

# LES MUSÉES NATIONAUX DOIVENT-ILS SE DÉLOCALISER ?

Les premiers bilans mitigés du Louvre-Lens et du centre Pompidou-Metz tendent à prouver que la délocalisation des musées nationaux, quand il s'agit d'une démarche marketing territoriale, n'offre pas de garanties au développement économique et culturel du territoire. L'action décentralisatrice muséale peut en revanche emprunter d'autres voies.

JEAN-MICHEL TOBELEM



*Le centre Pompidou-Metz, un exemple, avec le Louvre-Lens, de la délocalisation des musées nationaux en France.*

**D**eux logiques distinctes semblent être à l'œuvre en matière de délocalisation de grands établissements culturels nationaux. L'une – à l'instar de la Tate-Liverpool – vise à servir un vaste bassin de population sur la base d'un projet singulier émanant du musée lui-même ; ce projet visant à satisfaire des besoins locaux pour mieux accomplir la mission de l'établissement national. L'autre, issue d'une commande « politique », développe des projets qui ne répondent pas nécessairement à un besoin culturel identifié localement (bien que la dimension de « démocratisation culturelle » y soit soulignée), mais correspondent davantage à une logique d'image, voire de marque, visant à renforcer l'attractivité des villes considérées en direction d'un visitorat principalement touristique. L'implantation de ces équipements est en effet corrélée à l'attente d'un impact économique significatif. Mais autant la première logique présente certaines garanties en termes de réussite culturelle de l'opération, autant la seconde peut comporter des facteurs de risque portant sur les aspects suivants : ancrage local, adhésion de la population, élargissement des publics, attractivité touristique, impact territorial.

Nous souhaiterions avancer l'idée que d'autres paradigmes que ceux à l'œuvre dans les projets du centre Pompidou-Metz ou du Louvre-Lens pourraient être mobilisés pour mettre davantage les musées nationaux au service des territoires : enrichissement des collections des musées existants ; partenariats scientifiques avec les conservateurs territoriaux ; renforcement des fonds des musées en région ; itinérance d'expositions temporaires dans plusieurs établissements ; voire création de concepts muséographiques inédits.

### POURQUOI DÉCENTRALISER LES MUSÉES NATIONAUX ?

La question de la décentralisation des musées nationaux se pose du fait de la concentration des plus prestigieuses institutions muséales dans la capitale de notre pays, ce qui n'est guère étonnant compte tenu de notre héritage centralisateur (que l'on retrouve du reste aussi chez certains de nos voisins : Royaume-Uni, pays scandinaves, Autriche, Portugal, etc.). Le contre-exemple réside dans des pays fédéraux ou tardivement constitués en États-nations, comme l'Allemagne et l'Italie. Ce constat étant fait, il convient de le mettre en perspective avec une concentration analogue dans l'Île-de-France des institutions d'éducation supérieure et de recherche.

Toutefois, autant la notion de « effet d'agglomération » (au sens de l'économiste Alfred Marshall) peut susciter une certaine adhésion dans les domaines industriel et de la recherche, autant cette approche paraît moins convaincante dans le domaine culturel, comme le démontrent à nouveau les exemples allemand ou italien. La densité culturelle fait assurément de Paris la ville la plus visitée au monde, mais elle ne permet pas de résoudre la question d'une meilleure répartition des flux de visiteurs dans d'autres parties du territoire national, pourtant particulièrement bien dotées d'un point de vue historique, naturel, artistique ou patrimonial.

Par ailleurs, être une institution basée à Paris ne change rien au fait qu'en tant qu'institution nationale, elle est destinée à l'ensemble des Français qui – rappelons-le – contribuent tous à son financement, qu'il s'agisse de l'Opéra national de Paris, de la Bibliothèque nationale de France ou encore des monuments et musées nationaux placés par l'histoire dans la région Île-de-France. Gardons par conséquent à l'esprit l'objectif de la

décentralisation d'une manière générale : rapprocher les citoyens de la prise de décision et confier à des organes locaux des moyens qui n'ont plus pour vocation d'être gérés au niveau central pour des raisons d'efficacité de l'action publique.

