

Entretien avec **ALAIN SEBAN**

# «J'AI IMAGINÉ LE CENTRE POMPIDOU EN 2042»

Pompidou mobile, Pompidou virtuel... BeauxArts fait le point sur les cinq ans d'action d'Alain Seban à la tête de l'institution. Candidat à un second mandat, il expose en exclusivité ses axes de réflexion pour l'avenir en imaginant Beaubourg dans trente ans face à un monde de l'art en pleine révolution. C'est déjà demain !

propos recueillis par Fabrice Bousteau & Anne Picq • photos Victor Picon

**Beaux Arts magazine : Comment définiriez-vous en trois mots le Centre Pompidou ?**

**Alain Seban :** Contemporain, populaire, pluridisciplinaire.

**Après votre nomination en avril 2007, vous avez défini pour les cinq ans de votre mandat plusieurs projets que vous appelez «stratégiques». Nous vous proposons de faire un bilan de chacun d'entre eux. D'abord le Centre Pompidou-Metz...**

Le Centre Pompidou-Metz est un projet imaginé par Jean-Jacques Aillagon, initié par Bruno Racine et que j'ai réalisé. Depuis son inauguration, en mai 2010, il a accueilli 1,2 million de visiteurs. C'est trois fois plus que le musée le plus fréquenté en régions, et plus de la moitié de ce public vient de Lorraine. C'est donc un énorme succès populaire. C'est aussi le premier exemple de décentralisation d'une grande institution culturelle : j'entends par là une réinvention des valeurs du Centre Pompidou dans un partenariat avec des collectivités territoriales.

