

IV. Les acquisitions des Frac : des choix sous contrainte

Comme les propos des responsables de Frac rapportés au fil de cette étude l'ont déjà indiqué, un certain nombre de contraintes pèsent sur leurs choix d'acquisition, qui sont loin d'être ouverts sans limite. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette dernière partie revient sur deux ensembles de problèmes cités de manière récurrente dans les questionnaires et les entretiens que j'ai menés.

Une précision préalable s'impose toutefois : l'analyse des contraintes, structurelles ou conjoncturelles, qui pèsent sur la vie de ces collections publiques donne inévitablement aux pages qui suivent une tournure assez négative, qui ne représente pas cependant la tonalité générale des réponses reçues au fil des questionnaires et des entretiens. Nombre de responsables font part de leur « plaisir de procéder aux acquisitions », des « discussions [...] passionnées » parmi les membres des CT, du « professionnalisme » avec lequel « le travail d'acquisition était opéré » et de leur « fier[té] de ce qui a été accompli ». Sur plan plus personnel, plusieurs d'entre eux soulignent l'importance qu'a revêtu cette expérience professionnelle : « cette expérience a forgé toute ma carrière » ; « je peux certainement dire que tout ce que j'ai expérimenté au Frac m'a servi ultérieurement »...

Mais rares sont ceux, également, qui ne portent aucun regard critique sur les modes de fonctionnement des Frac, ni n'expriment aucune inquiétude quant à l'avenir de ces institutions.

1. Les défis de l'institutionnalisation des Frac

Des contraintes budgétaires anciennes et nouvelles

Lorsqu'on interroge les directeurs de Frac sur les principales difficultés qu'ils rencontrent, la réponse la plus fréquente – et de loin – concerne les contraintes budgétaires. Celles-ci tendent à s'aggraver aujourd'hui alors que se multiplient les coupes dans les dépenses culturelles publiques. « On est passé, depuis 2022, de trois temps d'exposition à deux temps [par an] [...]. Les charges incompressibles ont tellement augmenté que c'est le budget artistique qui diminue : il a diminué de 50% déjà », explique ainsi une directrice en poste. « On ne peut pas acheter des œuvres pour lesquelles il faut des vidéoprojecteurs ou du matériel en plus, parce qu'on n'a plus les moyens, ni des œuvres trop volumineuses parce qu'on n'a plus de place dans les réserves », ajoute-t-elle.

Si certains cas de réduction drastique des budgets culturels, largement médiatisés, suscitent d'importantes craintes, d'autres responsables soulignent les dommages causés par des coupes plus incrémentales et répétées : « les petites coupes successives peuvent complètement faire s'effondrer les choses. Si tout le monde faisait comme les Pays de la Loire¹³¹ [...], ce serait évidemment une catastrophe, mais au moins tangible. Là, on fragilise, on fragilise... »

Au-delà du contexte actuel, plusieurs directeurs soulignent le caractère « structurel » du manque de moyens des Frac, dont les budgets d'acquisition n'ont jamais retrouvé le niveau exceptionnel atteint lors de leurs premières années d'existence : près de 7 millions d'euros en

¹³¹ Où a été votée fin 2024 une baisse de 62% des aides régionales à la culture sous l'impulsion de la présidente de région : le Frac des Pays de la Loire a ainsi perdu 40% de sa subvention régionale, soit 300 000 € (Marion Krauze, « Le Frac des Pays de la Loire ferme son antenne à Nantes », *Le Journal des Arts*, 13 février 2025, <https://www.lejournaldesarts.fr/creation/le-frac-des-pays-de-la-loire-ferme-son-antenne-nantes-176401>).