Par conséquent, l'important est de doter les institutions culturelles en région de moyens (humains, techniques et financiers) plus significatifs pour leur permettre d'accomplir encore mieux leur mission scientifique, culturelle, éducative et sociale. Dans cette optique, les projets du centre Pompidou à Metz ou du Louvre à Lens ne sont pertinents que s'ils procurent aux territoires concernés des moyens accrus pour développer leur politique au service des citoyens.

### LES LIMITES DU LOUVRE-LENS

Ces deux cas sont proches, car ils impliquent tous deux une grande institution nationale localisée à Paris, le centre Georges-Pompidou d'un côté, le musée du Louvre de l'autre. Que peuvent apporter ces établissements

aux territoires concernés, l'agglomération de Metz et celle de Lens-Liévin ? S'agit-il de moyens financiers nouveaux, procurés par l'administration centrale ? S'agit-il de compétences professionnelles particulières ? S'agit-il de possibilités de contacts au plus haut niveau à l'échelle internationale ? Rappelons que l'ambition de ces projets était double – développement économique et démocratisation culturelle –, comme exprimé dans le cas du Louvre-Lens. C'est cet exemple que nous développerons à titre principal à travers les citations suivantes, extraites de documents officiels<sup>1</sup>, du fait d'enjeux plus marqués qu'à Metz (une agglomération connaissant un bon niveau de développement et dotée de notables atouts culturels et touristiques).

*« Au Louvre-Lens, force est de constater que l'on est confronté au public habituel des musées alors même que l'entrée de la "galerie du temps" est gratuite. »*

Selon les promoteurs du projet, « le choix de Lens est une opportunité exceptionnelle : celle de redéfinir un territoire fortement marqué par la crise industrielle et sociale, en pariant sur son attractivité culturelle. Le Louvre-Lens incarne la volonté d'inscrire un peu plus le Nord-Pas-de-Calais comme l'une des eurorégions les plus actives et performantes à ce jour ». Bien plus, est-il affirmé, le Louvre-Lens « sera le catalyseur d'un nouveau développement économique, d'une transformation profonde et durable du territoire, de l'affirmation d'une seconde métropole au sud

de la région ». L'instrumentalisation du Louvre-Lens à des fins économiques ne fait donc pas de doute.

Sur le modèle de l'aménagement du quartier d'affaires Euralille autour des gares rénovées de la métropole lilloise, la création du Louvre-Lens s'inscrit dans une ambitieuse opération d'aménagement du territoire à l'intérieur du périmètre des villes de Lens, Liévin et Loos-en-Gohelle, sur près de 1 600 hectares. Dès lors, il s'agit de « définir et mettre en œuvre un grand projet de mutation urbaine et paysagère du territoire dans le respect de l'histoire du bassin minier », et le Louvre-Lens est clairement considéré « comme l'élément déclencheur de la dynamique Euralens ». Or, plus de quatre années après l'ouverture de cet équipement (qui n'est pas un musée au sens de la loi française relative à l'appellation « Musée de France », cette dernière s'appliquant à des collections dont est précisément dépourvu l'établissement), où en est-on ?

Si l'on en croit le journal *Les Échos* (numéro des 13-14 janvier 2017), « le musée du Louvre-Lens peine à redynamiser l'ex-territoire minier. [...] L'équipement culturel n'a pas généré la dynamique économique espérée par l'ancien bassin minier ; et son coût inquiète, face à une fréquentation qui plafonne. [...] Quatre ans après son ouverture, nulle trace de cet effet Guggenheim ». Quant au rapport de la mission interministérielle pilotée par Jean-Louis Subileau, il « déplore des synergies restées très faibles entre acteurs économiques et sphère publique » : « En dépit de l'arrivée du Louvre-Lens et de l'inscription du bassin minier au Patrimoine mondial de l'Unesco, qui sont des objets de fierté, la perception du territoire par les acteurs extérieurs de tous ordres (économiques, culturels, politiques, touristiques) demeure aujourd'hui encore largement négative. »

Un résultat pour le moins décevant, en particulier au vu des gigantesques moyens publics engagés. Sans entrer dans le détail d'une analyse qui a été proposée ailleurs<sup>2</sup>, on peut avancer une série de raisons à la situation actuelle : un territoire insuffisamment préparé à la venue de l'établissement ; une architecture peu attractive ; une dissociation des logiques relatives au musée, au classement des sites miniers au Patrimoine mondial de l'Unesco et aux sites de mémoire de la Première Guerre mondiale ; sans oublier une stratégie de développement touristique territorial encore en devenir.