**Envisagez-vous d'autres Centre Pompidou en régions ?**

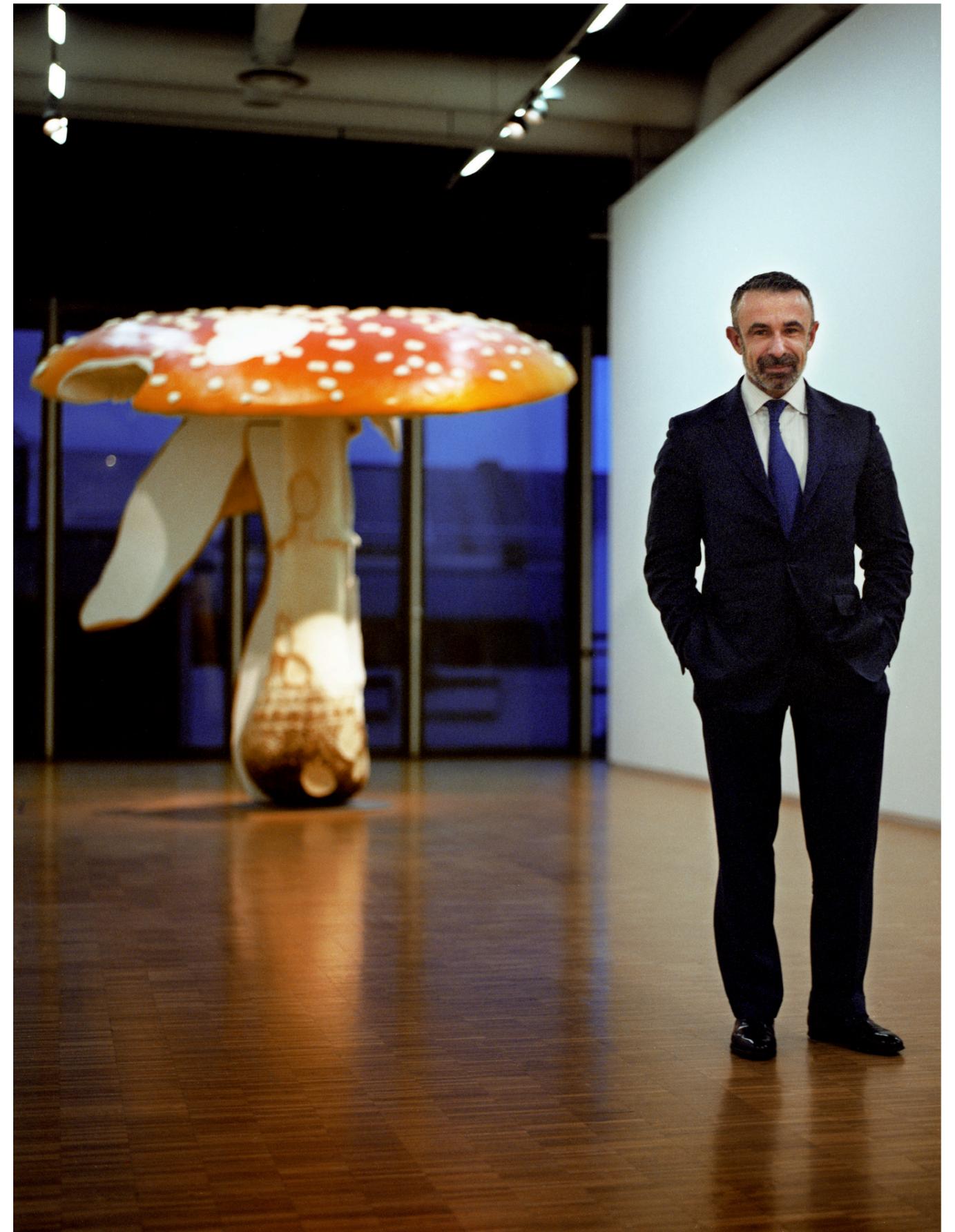
Non, c'est un projet unique, un engagement considérable pour nous et pour la collection, il n'est pas question de couvrir la France de Centre Pompidou. Mais parce que nous avons une mission nationale qu'il faut pouvoir exercer sur tout le territoire, j'ai imaginé le Centre Pompidou mobile, afin d'aller partout au-devant des publics qui ne vont jamais au musée, dans des villes moyennes, des territoires ruraux ou en périphérie des grandes agglomérations. Lancé par Nicolas Sarkozy à Chaumont, en Haute-Marne, une ville de 23 000 habitants, le Centre Pompidou mobile a accueilli 29 000 visiteurs en deux mois et demi, soit à peu près six fois la fréquentation annuelle des musées de Chaumont. Et depuis que nous sommes là, leur fréquentation a doublé. On constate que l'on touche un public qui n'a jamais été au musée et, en plus, cela produit un effet d'entraînement, c'est-à-dire que les visiteurs, souhaitant prolonger cette expérience, se tournent tout naturellement vers les musées de la ville.

**Autre projet stratégique mis en œuvre, la création d'un espace dédié aux adolescents que vous présentez comme une première mondiale. On a du mal à le croire...**

C'est pourtant vrai. Les 13-16 ans sont un public délaissé alors que c'est un âge charnière de la vie où se cristallise le rapport au musée. Nous avons donc été les premiers à imaginer pour eux un espace permanent, ouvert en dehors du temps scolaire pour favoriser les visites individuelles. Nous nous appuyons sur les réseaux des MJC et des associations pour faire venir les ados à des ateliers autour de questions qui les intéressent : la mode, l'environnement, la musique, les jeux vidéo, le sport... C'est souvent l'occasion pour eux de rencontrer des artistes et de produire des projets.

**Vous avez également créé le Nouveau Festival, dont la troisième édition va se dérouler du 22 février au 12 mars. Pourquoi un festival ?**

Les artistes font bouger les lignes, le Centre Pompidou doit bouger avec eux. Il fallait au



Alain Seban photographié devant *Giant Triple Mushroom Amanita muscaria/Helvella crispa/Boletus badius* de Carsten Höller.



«Les artistes font bouger les lignes, le Centre Pompidou doit bouger avec eux. J'ai cherché à inventer un territoire plus expérimental, en tirant parti de notre spécificité: la pluridisciplinarité.»

sein de l'institution un laboratoire intempêtif, un territoire plus expérimental, que j'ai cherché à inventer en tirant parti de notre spécificité: la pluridisciplinarité. Or celle-ci est complètement en phase avec les désirs et les pratiques de beaucoup d'artistes d'aujourd'hui. J'ai voulu cette nouvelle proposition pour rendre compte de ce phénomène. Et, parce que les formes les plus expérimentales doivent s'ouvrir le plus largement au public, le festival est gratuit.