1984, jamais plus de 5 millions depuis 1991 (en euros constants)¹³². « Les Frac sont historiquement sous-financés », en conclut un directeur, et ces difficultés croissent continûment depuis leurs débuts, à cause notamment de ce qu'un autre responsable appelle « un effet ciseau patrimonial », lié à l'accroissement progressif des collections (et donc des coûts de conservation) et aux dépenses engendrées par les lieux d'exposition en propre dont disposent désormais tous les Frac. Plusieurs directeurs soulignent ainsi être pris en étau entre « la stagnation, voire la baisse des subventions » et « l'augmentation des budgets de fonctionnement et l'investissement (collection et bâtiments) », « l'augmentation drastique des charges fixes », l'élargissement des « missions au fil des ans avec des demandes de plus en plus denses de la part des élus ». « En cette année 2025 », indique un directeur en poste, « le budget de la gestion de la collection (95 000 euros) est devenu supérieur à celui des acquisitions (84 000 euros). Tout un symbole ! »

Conservation et circulation des œuvres

Logiquement, le sort des collections et leurs conditions de conservation constituent un sujet de débat central lorsqu'on interroge les responsables des Frac sur l'avenir de leurs institutions. Les mesures à prendre ne font cependant pas consensus. Certains veulent en revenir à la légèreté des premiers Frac, tournés essentiellement vers le soutien à création et sa diffusion :

J'ai toujours vu le Frac comme une incubatrice. Malheureusement, aujourd'hui, la collection pèse trop lourdement et des œuvres historiques devraient être transférées au musée. Une collection dont les coûts et l'énergie de conservation sont trop importants ne permet pas d'agir avec flexibilité, ni de montrer les œuvres dans des conditions diverses. L'un des atouts des Frac était leur flexibilité, leur légèreté dans le bon sens, et leur capacité à bouger et à s'adapter. Ils sont devenus des semi-musées qui manquent de financement, d'équipes, etc.

D'autres regrettent au contraire le manque de « visibilité des collections » et veulent assumer une vraie muséalisation ainsi qu'une forme de « sédentarisation », en rupture avec le fonctionnement souple, expérimental et souvent précaire associé à ces petites institutions à leurs débuts :

Le problème remarquable est de ne pas vouloir donner toute sa dimension institutionnelle à ces collections et à son personnel (absence de statut professionnel protecteur, frilosité à faire de grands vaisseaux-amiral tandis qu'on n'hésite pas à « pondre » des Louvre-Lens ou des Pompidou-Metz...).

On ressemble désormais à un musée, sans en avoir les moyens ni les qualifications. La gestion de la collection mobilise de nombreuses ressources. Il est regrettable de ne pas disposer de bâtiments adaptés permettant une présentation permanente de la collection, au-delà des expositions temporaires.

Les Frac doivent développer plus de compétences dans la recherche et la gestion de la collection (conservation préventive, restauration, etc.). Cela implique une professionnalisation des équipes, le recrutement de personnes spécialisées (chargé de

¹³² IGAC, *Mission Prospective sur les Fonds régionaux d'art contemporain*, op. cit., p. 30.

collection/restaurateur), et des budgets en lien. Il me semble important que le directeur soit secondé par d'autres personnes ayant l'expertise et l'expérience curatoriales et de conservation (curators). Les Frac continuent à agir comme des centres d'art (avec un seul commissaire dans l'équipe : le directeur), mais les responsabilités liées aux collections et leur conservation pour les générations futures, ainsi que la recherche autour des collections, ne sont pas en adéquation avec l'importance historique et artistique de ces collections.

Le souci de la collection conduit même certains à reléguer au second plan les enjeux de diffusion et le maillage territorial, pourtant au cœur de l'histoire des Frac :

Le principal problème lors de l'invention des Frac a été de vouloir mener de front une politique ambitieuse d'acquisition (en compensation de la cécité de la plupart des musées de l'époque) et à la fois de vouloir en faire des outils de médiation pour un public à trouver. C'est pour moi le « péché originel » démagogique des Frac, peut-être inévitable dans le cas d'une première décentralisation que l'on a voulu « vendre » aux Régions qui n'étaient, pour la plupart, pas demandeuses.

