

Seconde partie : Le travail d'acquisition des Frac

Introduction

Après une première partie consacrée à une prosopographie des directeurs et directrices de Frac, la seconde partie de l'étude s'intéresse à la vision qu'ont ces responsables de leur action et, en particulier, de leur travail d'acquisition. Elle se décline en quatre volets, correspondant à autant de questions :

1. Comment et par qui sont choisies les œuvres à acquérir ?
2. Quels sont les buts premiers des acquisitions des Frac ?
3. Quels critères artistiques orientent les choix des dirigeants de Frac ?
4. Quelles contraintes pèsent sur leur travail d'acquisition ?

Les réponses battent en brèche certains lieux communs, en mettant en lumière notamment le caractère varié et évolutif des approches qu'ont les responsables de ces institutions de leurs missions, loin du cliché de la « petite coterie⁵² » homogène et endogame souvent accolé aux professionnels de l'art contemporain par leurs détracteurs. Leur analyse éclaire aussi certains débats très actuels, que ce soit sur les budgets culturels, le renforcement de la scène française, l'élitisme supposé de la culture publique ou la défense de l'autonomie des institutions artistiques face aux attaques idéologiques qu'elles subissent aujourd'hui. Comme on le verra, certaines alternatives préconstruites (scène locale ou nationale *vs* tendances internationales, création *vs* collection, marché *vs* institution, etc.) ne correspondent que très imparfaitement à l'expérience pratique de ceux qui font vivre les Frac.

Ce second texte est principalement fondé, comme la première partie, sur un questionnaire rempli par 71 dirigeants de Frac présents et passés, ainsi que sur une série d'entretiens semi-directifs. Ces deux types de sources permettent d'associer des analyses quantitatives et qualitatives du discours que tiennent les directeurs de Frac sur leur travail d'acquisition. Elles peuvent également être croisées avec les données rassemblées pour la première partie de cette étude, afin de dégager les principales lignes de clivage, dans les réponses des participants, en termes de génération, de genre, de diplôme ou d'origine sociale. Sur ce dernier point, toutefois, les résultats doivent être pris avec précaution, car la taille de l'échantillon et les contraintes de l'étude à ce stade rendent difficile d'isoler les variables causales. Plus généralement, les pages qui suivent constituent le premier aboutissement d'un travail de recherche qui a duré à peine plus d'un an ; celui-ci appelle à de futurs prolongements.

⁵² Philippe Urfalino, Catherine Vilkas, *Les Fonds régionaux d'art contemporain : la délégation du jugement esthétique*, Paris, L'Harmattan, 1995, p. 146.

I. Les choix d'acquisition : modalités de délibération et de décision

Comme le rappelle un récent rapport ministériel, « il ne peut y avoir d'entrée dans les collections nationales, et plus généralement dans les collections publiques, quelles que soient les modalités d'acquisition et la valeur du bien acquis, qui ne soit régie par des procédures consultatives obligatoires⁵³ ». Les comités techniques d'acquisition (CT) sont l'instrument de délibération dont dépend l'enrichissement des collections des Frac.

1. Les règles de composition et de fonctionnement d'un comité technique d'acquisition

Si l'existence des « Comité d'Achats⁵⁴ » est établie depuis la création des Frac, leur forme a largement évolué depuis le début des années 1980. À cette période, ils sont souvent pléthoriques (près d'une trentaine, par exemple, pour le premier comité technique du Frac Aquitaine) et peuvent compter des élus dans leurs rangs (plus d'un quart des membres de l'un des CT au début des années 1980⁵⁵). Leur fonctionnement est souvent « très informel », comme le souligne une directrice en poste à cette période, et varie largement d'une institution à l'autre. Initiée par la circulaire du 28 février 2002, leur standardisation est toujours en cours aujourd'hui, comme en atteste le rapport de 2024 précédemment cité, qui vise justement à normaliser ces instances-clefs du travail d'acquisition des Frac⁵⁶.

Typiquement, un CT est composé de 4 à 6 personnes qualifiées dans le domaine de l'art contemporain, dont le directeur du Frac qui préside les travaux. Ces personnalités ne peuvent siéger que dans un seul CT, afin d'éviter les conflits d'intérêts et de garantir la diversité des choix artistiques d'un Frac à l'autre. Si l'administration ministérielle recommande désormais deux réunions annuelles, la plupart siègent une fois par an – mais plusieurs directeurs indiquent être en contact fréquent avec les membres des CT et se saisir d'autres opportunités de rencontres et d'échanges, parallèlement aux réunions où se décident les acquisitions :

On a commencé à sillonner [la région] suivant un mode de fonctionnement un peu particulier que j'ai continué à mettre en œuvre ensuite, qui consistait à faire des comités techniques où l'on n'est pas simplement sur des temps de réunion où l'on analyse des propositions, mais où l'on se déplace. On allait visiter des ateliers, des expos, que ce soit en Suisse, en Allemagne, en Alsace et en France. Et puis des temps informels de rencontres plutôt amicaux en fait.

Ces personnalités sont nommées généralement pour trois ans (renouvelables une fois), la volonté du ministère étant désormais d'encourager un mandat collectif aligné sur la durée du « projet artistique et culturel » (PAC) définis par les directions – même si un directeur en poste jusqu'il y a peu explique qu'il préférerait renouveler le comité par moitié tous les trois ans « pour s'assurer d'une continuité » dans la ligne de sa collection.

⁵³ Jacques Bayle, David Guiffard, *Étude sur les comités techniques d'acquisition dans les Fonds régionaux d'art contemporain*, juillet 2024.

⁵⁴ « Fonds Régionaux d'Acquisition d'Œuvres d'Art Contemporain », circulaire du 3 septembre 1982 adressée par le ministre de la Culture aux directeurs régionaux des affaires culturelles.

⁵⁵ 4 sur 15 (Philippe Urfalino, Catherine Vilkas, *Les Fonds régionaux d'art contemporain*, op. cit., p. 29).

⁵⁶ Jacques Bayle, David Guiffard, *Étude sur les comités techniques d'acquisition*, op. cit.