**Enfin, dernier projet phare: le Centre Pompidou virtuel qui sera lancé à la fin du premier trimestre 2012. De quoi s'agit-il?**

C'est une stratégie Internet complètement nouvelle, absolument révolutionnaire, qui tourne le dos à tout ce qui s'est fait jusqu'ici. Nous avons fait le choix de mettre à disposition sur le web la totalité des contenus produits par le Centre Pompidou: nous numérisons donc les œuvres de la collection, des entretiens avec des artistes, des captations de conférences, mais aussi des catalogues d'exposition lorsqu'ils ne sont plus disponibles, l'ensemble des projets du concours d'architecture du Centre Pompidou, nos archives, etc. Tous ces documents sont indexés et mis à disposition à travers une plate-forme sémantique d'une conception entièrement nouvelle. On y intègre une dimension collaborative, dans la mesure où les internautes seront appelés à participer à l'indexation et à enrichir la production des contenus, comme sur Wikipédia.

Ce qui, pour une institution culturelle, est assez révolutionnaire, puisque nous sommes en principe les détenteurs du savoir.

**Vous êtes candidat au renouvellement de votre mandat qui s'achève le 2 avril. Nous vous proposons, pour envisager l'avenir du Centre Pompidou, de tirer trois cartes du jeu *Oblic Strategy* conçu par Brian Eno et Peter Schmidt dans le but de favoriser la réflexion et la créativité. Chaque carte propose un axe de réflexion original. Quels commentaires vous inspirent les phrases de ces cartes? Tout d'abord: *Question the heroic approach*.**

Cela évoque pour moi le modèle du super-musée des années 1990, avec des super-architectes, des super-frais de fonctionnement, des super-marques et des super-directeurs. Cette ère est terminée. Le moment n'est plus à la construction de milliers de mètres carrés qui génèrent des coûts de fonctionnement exorbitants. Nous devons imaginer des développements qui nous donnent de l'agilité au lieu de nous alourdir.

**Deuxième carte: *Work at different speed*.**

Le Centre Pompidou vit en permanence avec des pulsations multiples et différenciées: celle des grandes expositions qui nécessitent trois à quatre années de conception; celle des raccourcis de la collection permanente qui dure deux à trois ans; celle du Nouveau Festival qui est annuelle mais également horaire, tant la programmation est riche; celle de la programmation des spectacles et des projections de

cinéma qui peut être extrêmement rapide. L'enjeu pour nous est de gérer ces différentes fréquences et de faire en sorte qu'elles composent une partition à la fois lisible et attrayante.

**Enfin, *Turn it upside down*.**

Si cela signifie repenser le modèle, c'est intéressant, mais je ne crois pas qu'il faille pour autant mettre le musée à l'envers! Un musée doit rester basé sur sa collection. Je crois que l'avenir du Centre, c'est précisément de s'appuyer encore plus sur la collection qu'il ne le fait aujourd'hui.

**Si votre mandat est renouvelé, y aura-t-il un second plan stratégique et quels en seront les grands axes?**

S'il y a un deuxième mandat, comme je le souhaite, il faudra en effet qu'il y ait un deuxième plan stratégique. Mais aujourd'hui, j'ai engagé une réflexion différente: j'ai demandé à mes collaborateurs d'imaginer ce que sera le Centre Pompidou dans trente ans. Envisager le Centre en 2042 amène à répondre à nombre de questions de fond: faut-il créer un second site en Ile-de-France? Faut-il diviser la collection entre XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècle? Faut-il avoir des antennes à l'étranger? Quelle stratégie de rayonnement en régions?... Au centre de ces questions, ce qui nous est apparu essentiel, c'est la collection. Et nous sommes convaincus que ce serait une grave erreur de dissocier collection moderne et collection contemporaine. D'abord parce que cela amoindrirait notre force de frappe à l'international pour les

