source : « WEST BUND - Location », URL : <http://www.westbund.com/en/index/VISITORSS-GUIDE/Location/Location.html>.



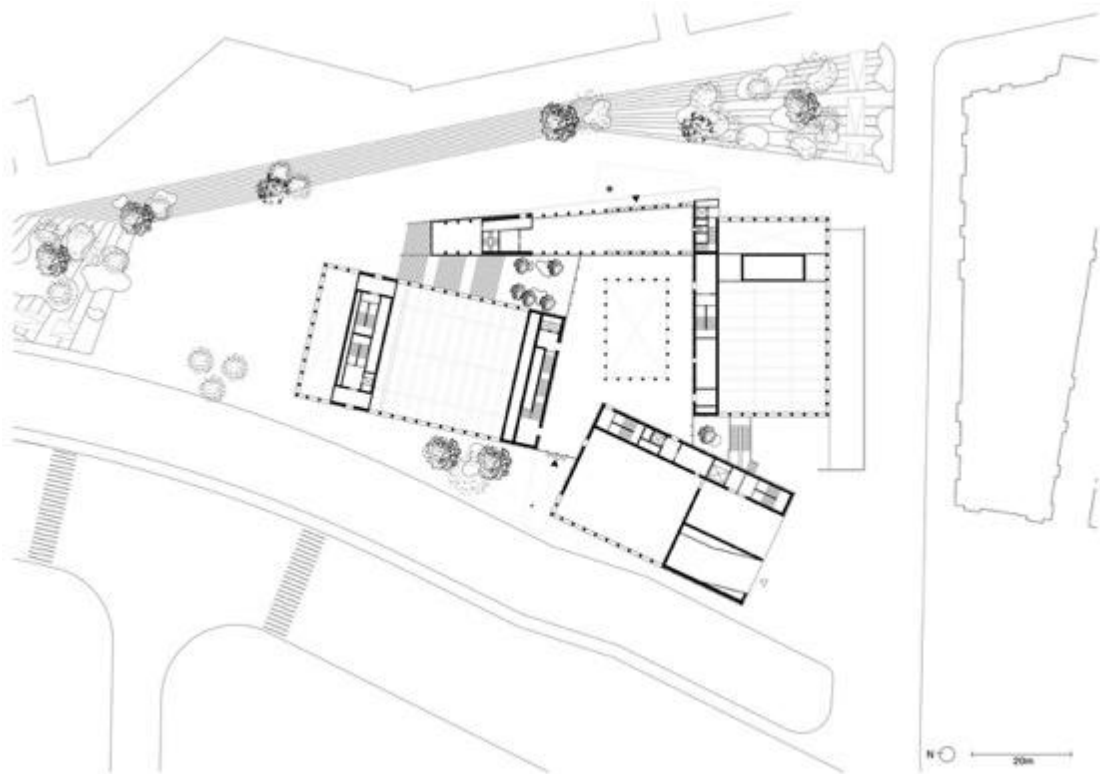
Figure 32 : West Bund Culture & Art Pilot Zone