Après quelques semaines en poste, j'observe que le Frac est un lieu de collection et de diffusion, mais aussi un véritable opérateur culturel qui essaime sur tout le territoire des projets avec des artistes pour des collectivités. Ces projets dans le champ social ne sont pas forcément en lien avec des artistes de la collection, et apparaissent finalement comme une mission supplémentaire. Je m'interroge alors sur ce type de mission, largement développé par les équipes du pôle des publics, qui passent aussi beaucoup de temps à aller chercher des subventions dans ce sens. Est-ce la réalité du périmètre d'activité d'un Frac, une demande des tutelles, une extrapolation de nos missions ? Cela ajoute beaucoup à notre cahier des charges et brouille parfois la visibilité de nos actions.

Dans cette perspective, la question d'un transfert partiel des collections vers les musées est largement débattue. « Une intégration progressive des œuvres "canoniques" dans d'autres collections muséales et historisantes devrait être implémentée de façon structurelle », déclare une directrice. « Les Frac doivent à moyen terme organiser le dépôt de leurs collections (après 10 ans) dans les musées », renchérit l'un de ses homologues. Une autre responsable suggère de « céder les œuvres des artistes morts aux musées du territoire. ». Certains proposent plutôt de décharger les Frac d'une partie des coûts et temps de gestion par « la prise en compte des besoins de réserves à l'échelle du territoire (mutualisation entre Frac et/ou autre institutions...), avec un accompagnement national », en « envisage[ant] des réserves partagées et dynamiques bien réparties sur le territoire. » Une directrice en poste envisage quant à elle « un partage de la collection plus pérenne au travers d'antennes du Frac » maillant le territoire régional.

Alors que certains concluent de ces difficultés qu'il « faudrait peut-être acheter moins et travailler davantage dans certains endroits à la visibilité (rotation, etc.) des œuvres », d'autres rejettent en bloc ce constat, dans lequel ils voient le risque d'une remise en cause du travail d'acquisition des Frac : « Il faut battre en brèche l'idée selon laquelle nous serions sur le point d'être submergés par des œuvres d'art. »

Au-delà de la taille des réserves et des contraintes budgétaires, les questions de conservation remettent aussi en cause la mission des Frac, qui consiste à diffuser et faire circuler les œuvres. À mesure que les collections vieillissent et s'historicisent, les œuvres dans leur ensemble se fragilisent et réclament plus de précautions : « le Frac, c'est 1000 ou 1500 œuvres. On pourrait imaginer une dizaine d'expositions par mois. Ma stratégie était de diffuser un max. Mais ça a fatigué les œuvres. » En outre, comme le souligne un rapport ministériel, celles qui ont notablement gagné en valeur « sont à la fois susceptibles d'être les plus demandées par les commissaires d'expositions hors les murs, et les plus difficiles à faire circuler, soit parce qu'elles font déjà l'objet de dépôts à long terme, notamment dans des musées, soit pour des raisons de coût d'assurance¹³³. » Paradoxalement les succès en matière d'acquisition, du moins si on les mesure à l'aune de leur valorisation marchande¹³⁴, sont les moins propices à la mise en œuvre de l'autre mission fondatrice des Frac, celle de la diffusion de l'art contemporain sur tout le territoire, notamment vers des lieux non spécialisés.

C'est ce qui conduit certains responsables, de manière originale, à préconiser de s'affranchir de certaines règles de conservation ou de la fétichisation de l'original, en rupture avec la sacralisation des œuvres que produisent leur marchandisation comme leur muséalisation :

Au fond être moins dans une forme de sacralisation des œuvres, et admettre que la mission de diffusion maximale, d'accès pour les publics, d'expérience artistique pourrait justifier une moindre attention à la pérennité des œuvres (forcément mises à l'épreuve dans les circulations, transports, accrochages intensifs dans des lieux non dédiés) ce qui ne peut s'envisager qu'avec l'accord des artistes qui doivent comprendre ce que sont les missions des FRAC, à distinguer des musées.

La question du coût d'activation des œuvres est un facteur qui contraint la circulation des œuvres. (...) Le Frac poursuit ses acquisitions de design avec des « doublons » qui peuvent être touchés. Pour les autres typologies d'œuvres, il faudrait anticiper – quand c'est possible – le fait d'avoir des « jeux d'exposition ».