prêts d'œuvres et le montage des expositions. Mais de manière beaucoup plus profonde, cela nous handicaperait pour relever ce qui constitue à mon sens un défi majeur: construire une collection globale pour demeurer au XXI<sup>e</sup> siècle dans le peloton de tête des musées mondiaux. Or nous avons une collection qui n'a aucun équivalent au monde en ce qui concerne les origines de la mondialisation artistique car tous les artistes issus des pays aujourd'hui considérés comme les nouveaux pays de l'art contemporain (Afrique, Moyen-Orient, Asie) sont passés par Paris durant la période moderne, et leurs œuvres se trouvent dans nos collections. Se couper de la collection moderne, ce serait se priver d'un argument absolument décisif pour construire une collection globale unique au monde. Ce dont nous avons besoin, c'est de créer un réseau avec les institutions qui, demain, auront des collections de référence sur telle ou telle zone géographique. Il nous faut trouver à l'extérieur des soutiens qui permettront de faire entrer des artistes pertinents dans la collection du Centre Pompidou.

**Se concentrer sur la collection implique forcément une augmentation du nombre d'œuvres conservées. Comment gérer cela?**

En effet, chaque année la collection augmente de 2% en volume. Par définition, cela veut dire que nous allons consacrer des ressources croissantes à stocker les œuvres, les inventorier, les conserver, les étudier. Il est donc très improbable, dans le contexte actuel des financements publics qui ne sont pas extensibles, que nous puissions construire et gérer de nouveaux bâtiments pour les présenter. Par conséquent, nous devons avoir une gestion de la collection encore plus active. Nous devons la faire tourner davantage dans ce bâtiment à Paris, où on peut sans doute gagner des mètres carrés d'exposition, adapter les espaces pour la présentation de l'art contemporain. Si l'on choisit d'exposer en priorité nos acquisitions contemporaines et un peu moins d'art moderne, cela laisse la possibilité de mobiliser et de déployer beaucoup plus fortement la collection hors les murs, à la fois en régions et à l'étranger – dans des formules intermédiaires



Le Centre Pompidou-Metz, conçu par Shigeru Ban et Jean de Gastines, a ouvert le 12 mai 2010.

entre le Centre Pompidou mobile et le Centre Pompidou-Metz. Nous pourrions imaginer d'être présents pour trois, quatre ou cinq ans dans un musée existant ou un lieu en devenir, sans doute avec la marque Centre Pompidou, avec des œuvres de la collection mais aussi des expositions temporaires. Cela permettrait à la fois de générer des ressources nouvelles et d'accroître le rayonnement du Centre.

**Vous envisagez également, semble-t-il, pour ce nouveau plan stratégique, une transformation architecturale du Centre Pompidou...**

C'est un bâtiment iconique de l'architecture du XX<sup>e</sup> siècle. Il n'est pas classé monument historique mais il le sera certainement un jour. Il n'est pas question de transformer son esthétique. Il faut en revanche garder son esprit vivant. Revenir au plus près de l'esprit original. Aujourd'hui, outre des travaux de rénovation technique sur lesquels je ne m'étendrai pas, quelles sont les deux ou trois choses qui ne fonctionnent pas bien dans le bâtiment? La première est presque un détail, mais il faut le régler: c'est la taille d'une de nos galeries d'exposition, la Galerie 2, qui n'est pas au standard international. Il faudrait atteindre 1 100 m<sup>2</sup> (contre 900 m<sup>2</sup> aujourd'hui) comme c'est le cas à la Tate et au MoMA. Les deux

autres enjeux sont plus lourds. Le premier concerne l'atelier Brancusi, très mal connecté au Centre. D'un point de vue patrimonial, ce lieu a une valeur incroyable mais il n'accueille que 300 visiteurs par jour alors même que l'entrée y est gratuite. Il faut trouver une solution architecturale et urbaine qui permette de le relier au bâtiment principal. Le second enjeu, peut-être le plus fondamental, est d'attirer vers le musée le public de la bibliothèque. Dans le projet du Centre Pompidou, il n'a jamais été pensé une intégration très forte de la Bpi (Bibliothèque publique d'information) dans l'ensemble culturel.