Les propositions d'acquisition peuvent émaner librement des membres du CT ou de candidatures spontanées d'artistes (et des galeries les représentant). Si le rapport de 2024 souhaite qu'une plus grande attention soit portée à ces dernières, il est clair, comme le reconnaît une directrice en poste, que la prise en compte des « propositions spontanées par des artistes ou des galeries est difficile : gestion administrative chronophage, la documentation peut donner une vision tronquée de la matérialité de l'œuvre... Il apparaît que les artistes déjà connus du comité d'acquisition sont plus souvent choisis que les autres pour être analysés. »

Dans un contexte d'accroissement des charges administratives des Frac, leurs responsables sont enclins à privilégier des procédures souples et rapides. De même, le rapport de 2024 préconise de « systématiser le vote à bulletin secret », alors la pratique des CT en la matière est aujourd'hui « relativement informelle »⁵⁷ : d'après les témoignages recueillis, les délibérations visent plutôt un accord par consensus ou un vote à main levée, avec l'objectif à tout le moins d'une « majorité très qualifiée », comme le rapporte une directrice.

Le CT n'est cependant pas décisionnaire, à proprement parler, en matière d'acquisitions. Selon la circulaire de 2002 sur les Frac, « le comité technique d'achat met en œuvre la politique d'acquisition définie par le projet artistique et culturel et approuvée par le conseil d'administration dans le cadre de ses grandes orientations »⁵⁸. » Comme le précise le rapport de 2024, « le comité [d'achat] reste une commission consultative qui doit permettre la décision de l'organe délibérant qu'est le conseil d'administration du FRAC » : « la décision d'acquisition revient au directeur d'établissement et au Conseil d'Administration »⁵⁹. Comme le laissent deviner ces formulations, les relations entre CT et conseils d'administration – où siègent notamment les représentants politiques et administratifs de l'État et de la région – sont marquées par une certaine ambiguïté, à l'origine de tensions récurrentes.

Dans les premiers temps des Frac, en particulier, les conseils d'administration se sont parfois arrogé le droit d'empiéter sur l'expertise des CT. Philippe Urfalino et Catherine Vilkas rapportent ainsi le cas d'un conseil d'administration qui « fai[sait] ses courses » dans les propositions du CT, écartant selon son bon vouloir nombre d'œuvres retenues par les experts⁶⁰. Ce type de situation semble s'être raréfié et les domaines de compétences des deux organes sont plus clairement définis dans les textes récents :

[Le conseil d'administration], sur la base du procès-verbal de réunion et au regard de l'expertise partagée au sein du comité technique et à laquelle il ne peut se substituer, est amené à délibérer en globalité sur les propositions d'acquisition qui lui sont soumises. Des raisons artistiques ou esthétiques de rejet concernant l'une ou plusieurs de ces propositions ne seraient pas recevables ; seules des raisons relevant des compétences « réservées » du conseil d'administration, telle que la charge financière par exemple, peuvent conduire à écarter des propositions d'acquisitions du CT. [...] Le CT recommande des acquisitions en fonction de critères artistiques et culturels, tandis que le conseil d'administration prend les décisions finales en tenant compte des enjeux

⁵⁷ *Ibid.*, p. 11.

⁵⁸ Circulaire n°2002/006 du 28 février 2002 relative aux Fonds régionaux d'art contemporain.

⁵⁹ Jacques Bayle, David Guiffard, *Étude sur les comités techniques d'acquisition*, *op. cit.*, p. 18 et p. 6.

⁶⁰ Philippe Urfalino, Catherine Vilkas, *Les Fonds régionaux d'art contemporain*, *op. cit.*, p. 31.

*stratégiques, financiers et institutionnels. Il est important que ces deux organes indépendants l'un de l'autre collaborent étroitement, mais chacun dans son rôle, pour garantir la cohérence et la pérennité de la politique d'acquisition du FRAC.*⁶¹

Pour autant, le conseil d'administration n'est pas une simple caisse d'enregistrement des propositions du CT : « les propositions d'acquisitions établies par le comité technique sont soumises de façon argumentée au conseil d'administration du FRAC⁶² ». Tous les directeurs interrogés insistent sur l'importance de ce passage devant le conseil d'administration, qui réclame de défendre solidement les choix de leurs CT et offre aussi l'occasion d'une sensibilisation des responsables publics aux enjeux de l'art contemporain. Nombre d'entre eux soulignent aussi qu'en dépit des textes officiels, il reste fréquent de voir des membres du conseil d'administration contester la pertinence artistique des choix d'acquisition des CT – on y reviendra plus en détail (voir *infra*, partie IV-2).

2. La composition des comités techniques d'acquisition

Qui pour siéger dans les comités techniques d'acquisition ?

Selon l'article R116-4 du code du patrimoine, les CT doivent être composés de « personnes qualifiées dans le domaine de l'art contemporain, dont au moins un artiste⁶³ ». La formulation est suffisamment large pour permettre l'inclusion de personnalités extérieures au champ de l'art contemporain *stricto sensu*, à l'instar de ce directeur qui explique avoir invité à siéger un musicien, un président d'université,

des personnalités qui étaient très inscrites dans le champ de la culture et pas forcément dans le champ des arts plastiques, mais qui avaient une appétence et une curiosité [...]. On a fait des projets assez étonnants que je n'aurais pas pu construire si j'étais resté dans un monde de comités uniquement composés de conservateurs de musées, de directeurs de centres d'art...