À défaut de réussite économique, peut-on pour autant parler de succès sur le plan de la démocratisation culturelle, l'autre importante justifica-

tion avancée par les promoteurs du projet pour justifier la création du Louvre-Lens ? En effet, selon ses initiateurs, un lien est établi d'emblée entre décentralisation et démocratisation : « L'implantation à Lens du musée le plus connu du monde est une initiative emblématique de la forte volonté de décentralisation et de démocratisation culturelles. » L'ambition du projet est clairement affirmée : « Le plus grand musée national montre qu'il peut venir à la rencontre de nouveaux publics. [...] Il s'agit, tout d'abord, pour le Louvre, d'aller à la rencontre de nouveaux publics, souvent éloignés de la culture, en s'implantant sur un territoire durement marqué par un passé industriel douloureux, celui de l'exploitation charbonnière. »

Quant à la médiation, devant s'appuyer sur le numérique, il est indiqué qu'elle est « placée au cœur du projet. Médiation par les textes, certes, mais surtout par le multimédia ». La promesse de toucher de nouveaux publics était intense, la politique des publics devant s'inscrire « au cœur du projet culturel du musée pour devenir un espace de vie et de découverte pour tous au sein duquel la médiation écrite, humaine et multimédia est une priorité ». La médiation était ainsi vue comme un moyen de faire accéder des visiteurs novices à une offre artistique de premier plan : « Les experts, les esthètes mais aussi les moins habitués des visiteurs à la pratique muséale devraient se sentir parfaitement accueillis et respectés dans leur niveau d'approche grâce à la pluralité des offres, des niveaux de médiation et des supports d'accès à la connaissance et aux œuvres du Louvre. »

En fin de compte, lorsque l'on examine la composition du visitorat, force est de constater que l'on est confronté au public habituel des musées et non pas à une situation inédite qui permettrait la venue de personnes éloignées du monde des institutions muséales. Selon les études réalisées par l'établissement lui-même, on constate que les visiteurs sont plutôt âgés (40 % ont plus de 60 ans et 2 % ont moins de 20 ans), très éduqués, et de surcroît habitués à la visite de musées (80 % ont visité un musée dans l'année, contre environ 30 % en moyenne s'agissant de la population française en général). Ce profil particulier est bien sûr renforcé dans le cas des expositions temporaires. On compte par ailleurs 12,5 % d'employés et 2 % d'ouvriers, alors qu'ils représentent respectivement 31 % et 28 % de la population active des départements du Nord et du Pas-de-Calais (soit près de 60 % du total de la population active de ces deux départements). Le Louvre-Lens réalise à cet égard une perfor-

mance moins bonne que celle de certaines autres institutions muséales, et cela alors même que l'entrée de la « galerie du temps » – qui propose une sélection d'œuvres venues du Louvre – est gratuite (à la différence de celle des expositions temporaires).

Cette situation peut être attribuée aux facteurs suivants : un emplacement tournant le dos au centre-ville ; des habitants non consultés en amont sur le contenu du projet ; un concept muséographique peu adapté aux publics visés ; une absence d'innovation en termes de médiation ; des expositions reposant sur une approche identique à celle du Louvre ou du Grand Palais. Ajoutons qu'il est troublant de noter que nombre d'observateurs se félicitaient de la venue d'un établissement muséal dans le bassin minier, alors même que, dès le jour de l'inauguration, le président du Conseil régional revendiquait l'appellation de « région des musées »... Les départements du Nord et du Pas-de-Calais comptent en effet une cinquantaine d'établissements bénéficiant de l'appellation « Musée de France », à quoi s'ajoute un chiffre encore plus élevé de musées locaux qui n'en bénéficient pas.