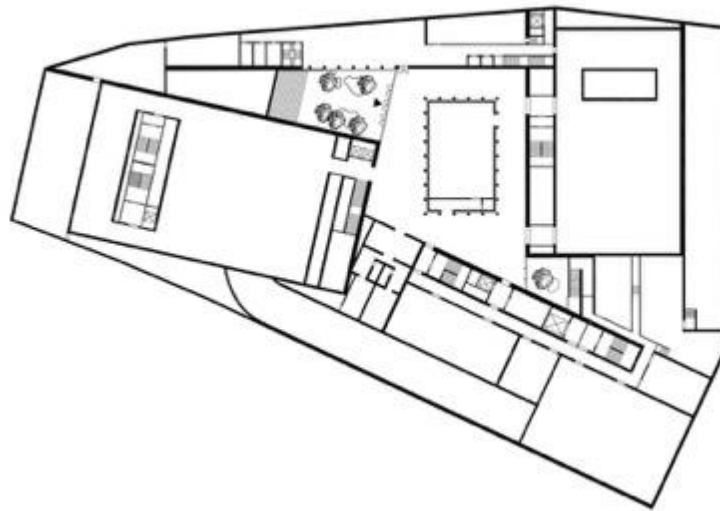


Figure 33 : Plan de situation du site du West Bund Museum

© David Chipperfield Architects

Figure 34 : Plans de sol, West Bund Museum





© David Chipperfield Architects

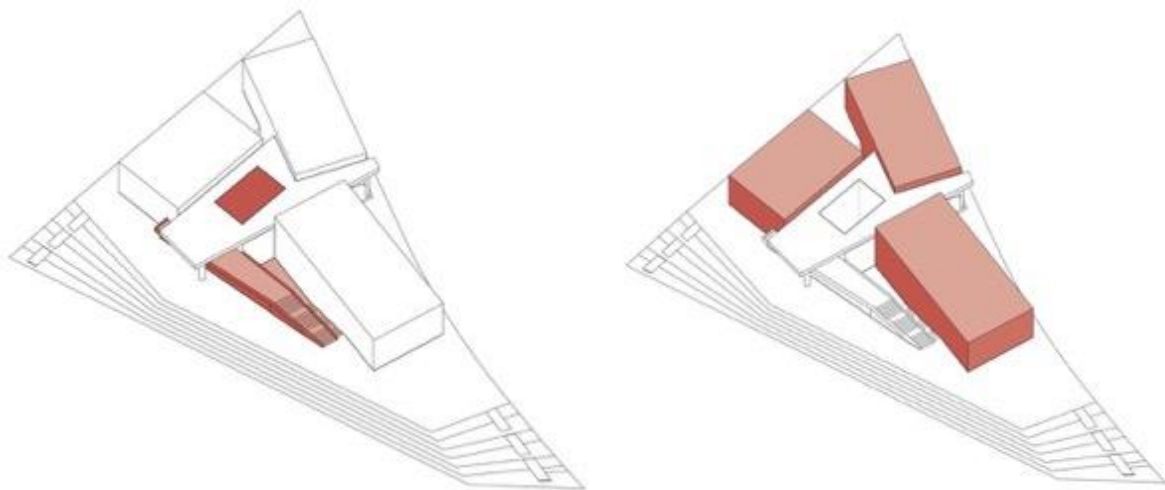


Figure 35 : Diagrammes volumétriques

© David Chipperfield Architects

L'atrium et la terrasse (à gauche), les trois galeries d'exposition (à droite)