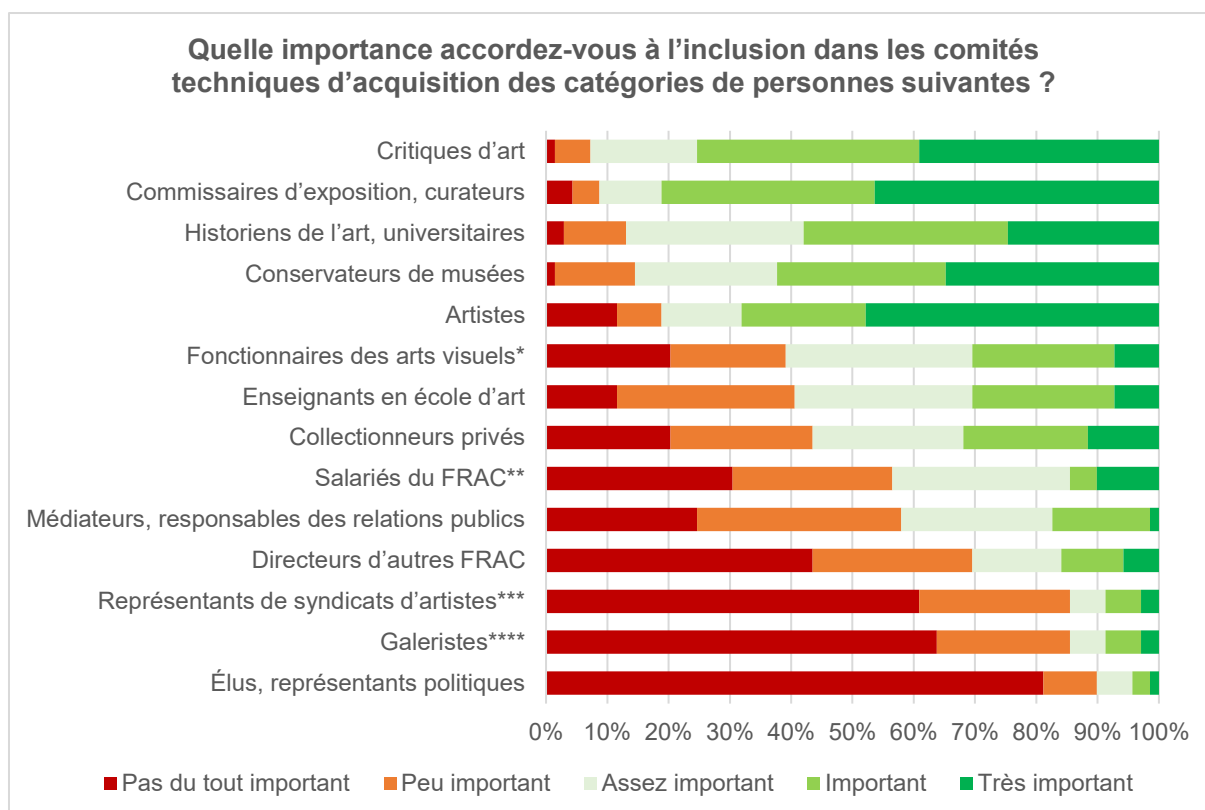
Ce type de choix reste cependant rare, les professionnels de l'art contemporain prédominant largement dans la composition des comités : sur les 90 personnes constituant les CT des Frac en 2024, « on dénombre 23 artistes, 19 commissaires *curators*, 8 critiques d'art, 20 directrices et directeurs de structures, 3 conservateurs de collections, un dramaturge, un écrivain, une architecte, un compositeur⁶⁴ ». Toutes les catégories de professionnels de l'art contemporain ne sont cependant pas évaluées de la même manière par les directeurs de Frac dès lors qu'il s'agit de choisir qui peut siéger dans ces instances.

⁶¹ Jacques Bayle, David Guiffard, *Étude sur les comités techniques d'acquisition*, op. cit., p. 18.

⁶² *Ibid.*, p. 9.

⁶³ Code du patrimoine, article R116-4, 1^{er} juillet 2017.

⁶⁴ Jacques Bayle, David Guiffard, *Étude sur les comités techniques d'acquisition*, op. cit., p. 9.



1. Profils de membres de CT privilégiés par les directeurs de Frac⁶⁵

Une première catégorie se détache, comprenant les cinq professions qui recueillent plus de 50% d'approbation marquée (« important » et « très important »). Les curateurs et les critiques d'art apparaissent logiquement en tête, puisqu'il s'agit des deux principales fonctions prescriptrices du monde de l'art contemporain – mais avec une légère prééminence des curateurs. Celle-ci se confirme plus nettement dans les faits, puisqu'en 2024, les CT comptent plus du double de curateurs par rapport aux critiques d'art, signe tout à la fois l'identification des directeurs de Frac à la figure du curateur⁶⁶ et de la relative marginalisation de la critique dans le champ de l'art contemporain depuis plusieurs décennies⁶⁷.

Les conservateurs de musées sont perçus quant à eux de manière un peu plus ambivalente, du fait sans doute de la relative défiance entre le monde muséal et les Frac, depuis leur création, mais aussi de la dimension souvent plus historique de leurs compétences et spécialités, qui ne répondent pas toujours aux missions prospectives des Frac. Comme le note une responsable d'un Frac active dès le début des années 1980, le choix, pour composer le premier CT, « des conservateurs de musées de B., de M., de Q. » était surtout révélatrice d'une « région [qui] était totalement dépourvue de structures, de collections d'art contemporain, [...] de quelque personne qui s'y intéresse de près ou de loin ».

⁶⁵ *Inspecteurs de la création artistique, conseillers aux arts visuels des DRAC...

** Régisseurs, chargés de production...

*** Et autres associations professionnelles du monde de l'art.

**** Sous réserve de retrait en cas de conflit d'intérêt.

⁶⁶ Voir la première partie de cette étude.

⁶⁷ Jérôme Glicenstein, *Insaisissables valeurs. L'économie en trompe-l'œil de l'art contemporain*, Hermann, 2023, p. 72-78.

Si les musées français se sont depuis largement ouverts à l'art contemporain, leurs responsables restent relativement peu représentés aujourd'hui : 12% des membres de CT en 2024, à comparer aux 40% de membres identifiés comme commissaires d'exposition indépendants, commissaires au sein d'une structure ou directeurs de centres d'art⁶⁸. Ce déséquilibre est significatif, alors que le travail d'enrichissement des collections est bien plus proche des missions traditionnelles d'un conservateur de musée que d'un commissaire d'exposition : il indique bien que la collection reste perçue, au sein des Frac, comme un outil de prospection et de soutien à la création plus qu'un instrument de patrimonialisation de l'art contemporain.

La présence d'artistes, alors qu'elle seule est expressément exigée par les textes officiels, apparaît un peu plus clivante. L'idée d'une participation d'organisations représentatives des artistes est d'ailleurs largement rejetée, pour des raisons qu'il serait intéressant d'éclairer – et qui ont peut-être partie liée avec le refus d'une approche de la sélection des œuvres en termes d'aide sociale aux artistes, comme semblent l'indiquer d'autres données que l'on abordera plus loin. À l'inverse, l'inclusion d'historiens de l'art et de chercheurs, qui recueille un accord plus enthousiaste, semble un vœu pieux puisqu'aucun profil de ce type ne siège dans les CT en 2024. Par contraste, les enseignants en école d'art, pourtant généralement plus en prise que les universitaires avec le monde de l'art contemporain, reçoivent relativement peu de considération : ce sont souvent eux-mêmes des artistes – « OK pour les enseignants d'écoles d'art sous réserve qu'ils ne soient pas artistes », précise même une répondante – et ils n'ont pas toujours le prestige intellectuel de l'universitaire.