Le musée du Louvre n'obtient pas davantage de résultats convaincants en matière de démocratisation ; du reste, en tant qu'institution parisienne, il ne possède pas d'expertise reconnue dans le domaine du développement territorial, ce qui n'est pas non plus le cas du service des Musées de France ni de la direction des Patrimoines du ministère de la Culture. Notons par ailleurs que le centre Pompidou-Metz n'affiche pas un impact meilleur en termes de démocratisation et qu'il ne répond pas non plus entièrement aux attentes de ses promoteurs en termes d'impact économique<sup>3</sup>. Si l'on prend acte, en définitive, des limites que rencontrent les projets phares de la décentralisation muséale, celui de Metz et surtout celui de Lens, on peut se demander si d'autres voies ne pourraient pas être explorées dès lors que les musées nationaux souhaitent participer à l'essor des territoires, à l'instigation de leurs tutelles ministérielles.

## DES VOIES NOUVELLES À EXPLORER

L'action décentralisatrice ne saurait se confondre avec la création d'« antennes » des établissements nationaux en région. Voici quatre pistes de réflexion pour suggérer une autre voie.

### Le renforcement des fonds des musées en région

Traditionnellement, les musées nationaux effectuent des dépôts dans les musées en région. Cela ne correspond pas uniquement à une action de générosité, car ces établissements appartiennent à l'ensemble des citoyens français et devraient – autant qu'il est possible – s'inscrire dans la réalité du territoire de notre pays. L'enjeu est donc d'aller plus loin, sur la base du constat que les musées nationaux parisiens possèdent des collections non exposées (et cela, en dehors des raisons liées à la nature des pièces concernées : œuvres graphiques, textiles ou photographiques qui ne peuvent être présentées en permanence pour des motifs de conservation). Les réserves de ces musées ne sont pas inépuisables ; elles ne sont pas non plus remplies de chefs-d'œuvre dont le public serait privé. Il n'en reste pas moins que des œuvres de qualité notable pourraient susciter l'intérêt de responsables de musées en région, soit pour renforcer ou compléter des fonds existants, soit encore pour développer de nouveaux pôles (par des dépôts, mais aussi des prêts, des dons et des acquisitions). Certains dépôts pourraient se faire sans limite de durée, le musée d'origine en restant toujours propriétaire ; d'autres pourraient se faire pour des durées déterminées en concertation entre responsables des établissements concernés. Cela aurait un double effet : d'une part, le renforcement de l'attractivité du musée pour les publics locaux et touristiques ; et d'autre part, l'accroissement des possibilités offertes en termes d'activité scientifique, de recherche et de diffusion par les responsables des musées en région.

### L'accroissement des partenariats scientifiques avec les conservateurs en région

Les compétences des conservateurs territoriaux du patrimoine ne sont pas moindres que celles des conservateurs nationaux du patrimoine, même s'il est vrai que ces derniers disposent en général de plus de latitude pour approfondir la connaissance de leurs collections, là où leurs collègues en région doivent remplir de lourdes tâches administratives, de gestion et de représentation. Pour mener des actions scientifiques ambitieuses, les conservateurs de province manquent bien souvent de moyens, à la fois humains et budgétaires. Ils pourraient donc utilement développer des collaborations – sur la base des projets dont ils sont por-

teurs – en s'appuyant sur la participation de leurs collègues parisiens. Activités de recherche, publications et expositions de haut niveau en seraient la manifestation concrète. Car actuellement, seule une poignée de musées (parmi lesquels Lyon, Lille ou encore Montpellier) est capable de concevoir sur une base régulière des expositions d'importance européenne, voire internationale. Cette situation est difficilement acceptable, dans la mesure où la France compte un nombre plus important d'établissements possédant des collections d'une grande richesse, mais qui ne sont pas en mesure de faire face aux coûts exorbitants qu'atteignent désormais les prix d'assurance et de transport des œuvres (sans mentionner les coûts relatifs à la scénographie et à la communication), malgré l'existence du label « Exposition d'intérêt national ». Nul doute qu'une telle approche redonnerait à ces établissements un lustre capable de susciter l'intérêt des habitants et des touristes.