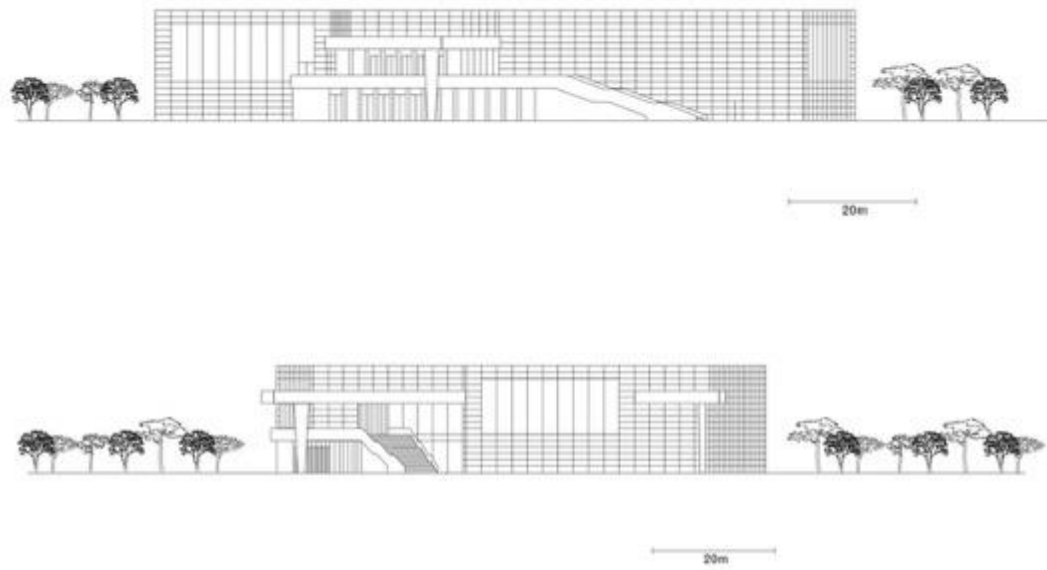
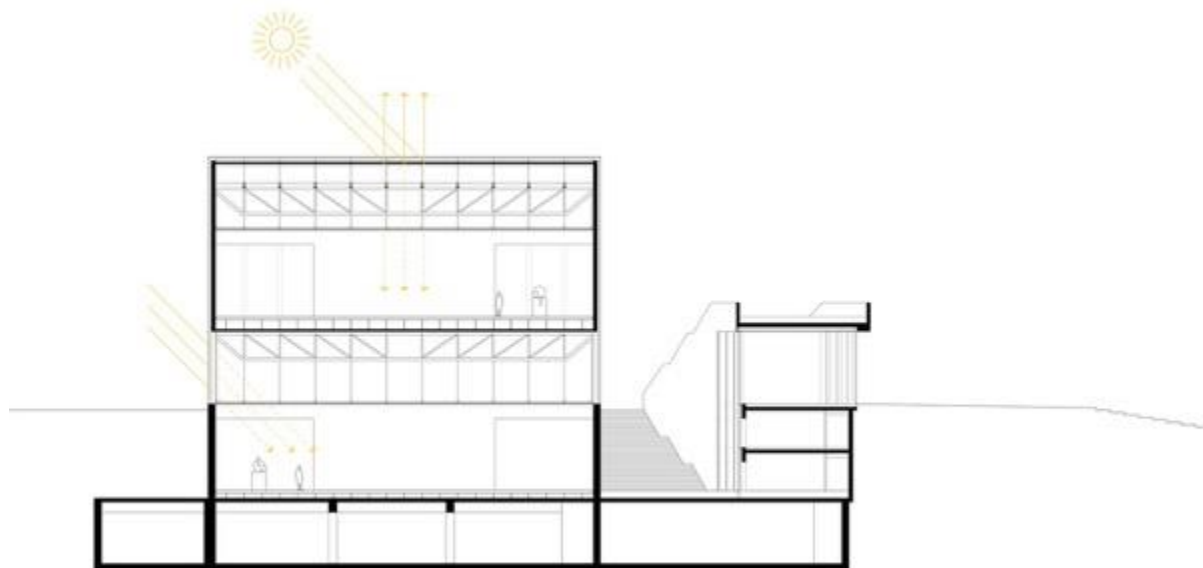