De même, la relative hostilité à l'idée d'une participation aux CT d'autres directeurs de Frac peut être interprétée comme un attachement à la singularité artistique de chaque Frac, quand bien même les dernières recommandations ministérielles sont plutôt favorables à ce type d'échanges, notamment entre les Frac d'une même région, depuis les fusions régionales de 2015. L'idée d'inclure dans les CT certains salariés des Frac est également rejetée, alors que certaines expériences récentes encouragent une approche plus participative de la direction de ces institutions : le rapport ministériel de 2024 souligne ainsi l'intérêt qu'il y aurait à inclure, même avec une voix seulement consultative, « tout apport de compétence utile interne au Frac, telle que la présence des responsables de collections, voire des chargés de diffusion des Frac qui peuvent apporter un avis en termes de conservation ou de mobilité des œuvres⁶⁹ ».

Le refus très net de toute participation d'élus aux CT était attendu, ceux-ci ne correspondant pas au principe d'une expertise qualifiée dans le champ de l'art contemporain. Leur inclusion dans les tout premiers CT n'était pourtant pas rare, comme on l'a vu. Une directrice se rappelle d'ailleurs sans déplaisir (ce qui est rare) ce type de collaborations désormais exclues :

Comme j'étais très jeune et sans beaucoup d'expérience, j'ai consulté Paul-Hervé Parsy qui s'occupait de la coordination des Frac et Caroline David (la directrice du Frac de Lille). On a convenu d'un CT constitué à parité [du conseil régional] et pour l'autre

⁶⁸ D'après les listes des membres de CT recensées dans Jacques Bayle, David Guiffard, *Étude sur les comités techniques d'acquisition*, op. cit.

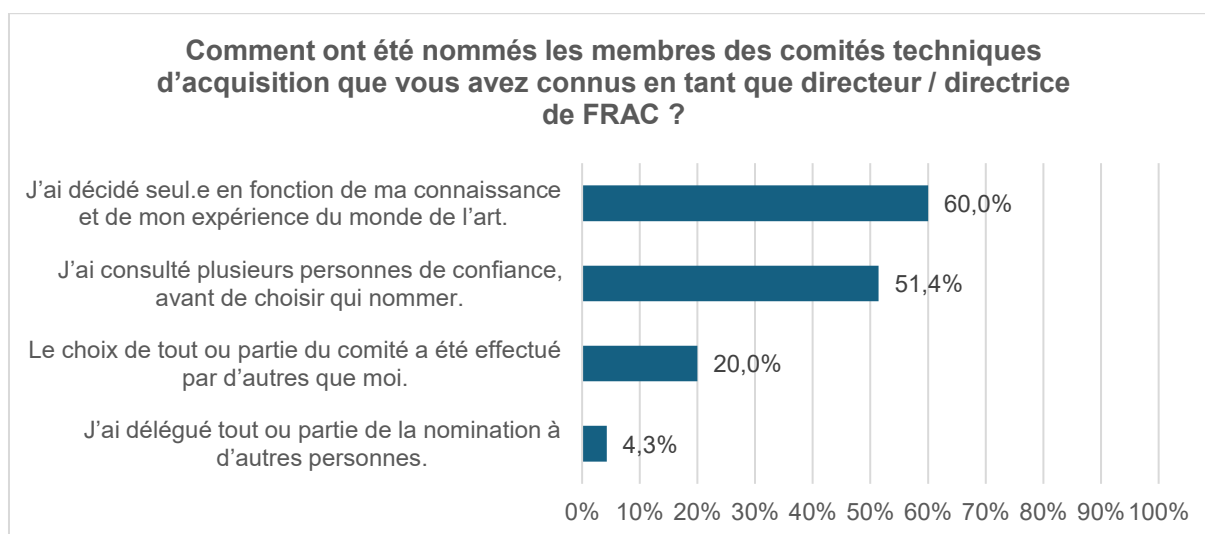
⁶⁹ *Ibid.*, p. 15.

moitié d'experts en art du ministère [...] mais les membres de l'assemblée [régionale] étaient très à l'écoute des experts et des fiches présentées pour chaque œuvre par moi et les experts !

La proposition d'une participation des galeristes aux CT est rejetée presque aussi largement que celle des élus. Les problèmes de déontologie que poserait leur inclusion, même conditionnée à un retrait en cas de conflit d'intérêt, ainsi que les soupçons que cela ferait inévitablement peser sur le fonctionnement des Frac, apparaissent sans doute difficiles à surmonter. Ce refus peut aussi être interprété comme le signe d'une persistante défiance de la part de responsables d'institutions publiques de l'art contemporain vis-à-vis du marché de l'art, dont on observera plus loin d'autres indices. La participation de collectionneurs privés est toutefois appréciée plus positivement, ceux-ci étant généralement perçus, à tort ou à raison, comme des acteurs du marché de l'art moins intéressés que les galeristes. Ils peuvent même représenter une forme d'inclusion du public (du moins d'amateurs éclairés) dans les choix du CT, comme l'avance un directeur depuis longtemps en poste :

Je me suis toujours évertué d'avoir un collectionneur privé. [...] Parce qu'ils ont une liberté complète. Ils ont un regard aussi qui n'est pas celui de l'institution. Et qu'il y a une sensibilité peut-être... Je spéculer un peu, mais en tout cas, ils peuvent être plus proches d'un public qui va réagir avec sa sensibilité.

Qui nomme les membres des comités techniques d'acquisition ?



2. Modalités de choix des membres des CT

Les choix des membres des CT relèvent très majoritairement de la seule responsabilité des directions des Frac : les 20% de répondants déclarant avoir dû composer avec des nominations choisies par d'autres qu'eux correspondent, pour l'essentiel, aux périodes de transition entre deux directions, lorsqu'ils héritent des CT formés par leurs prédécesseurs – un type de situation qui devrait se raréfier avec la volonté ministérielle d'aligner les mandats des CT sur les projets artistiques et culturels définis par les dirigeants à leur arrivée.