**Il est vrai que le public de la Bpi ne vient pas pour le musée mais parce qu'il manque des bibliothèques à Paris...**

Ce n'est pas si simple. Il y a 1,6 million de lecteurs qui fréquentent la Bpi. Les trois quarts sont des jeunes. Mais rien n'est fait pour les encourager à se rendre au musée. En effet, depuis les travaux de 2000, la Bpi est encastrée dans le Centre et lui tourne le dos. L'enjeu est donc de créer un espace qui jouerait un rôle de rotule, d'articulation entre les deux établissements. Un espace de superposition où l'on pourrait imaginer, par exemple, de présenter des œuvres du musée avec un dispositif

«Il ne faut pas opposer marché et institutions. Ensemble ils constituent un écosystème. Ce qui est important, c'est que les institutions se dotent, vis-à-vis des acteurs du marché, de règles de déontologie.»

de contextualisation mis en œuvre par la Bpi. Pour résumer, la réinvention que je propose vise donc une mobilisation beaucoup plus active de la collection, dans la volonté d'orienter résolument le bâtiment de Piano & Rogers vers le contemporain, de créer un véritable croisement des publics entre notre bibliothèque et le musée. Je souhaite également exploiter de manière plus active la pluridisciplinarité de cette institution qui est à la fois un musée et un centre d'art, comme le souhaitait le Président Pompidou. Un centre d'art, c'est un lieu d'expérimentation, un laboratoire. C'est l'enjeu que nous avons abordé avec le Nouveau Festival, les Rendez-vous du Forum, avec une exposition comme «Paris-Delhi-Bombay», avec les expériences en matière de médiation, etc. Ce que nous pouvons apporter de singulier aux artistes, c'est ce caractère pluridisciplinaire qui croise les arts visuels, le cinéma, le spectacle vivant, la parole ou encore la musique avec l'Ircam. Demain, on ne pourra

plus concevoir la pluridisciplinarité dans une simple logique de diffusion : une salle de spectacle, une salle de cinéma, un endroit où on fait des conférences. Il faudra l'envisager davantage dans une logique de production.

**Quel est l'impact de la crise économique sur le Centre Pompidou ?**

En 2011, notre subvention a diminué de 5 %. Ce qui, dans un budget assez rigide – 65 % de salaires, 15 % de charges fixes –, a été compliqué à absorber. Nous avons mis une pression maximale sur nos dépenses et respecté l'intégralité des préconisations du gouvernement. Nous réduisons nos effectifs de 1,5 % par an. Par ailleurs, nos charges de structure ont baissé en 2011, pour la première fois dans l'histoire du Centre. Elles vont à nouveau être diminuées en 2012. Enfin, nous avons augmenté nos ressources propres de 50 % au cours de mon mandat. D'abord grâce à l'accroissement de 40 % de la fréquentation.

Ensuite grâce au développement du mécénat et des expositions à l'étranger. Je crois possible de générer de nouvelles recettes à travers des prestations d'ingénierie culturelle et par une politique de valorisation à l'international de notre collection. C'est ce que nous souhaitons mettre en place en Arabie Saoudite, en apportant notre expertise à une institution émergente dans un pays totalement neuf en ce qui concerne la création contemporaine. Ce projet nous a paru d'autant plus intéressant qu'il renvoie à la mission du Centre Pompidou, c'est-à-dire comment, à travers la culture contemporaine, on peut aider une société à s'ouvrir et à se moderniser.

**Étant donné l'explosion des prix sur le marché de l'art, avez-vous vraiment les moyens de développer votre collection ? Est-ce que, face à la diminution de vos ressources, vous n'êtes pas de plus en plus contraints d'être au service du marché de l'art, c'est-à-dire de valoriser les artistes stars du marché parce qu'il n'y a que les galeries des artistes dominants qui peuvent vous aider à financer les expositions ?**

Pour nos acquisitions, nous faisons comme les autres musées. Nous développons le mécénat, surtout celui des particuliers, qui en est encore à ses débuts en France, alors qu'il permet des acquisitions significatives dans les grands musées étrangers. C'est une culture philanthropique qui doit évoluer en France. Les dispositifs fiscaux sont en place.