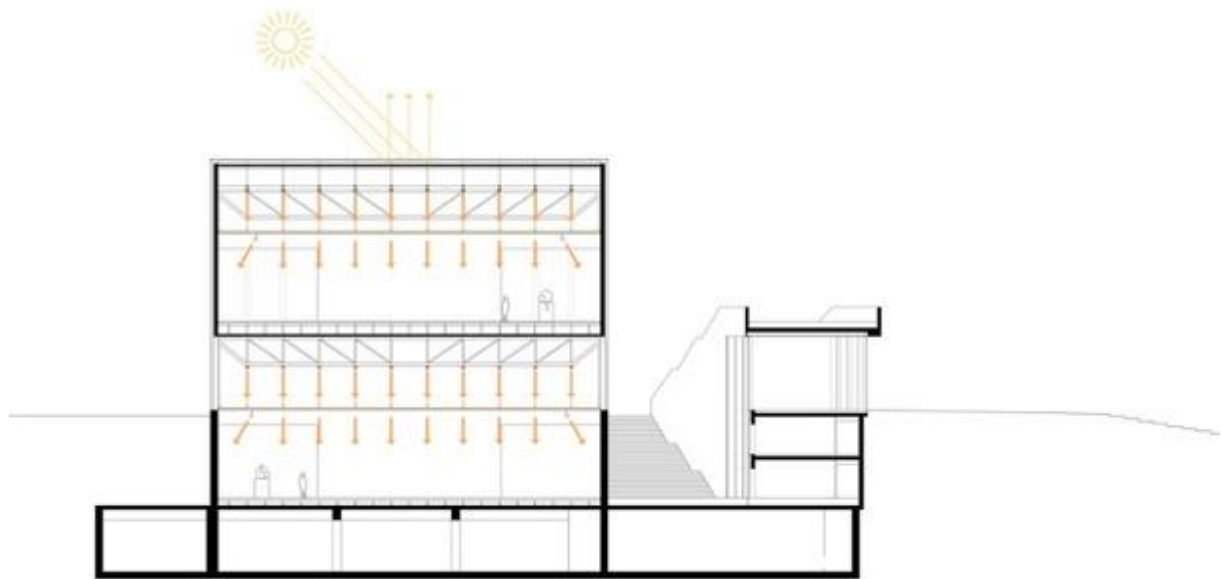