Pour une autre part, ce chiffre recouvre les cas où les directeurs ont dû s'effacer aux débuts des Frac au profit des partenaires institutionnels. Jusque dans les années 1990, plusieurs

responsables soulignent en effet avoir dû composer avec les choix de membres des conseillers artistiques de la DRAC, de la région ou du ministère – qui aujourd’hui doivent toujours siéger dans les CT mais avec une voix consultative seulement –, acceptant ces ingérences « avec diplomatie pour des relations sereines entre les différents financeurs », comme l’explique une ancienne responsable. Une directrice actuellement en poste indique avoir dû choisir conjointement les membres de son CT avec les responsables de l’administration régionale, son Frac n’ayant pas encore mis ses statuts en conformité avec le label. Le flou relatif sur la délimitation des compétences respectives des uns et des autres dans les premières années des Frac est à l’origine de conflits et tensions entre les directions des Frac et les conseillers artistiques de l’administration culturelle, qui explique se manifeste encore une opposition relativement forte à la participation de ces derniers aux CT (voir *supra*, graphique 1).

Ce type de pratique semble toutefois plus rare aujourd’hui, même si la validation des conseils d’administration reste nécessaire à la nomination officielle des membres : « j’ai dû justifier le choix de chaque membre » devant le conseil d’administration du Frac, explique une directrice récemment en poste, ajoutant qu’elle juge l’exercice plutôt « bénéfique ». Ces considérations enjoignent les directions à consulter en amont, pour la composition des CT, le président du Frac, le conseiller aux arts plastiques de la DRAC ou un représentant de la délégation aux arts plastiques ; d’autres indiquent aussi avoir cherché des conseils auprès d’un responsable d’un centre d’art ou de musée local, d’une directrice d’un autre Frac, etc.

Sous l’idée assez consensuelle et standard d’un choix essentiellement assumé par le directeur, peuvent donc coexister une certaine diversité d’approches dans le choix des membres – bien qu’il fasse veiller à ne pas figer ces distinctions, un même directeur pouvant alterner les perspectives dans la composition de son CT. Certaines directions défendent une osmose autour d’une vision et de valeurs partagées, voire un alignement complet et durable du CT sur l’orientation fixée par la direction, comme le réclame un directeur en poste dans les années 1990 : « J’ai composé mon CT en fonction de la ligne que je voulais suivre. Il me semble fondamental qu’un CT soit stable et qu’il perdure le plus longtemps possible. »

Sans réclamer le même degré d’uniformité, plusieurs responsables soulignent l’intérêt de choisir des membres liés par une bonne entente, voire des relations amicales, pour faciliter et accélérer le travail commun, souvent assez contraint par le temps et les procédures :

L’alchimie du collectif est hyper importante. [...] Ce qui s’est vraiment affirmé au fil du temps, c’est vraiment cette idée de l’alchimie collective. C’est-à-dire que c’est très compliqué d’être dans un rôle d’animateur de comité technique si les personnes autour de la table ne s’entendent pas ou s’il n’y a pas un minimum de curiosité réciproque. Donc ça s’est vraiment imposé comme étant un facteur important. C’était la dimension humaine, relationnelle : avoir des personnalités qui soient suffisamment ouvertes pour pouvoir accepter, comprendre des propositions qui ne seraient pas forcément dans leur univers esthétique mais qui pouvaient faire sens par rapport à l’identité d’une collection.

Moi-même, j’avais peut-être du mal à trouver des collègues avec qui je me sente complètement à l’aise. Qu’est-ce qu’on peut chercher chez un collègue à ce moment-là ? C’est une forme de connivence, comme j’ai dit, mais pas d’être son miroir, son double : ça n’a aucun intérêt. Même si l’idée, c’est qu’il adhère au projet, et c’est de toute façon

ce qui est recommandé par l'institution. (...) Parce que moi, j'ai participé aux comités du Cnap qui s'appelaient alors le FNAC, avec des propositions sans concertation. Mais là, on était en concertation et on se décidait de ce qu'on allait acheter avec Z., D. et N. Donc, c'était de vraies discussions.

D'autres responsables défendent plutôt un comité d'« inconnus » afin d'éviter l'uniformisation des débats. Comme le défend une directrice jusqu'à récemment en poste :

En fait je trouve que l'on ne court pas beaucoup de risque si l'on a choisi un comité varié où la parole est libre. Pour mes deux comités au Frac, il y avait de vrais débats, pas de langue de bois. Les risques sont évités grâce à cela. Je ne connaissais pas du tout la moitié des personnes que j'ai invitées à faire partie du comité d'achat (invitées pour leur parcours, leurs réalisations professionnelles...). Donc pas de connivence.

Une directrice d'une génération antérieure souligne aussi l'importance de « cette collégialité de la décision pour rester objectif ». « N'oublions pas que nous œuvrons pour un service public et que la transparence est indispensable », ajoute une autre responsable. Outre la volonté d'objectiver les choix d'acquisition ou, du moins, de garantir une certaine « neutralité », certains soulignent l'importance d'une diversité de voix pour multiplier les sources d'information, à l'instar de ces trois directrices de générations différentes :

Il est important que la directrice cherche à ce qu'il y ait un équilibre et des complémentarités entre les membres. Les questions d'orientations que l'on souhaite donner à la collection jouent aussi un rôle ; par exemple la connaissance de l'histoire de l'art contemporain, des jeunes scènes artistiques internationales ou françaises, l'inscription dans des scènes artistiques variées ou des pays spécifiques, l'appréciation, la connaissance de la collection...

J'ai mené des recherches pour ne pas prendre forcément de personnalités que je connaissais, mais avant tout des personnes qui étaient susceptibles d'apporter une vraie expertise par rapport aux orientations que je souhaitais donner à la collection autour de la photo, du dessin, du livre d'artiste, de la scène locale et internationale et ainsi un autre regard.

Il y a des directeurs qui recherchent les membres du CT en fonction de leurs propres goûts artistiques. Pour ma part, j'ai souvent privilégié une grande hétérogénéité parmi les membres afin d'élargir ma propre perspective.

Moyen d'assurer une relative neutralité dans les décisions publiques, instrument de diversification des choix artistiques, ressource permettant d'étendre l'expertise sur le champ de l'art contemporain, la délibération collective est aussi perçue comme une garantie de qualité ou, à tout le moins, une solution pour parer aux erreurs et aux dogmatismes dans lesquels pourrait s'enfermer un décideur solitaire : « un directeur pourrait faire d'excellents choix en étant quasiment seul mais certains excellents experts se sont souvent montrés obtus (manquer de distance critique, etc.) quand ils se sont trouvés sans contradicteurs ni contrôle... », observe un responsable en poste dans les années 1990-2000. « Les discussions entre les membres sont essentielles : même si elles peuvent parfois conduire à des débats houleux, elles donnent lieu à une grande exigence dans les choix d'acquisition d'œuvres », souligne une directrice.