Quant au marché, je ne pense pas qu'il faille l'opposer aux institutions. Ce n'est pas parce qu'un artiste est une star du marché qu'il n'a pas sa place au musée. Il peut aussi arriver que les institutions découvrent ou fassent émerger des artistes en marge du marché, avant celui-ci. Au bout du compte, il y a un «écosystème». Et non des systèmes qui s'opposent. Dans cet écosystème, le marché et les institutions sont des instances de validation qui, ensemble, concourent à déterminer un état de la création contemporaine à un instant donné. Ce qui est important, c'est que les institutions se dotent, vis-à-vis des acteurs du marché, de règles d'éthique et de déontologie qui permettent d'adopter des bonnes pratiques. Au Centre Pompidou, aucune collection privée n'est exposée sans donation à la clé : c'est une règle



Alain Seban photographié devant la sculpture *y Struc/Surf* de Marc Fornes [détail].

que nous revendiquons. Bien entendu, nous acceptons l'aide des galeries pour la production d'œuvres. En revanche, nous ne décidons pas d'une exposition en fonction des mécénats que nous pouvons obtenir, de galeries ou d'autres. Nous ne faisons pas d'exposition à budget zéro, contrairement aux musées anglo-saxons. Lorsque je décide de programmer tel artiste, j'alloue un budget suffisant à l'exposition. Ensuite, si une galerie propose son aide pour faire venir telle ou telle pièce importante, ou pour contribuer au catalogue, cela vient en supplément.

**Quelles sont les différences, selon vous, entre le MoMA, la Tate et le Centre Pompidou ?**

C'est incontestablement le trio de tête des musées d'art moderne et contemporain. Qui s'adressent à des publics très larges et qui comptent plusieurs millions de visiteurs par an : 5 millions pour la Tate, 3,6 millions pour nous en 2011, 3 millions pour le MoMA. Les différences sont substantielles quant aux modèles de fonctionnement. Un modèle avec un financement public important, près des deux tiers, pour le Centre Pompidou. Pour le MoMA, un modèle dans lequel il n'y a

aucun financement de l'État. Et un modèle mixte pour la Tate. Les différences concernent également les collections : une collection de chefs-d'œuvre au MoMA, encyclopédique au Centre Pompidou, et un peu moins vaste pour la Tate, mais qui se développe de manière active et intelligente.

**Comment le Centre Pompidou peut-il lutter contre l'échec de la démocratisation de la culture et séduire de nouveaux publics ?**

Il est de bon ton de parler de l'échec de la démocratisation culturelle en France. Nous constatons quotidiennement l'extraordinaire hétérogénéité de notre public. Évidemment, les catégories qui ont fait le plus d'études sont surreprésentées. Mais notre public est extrêmement divers. Cela dit, le fait que la fréquentation augmente ne nous dispense pas de nous poser la question de l'élargissement des publics, qui est au cœur de la quasi-totalité de nos projets stratégiques. Le Centre Pompidou-Metz, le Centre Pompidou mobile, le Studio 13-16, tous visent à élargir les publics. Il en va de même concernant les initiatives que j'évoquais pour croiser davantage les flux des publics entre la Bpi et le musée. Et pour les

**Le Centre Pompidou en chiffres**

**121,9 M€** C'est le budget total du Centre Pompidou en 2012 (fonctionnement et investissement), dont : **80 M€** de subventions, **31 M€** de ressources propres, **10,9 M€** en autofinancement.

**5,3 M€** ont été dépensés pour les acquisitions en 2011.

**1 073** personnes employées en 2011.

**3,6 millions** de visiteurs en 2011, soit une progression de 40 % en cinq ans.

**Près de 4 500 personnes** visitent chaque jour l'exposition «Edvard Munch, l'œil moderne» (du 21 septembre 2011 au 23 janvier 2012).



Pour sa première étape à Chaumont, le Centre Pompidou mobile a accueilli 29 000 visiteurs.