Figure 36 : Élévations, West Bund Museum

© David Chipperfield Architects

Figure 37 : Schémas d'éclairage, West Bund Museum





© David Chipperfield Architects

Éclairage naturel (en haut), éclairage artificiel (en bas)

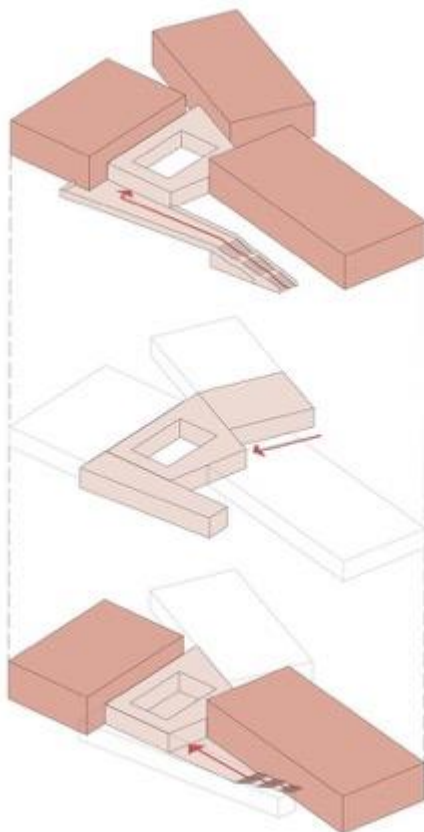


Figure 38 : Schéma de circulation, West Bund Museum

© David Chipperfield Architects

Illustration 31 : Vues extérieures de l'architecture du West Bund Museum



© Simon Menges



© Simon Menges



© Simon Menges



© Simon Menges



© Simon Menges

Illustration 32 : Vues, intérieur du West Bund Museum

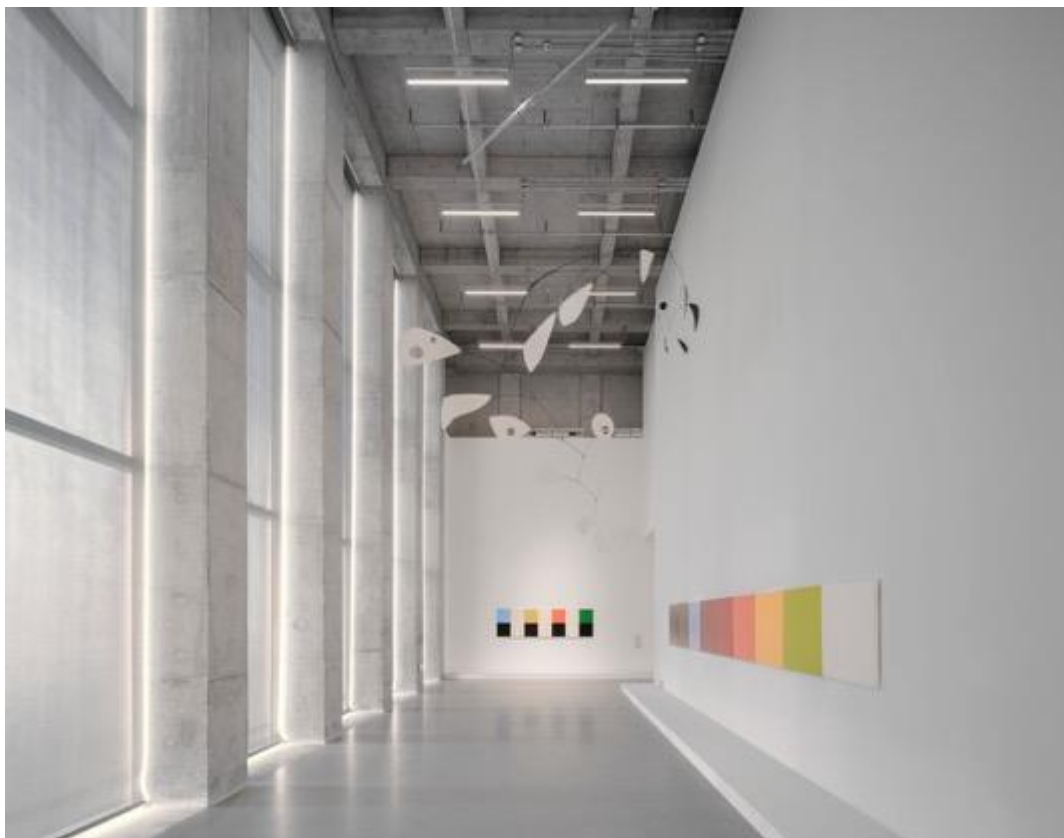


© Simon Menges

Le Lobby principal et son atrium, occupé par la librairie du Musée.



© Simon Menges



© Simon Menges

出版物



时间的形态



设计与奇思

Figure 39: Catalogue de l'exposition "The Shape of Time"