Ces analyses ne doivent pas conduire bien sûr à idéaliser le travail des CT où interviennent inévitablement certains intérêts professionnels et personnels, même si les procédures de décision collective et la supervision de la direction visent à en circonscrire les effets. Un directeur en poste à la fin des années 1980 explique ainsi qu'« on ne pourra pas éloigner les enjeux de certains membres du comité, qui veulent faire plaisir à leurs connaissances. Souvent certains avaient annoncé bien à l'avance que le choix serait entériné grâce à leur présence. J'ai entendu dire "mais je l'ai promis à cet artiste" ! No comment ». Il n'est pas cependant nécessaire de voir dans ces situations des tentatives de manipulation cyniques : du point de vue des acteurs concernés, les amitiés et les goûts artistiques peuvent se confondre, et ils naissent d'ailleurs souvent les uns des autres.

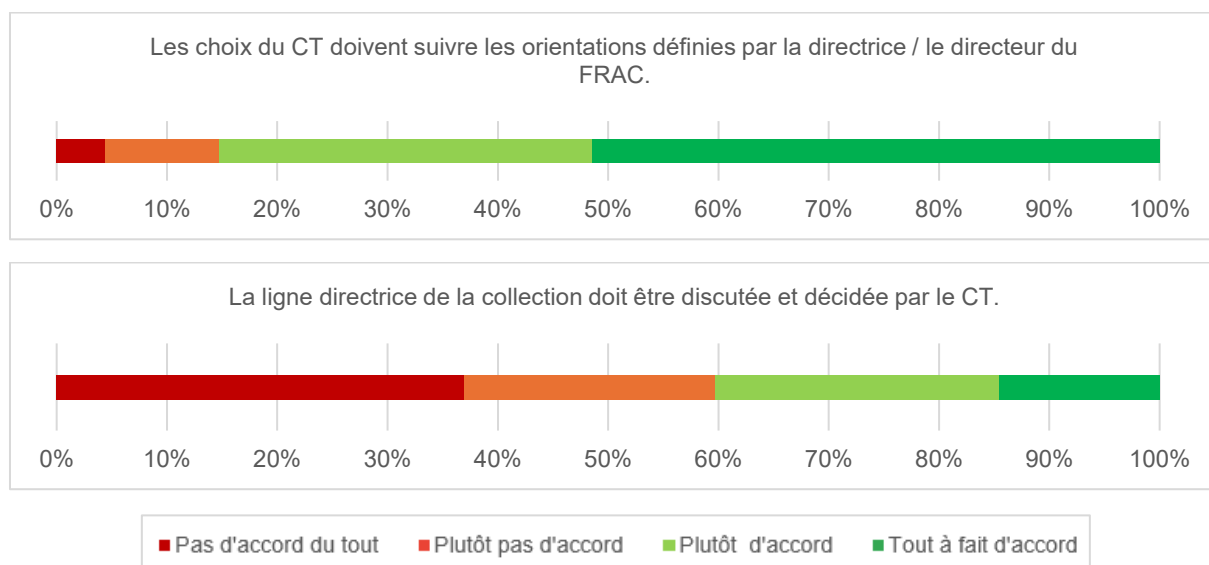
3. L'attachement sous condition aux procédures délibératives



3. Le partage du pouvoir de décision entre direction et CT

Quelle que soit donc l'approche de la composition des CT – visant plutôt la diversité de vues ou la cohésion autour d'une ligne –, le résultat des questionnaires montre un net attachement aux procédures délibératives, conditionné à l'attribution d'un pouvoir de décision spécifique aux directeurs de Frac, conformément à la logique des textes officiels. Que ce soit dans le choix des œuvres ou dans la définition de l'orientation générale de la collection, le directeur doit conserver une primauté dans les décisions, sans pour autant exercer son pouvoir de manière discrétionnaire : la proposition d'une égalité stricte entre CT et direction obtient même plus d'un tiers d'évaluations favorables.

Les directeurs sont toutefois plus hostiles à l'idée d'un CT tout-puissant – une idée unanimement rejetée – qu'à celle d'un directeur décideur solitaire, qui recueille tout de même près de 12% d'approbation. Aux débuts des Frac, pourtant, « l'arrivée ou le départ [d'un directeur] ne détermin[ait] jamais un changement de période⁷⁰ » : certains n'avaient qu'une voix consultative au sein des CT et ne contrôlaient pas l'orientation de leurs collections, mais seulement leur diffusion – à leur grand dépit, comme en atteste le témoignage d'une directrice en poste au milieu des années 1980, jugeant « inacceptable » d'avoir été « exclue des questions d'acquisition ». Les directeurs de Frac ont donc toujours cherché à affirmer leur priorité sur la direction proprement artistique de leurs institutions, ce qui est désormais acquis et établi par les textes officiels.