### L'itinérance accrue d'expositions temporaires dans plusieurs établissements

Contrairement à d'autres pays étrangers, les musées français présentent chaque année un nombre limité d'expositions temporaires, ce qui constitue un handicap dans le développement de la fréquentation de ces établissements. Plusieurs solutions peuvent être envisagées. *Primo*, un plus fort encouragement à la circulation des expositions conçues par un musée donné (fréquemment en partenariat avec un ou deux autres) afin qu'elles puissent être présentées plus systématiquement dans d'autres régions. *Secundo*, la présentation en région de tout ou partie d'une exposition (pas nécessairement artistique, mais également archéologique, ethnographique ou scientifique) créée initialement dans un musée parisien, sur une base financière équitable (alors que certaines institutions facturent un coût élevé – et souvent rédhibitoire – pour la reprise d'expositions pourtant déjà amorties financièrement). *Tertio*, la création d'une agence (comme en Suède ou aux États-Unis d'Amérique) chargée de concevoir, de créer et de proposer des expositions à des musées de taille moyenne ou modeste. Le coût d'un tel organisme serait à mettre en relation avec une capacité notablement accrue d'animation et de diffusion dans de nombreux musées de notre pays, avec des conséquences positives en termes culturels, éducatifs et touristiques.

### La création de concepts muséographiques inédits

Comme l'a montré l'exemple du Louvre-Lens, le développement récent des musées s'accompagne rarement d'innovations marquées sur le plan muséographique ou de la médiation. Pourtant, les voies à explorer ne manqueraient pas : musées capables d'accueillir des pièces de très grand format ; musées développant un discours réellement accessible au plus grand nombre sur leurs collections (artistiques, anthropologiques, historiques, techniques ou scientifiques) ; musées permettant un dialogue raisonné entre œuvres classiques et contemporaines ; musées s'adressant de façon privilégiée aux enfants et aux familles, etc.

En définitive, la question de la délocalisation repose sur une vision exigeante de l'aménagement culturel du territoire, ainsi que sur une approche ambitieuse de notre écosystème muséal ; à rebours d'une concentration croissante des moyens financiers et des flux de visiteurs au profit d'une infime minorité de musées nationaux franciliens (à eux seuls, six établissements représentent un quart du total de la fréquentation nationale). Il s'agit à ce titre de mieux répondre aux besoins des citoyens de notre pays et aux enjeux d'un développement harmonieux du territoire sur les plans culturel, social, éducatif, touristique et économique.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

- Sophia Labadi, *L'Impact de la culture en Europe. Évaluation des impacts socio-économiques de projets de régénération culturelle*, Paris, L'Harmattan, 2017.
- Martine Regourd (dir.), *Musées en mutation. Un espace public à revisiter*, Paris, L'Harmattan, 2012.
- Jean-Michel Tobelem, – *La Gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art*, Paris, Armand Colin, 2017.
- *La Culture pour tous. Des solutions pour la démocratisation culturelle ?*, Paris, Fondation Jean-Jaurès, 2016, téléchargeable en ligne gratuitement.
- Jean-Michel Tobelem, Luis Miguel Lus Arana et Joan Ockman, *Les Bulles de Bilbao. La mutation des musées depuis Frank Gehry*, Paris, B2, 2014.

1. Citations issues du dossier de presse présenté lors de l'inauguration du Louvre-Lens, décembre 2012.  
2. [http://www.lemonde.fr/idees/article/2016/08/21/le-louvre-lens-a-t-il-echoue\\_4985662\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2016/08/21/le-louvre-lens-a-t-il-echoue_4985662_3232.html)  
3. L'argument économique a été largement mobilisé dans le cas de Metz, comme le montre notamment la citation suivante, extraite d'un document de l'organisme de développement de la métropole de Metz : « 38 hectares autour du centre Pompidou-Metz, équipement phare offrant une attractivité internationale au quartier. Selon le principe de mixité urbaine, activités tertiaires supérieures, logements, tourisme d'affaires et commerces s'articuleront aux côtés du futur centre des congrès » (source : *Faire de Metz Métropole l'épicentre du commerce de la Grande Région. L'offre commerciale de l'agglomération*, non daté).