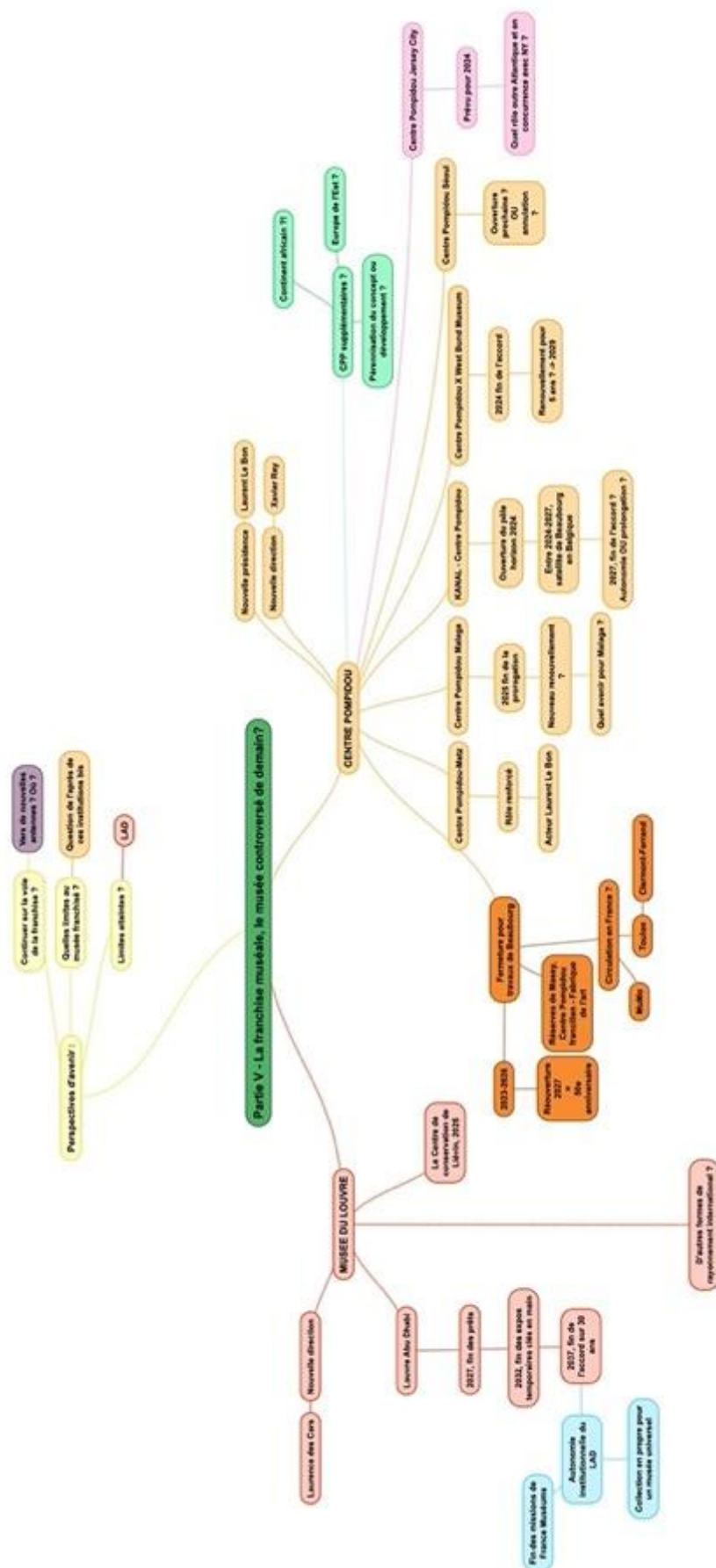
Source: « WEST BUND MUSEUM | HOME », URL : <https://www.wbmshanghai.com/west-bund-museum/html/home/home-en.html>.



Illustration 33 : Centre Pompidou x Jersey City, Pathside Building

© OMA / Jason Long

187



Centre Pompidou



Sept principes pour une fabrique de l'art

L'art au plus proche

Amener l'art au public francilien, par l'exposition tout au long de l'année d'œuvres prestigieuses du Centre Pompidou ;

L'art en travail

Faire découvrir les coulisses de l'art au voisinage direct des collections et des équipes qui feront partager leur savoir-faire exceptionnel et devenir un lieu de transmission ;

L'art en action

Permettre aux publics de devenir acteurs de leur expérience de l'art ;

L'art, un lieu de vie

Favoriser la familiarité avec la création contemporaine, en rassemblant des chefs-d'œuvre d'aujourd'hui et des pratiques quotidiennes ;

L'art au pluriel

Rendre sensible les liens entre les univers artistiques en proposant une programmation pluridisciplinaire (musique, danse, performance, parole) faisant écho aux œuvres d'art visuel ;

L'art en partage

Devenir un centre de ressources à l'échelle régionale, en multipliant les actions conjointes avec les opérateurs et lieux de culture implantés en Île-de-France. En particulier, faire de ce lieu, un lieu pivot pour les collections photographiques en Île-de-France ;

L'art et la science

Faire de la rencontre entre art et science un élément emblématique et rare du projet, avec une ambition partagée de rayonnement, en lien avec l'Université Paris-Saclay.



3

Annexe 44 : Les sept principes de la Fabrique de l'art

CENTRE POMPIDOU, « Communiqué de presse - « Centre Pompidou francilien - Fabrique de l'art ». Futur pôle de conservation et de création », p. 3



Figure 40 : Les musées français implantés à l'étranger

© DICOM / MC

Source : « Ministère de la Culture, Actualités, International : la carte des musées français dans le monde », le 3 mai 2018, URL : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/International-la-carte-des-musees-francais-dans-le-monde>.