4. La part du CT dans la définition des lignes directrices de la collection

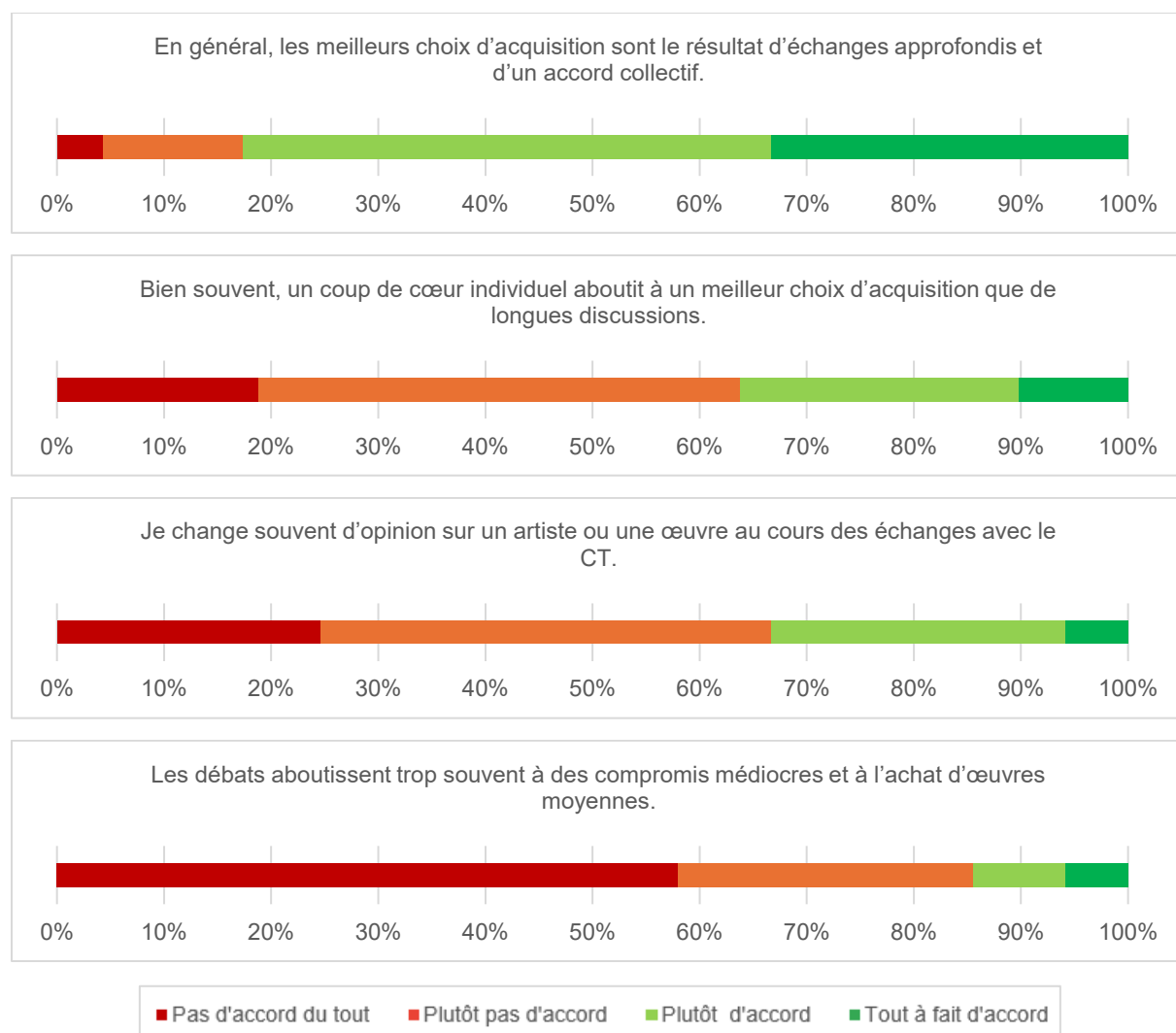
Suivant cette même logique, les responsables interrogés expriment un fort attachement à leurs prérogatives en matière de définition des lignes directrices d'acquisition. Celles-ci sont d'ailleurs comprises de manière assez exclusive : il est intéressant de noter qu'une minorité seulement considère que les grandes orientations de la collection peuvent faire l'objet d'une discussion avec le CT.

Si le projet artistique et culturel constitue désormais un document-clef dans le recrutement des directeurs, il doit être renouvelé tous les trois ans, ce qui pourrait autoriser un temps de délibération à ce sujet avec les CT. Ce n'est pas l'option privilégiée par la majorité des

⁷⁰ Philippe Urfalino, Catherine Vilkas, *Les Fonds régionaux d'art contemporain, op. cit.*, p. 24.

responsables, qui semblent faire de leur contrôle sur le projet général de collection un élément central de la définition de leurs fonctions. « Le schéma est clair : c'est au directeur du FRAC de définir la ligne. Et après le comité doit l'aider à exceller dans cette ligne. Sinon c'est des conflits et de la médiocrité », affirme un directeur en poste au tournant des années 1990. « Il fallait toujours faire attention à ce que les gens suivent bien le projet artistique : dès le départ, ça a été mon choix », renchérit une directrice restée longtemps en fonction. Comme le résume un responsable ayant dirigé plusieurs Frac :

C'était vraiment l'écriture du projet artistique et culturel qui précédaient les propositions de demande du comité. [...] La partition était déjà écrite. [...] Ce comité [d'acquisition] s'instruit dans un projet artistique triennal avec des axes de développement qui sont très larges, mais qui balisent quand même le territoire et le terrain de jeu.



5. Perception du travail de délibération avec le CT

Une dernière série de propositions portant sur le travail avec les CT éclaire la vision qu'ont les directeurs des débats menés au sein de ces instances. Leur soutien à ces procédures délibératives est net : plus de 80% déclarent que ces débats sont la clef de meilleurs choix d'acquisition, tandis que 15% attribuent à ces procédures des résultats médiocres – ce qui n'est

tout de même pas négligeable, étant donné que les Frac sont fondés depuis leur création sur ce principe d'un choix collégial des acquisitions.

D'ailleurs, la faible adhésion à la proposition « je change souvent d'opinion au cours des échanges avec le CT », moins approuvée que l'idée du « coup de cœur » individuel, nuance un peu cet attachement au travail de délibération. Certains assument même une franche opposition, à l'instar d'une directrice en poste à la fin des années 1980 qui déclare que « le consensus nuit à l'acquisition des meilleures œuvres ». Si ces positions restent rares, elles sont intéressantes à relever, d'autant qu'un fort biais de désirabilité sociale s'attache aux propositions les plus démocratiques.

Mais il ne faut pas y voir forcément le signe d'un double discours : du point de vue des directeurs, la défense de leur pouvoir de décision et de contrôle sur l'enrichissement de la collection n'apparaît pas contredire ou minorer leur adhésion aux procédures délibératives. Ils ont, en premier lieu, des connaissances sur l'institution et sa collection que ne possèdent pas les membres du CT, comme l'explique une directrice récemment en poste :

Je crois aux vertus de l'intelligence collective, au consensus. Par contre, la directrice connaît les moyens humains et techniques de son Frac. Donc même si l'on défend l'égalité entre tous les membres du CT, il est essentiel que la directrice puisse ajouter ses infos dans les débats et que cela ait un impact significatif. Idem pour la connaissance de la collection : dur de demander la même connaissance aux membres (bénévoles pour la plupart). La directrice est donc là pour mettre en contexte aussi. Idem sur la connaissance des publics « locaux », importante dans les débats.

Plus généralement, le bon fonctionnement du Frac implique un certain seuil d'adhésion de la part du directeur aux résultats des délibérations du CT, pour que les œuvres acquises puissent ensuite s'intégrer à sa programmation et aux autres activités de diffusion :

Il arrive souvent que les membres du comité m'appellent avant en me disant : « tiens, je pense à cette œuvre, est-ce que tu penses que c'est cohérent ? Est-ce que ça t'intéresse ? » Après, un comité, ça se passe partout pareil, j'imagine : on arrive tous avec nos œuvres préférées et puis c'est une négociation. On peut tous finalement tomber sous le charme d'une proposition de l'autre et se dire : « d'accord, j'abandonne ma proposition », parce qu'on y reviendra l'année prochaine par exemple. On essaye d'être quand même le plus d'accord possible. [...] Après, il m'est arrivé de dire : « écoutez, cette œuvre-là, moi, je ne m'y retrouve pas. Donc, on peut l'acheter, mais je ne vois pas comment je la présenterais. Peut-être qu'il faut attendre un autre directeur pour la présenter. » Mais si j'achetais une œuvre que je ne pourrais pas présenter, ce n'est peut-être pas la peine. [...] Je n'ai jamais eu d'œuvres qui sont entrées dans la collection pour lesquelles j'aurais été contrainte et forcée.

Une directrice rapporte ainsi un cas – exceptionnel, selon ses dires – de contournement d'une décision du CT au détriment d'une œuvre qu'elle jugeait mal adaptée aux capacités de conservation et d'exposition de son Frac, comme aux orientations artistiques qu'elle défendait :

C'était tout au début de ma nomination, dans les premières acquisitions. J. et M., conseillers pour les arts plastiques, avaient en commun un artiste qu'ils adorent, qui est

B. Ils ont eu la bonne idée de proposer [Titre de l'œuvre]. C'est une voiture rouge cassée, une Ferrari ou je ne sais quoi, sur un socle. Alors que j'étais toute seule, je venais tout juste d'avoir des réserves, mais pas si grandes que ça. Et là, j'ai été mise en minorité, évidemment. J'étais la seule à ne pas aimer le travail de B. et surtout cette voiture. En plus, un Frac avec pas de personnel... C'était absurde d'acheter un truc pareil ! Et puis en tant que féministe... La totale quoi, c'est un art de garçon par excellence la voiture cassée. Et là, j'avoue que j'ai un peu dénoncé la décision auprès de mon président en disant : « ça, c'est pas possible. Moi, j'ai une autre proposition à vous faire, si vous êtes d'accord, pour le même prix. » [...] J'ai dit : « J'ai un M. à vous proposer, une très belle table avec des fruits et légumes [...]. Et j'ai réussi à faire changer d'avis mon président. »

Comme l'indique cette anecdote, le directeur est en outre comptable de ses choix devant les autorités de tutelle : il doit faire corps avec son CT et défendre les œuvres sélectionnées par le comité devant le conseil d'administration du Frac où, on l'a vu, les situations potentielles de conflit sont fréquentes. Comme le souligne un récent rapport ministériel, « c'est bien la direction qui porte *in fine* la responsabilité des choix et engagements du CT vis-à-vis du conseil d'administration devant lequel elle doit répondre de son projet artistique et culturel⁷¹. »

Une directrice jusqu'à peu en poste explique ainsi rechercher un large consensus pour chaque acquisition au sein du CT – « seuls les artistes ayant obtenu l'unanimité, ou au moins 4 ou 5 votes en leur faveur, intègrent la collection » – tout en affirmant que « la direction peut opposer un veto à une proposition, car c'est elle qui doit défendre ses choix devant le conseil d'administration. » Ces fréquentes tensions expliquent d'ailleurs aussi que les directeurs choisissent de nommer dans les CT des membres dont ils sont proches, comme l'explique un directeur nommé après le départ houleux de son prédécesseur : « Il y avait beaucoup d'acrimonie autour du Frac [...]. Donc très vite, je me suis appuyé sur des personnes que j'avais appris à connaître ». La logique du travail à la tête d'un Frac comme les contraintes qui pèsent sur les procédures d'acquisition conduisent donc à conditionner le résultat des délibérations à l'accord du directeur ou, du moins, à son absence d'opposition ferme.

Si les réponses recueillies à cette série de propositions sont relativement homogènes, signe d'une doctrine d'action désormais bien établie en matière d'acquisitions, on observe toutefois certaines variations générationnelles. De manière générale, la moitié la plus jeune des directeurs de Frac est plus attachée que les générations précédentes à toutes les propositions « démocratiques » et moins favorables à la logique du choix individuel ou du « coup de cœur »⁷². Le rôle des CT et le travail de délibération autour des acquisitions sont désormais largement acceptés et institutionnalisés, là où les premiers directeurs de Frac pouvaient se vivre comme des militants de l'art contemporain plus solitaires et juger trop bureaucratiques les procédures de décision collective – qui étaient, de fait, souvent lourdes et confuses dans les premières années.

⁷¹ Jacques Bayle, David Guiffard, *Étude sur les comités techniques d'acquisition*, op. cit., p. 11.

⁷² À titre indicatif, plus de la moitié des anciennes générations jugent que « bien souvent, un coup de cœur individuel aboutit à un meilleur choix d'acquisition que de longues discussions », tandis que seuls 20% des jeunes générations adhèrent à cette proposition. 23% des plus anciens directeurs considèrent que « les débats aboutissent trop souvent à des compromis médiocres et à l'achat d'œuvres moyennes », mais seulement 6% des plus jeunes.

Dans le même temps, les plus jeunes soutiennent plus fortement l'idée selon laquelle la direction doit être seule responsable de l'orientation générale de la collection⁷³. On peut y voir le résultat du processus d'affirmation des fonctions de direction depuis 1982, de leur progressive formalisation administrative et de leur légitimation artistique, comme le mettait en évidence la première partie de cette étude.

⁷³ 35% des directeurs de Frac les plus âgés sont favorables à ce que « la ligne directrice de la collection doit être discutée et décidée par le CT » et 12% des plus jeunes. Ces derniers affirment aussi un peu plus fortement que leurs aînés que « les choix du CT doivent suivre les orientations définies par la directrice / le directeur du FRAC » (59% des jeunes sont « tout à fait d'accord » contre 44% pour les plus âgés)