L'accroissement des tâches administratives

Enfin, dans un autre registre, l'institutionnalisation des Frac a accru le nombre et la complexité des tâches dévolues à leurs dirigeants, comme en atteste cette description par une directrice en poste de ses différentes fonctions :

La direction artistique, à la fois dans les expositions in situ et tous les projets hors les murs ; la programmation, structurer une grande identité pour donner plus de force et de lisibilité au projet ; la direction opérationnelle et budgétaire, savoir où allouer les budgets et comment ventiler au mieux les différents postes ; la direction de la

¹³³ *Ibid.*, p. 49.

¹³⁴ Les 20 œuvres ayant la plus forte valeur d'assurance en 2021 sont assurées à une valeur moyenne de 2,3 millions d'euros, alors qu'elles ont été acquises en moyenne pour 39 000 € au cours actuel (*ibid.*, p. 50). En 2019, le directeur du Frac PACA estime sa collection à 20 millions d'euros, pour un coût total d'acquisition de 5 à 6 millions d'euros depuis ses débuts (Anne-Cécile Sanchez, « Tout savoir (enfin) sur les collections des Frac », *Le Journal des Arts*, 4 mars 2019, <https://www.lejournaldesarts.fr/creation/tout-savoir-enfin-sur-les-collections-des-frac-143239>).

communication pour donner une véritable compréhension du projet dans sa globalité au grand public et aux partenaires ; la cohésion d'une équipe en l'embarquant dans un projet auquel elle adhère. Un directeur est également là pour éteindre des incendies, arbitrer, trancher sur des questions stratégiques, opérationnelles, budgétaires. Rôle de représentation et d'incarnation de l'institution auprès des élus, des publics, de la presse. De manière général la directrice / le directeur doit donner le ton global au projet, de la charte graphique aux acquisitions, aux expositions, aux concerts, conférences, rencontres, résidences, rédactionnel, stratégie media, encadrement d'équipe, afin que le lieu et les projets satellites de sociétés donnent le sentiment d'une grande maison commune.

De toute évidence, cette polyvalence constitue l'intérêt de telles fonctions : « La responsabilité humaine et artistique d'un directeur de Frac n'est comparable à aucune autre position professionnelle dans l'art. J'ai été directeur de Frac pendant presque sept années et, dans toutes les professions que j'ai pu exercer par la suite, je n'ai jamais cessé d'être directeur de Frac. » Mais elle réclame aussi des compétences nouvelles. Alors que les Frac pouvaient être l'institution d'une seule personne dans les années 1980, ils ont étoffé leur personnel, ce qui confère de nouvelles charges aux directions, qui n'y sont pas toujours formées ou ne disposent pas toujours des outils nécessaires : « le travail d'acquisition est à mon sens le plus "facile" parce que collégial, toutes les directions sont armées pour le faire correctement. La stratégie politique, le management et le développement des programmes culturels en direction de publics variés sont de mon point de vue plus complexes ».

Sans trop s'attarder sur ces points, qui ne concernent pas directement le travail d'acquisition – mais sont soulevés par un grand nombre de répondants –, il est clair que ces changements organisationnels contribuent à réduire le temps passé par les dirigeants à la formulation et à la mise en œuvre de leur projet artistique et culturel, comme certains le déplorent (ou s'y résignent) :

Le profil des directions est en constante évolution, et l'on dispose de moins en moins de temps pour l'artistique.

Nous sommes des responsables d'établissement, ce qui implique, au-delà de l'application et de la mise en œuvre de nos missions statutaires, de veiller au bon fonctionnement de l'établissement. Cela peut sembler évident, mais la bonne tenue et le bon fonctionnement du Frac comme établissement sont essentiels pour permettre l'accomplissement des missions. Le quotidien est plein de questions RH, budgétaires, réglementaires et administratives, beaucoup plus que de questions artistiques. Je le regrette, mais c'est ainsi. Le rôle fondamental de la direction est d'assurer ce bon fonctionnement, afin de ne pas mettre en péril la structure et de ne pas la fragiliser dans un contexte politique et économique mouvant.

Une reconnaissance encore incertaine

Prises dans leur ensemble, ces évolutions font que l'institutionnalisation des Frac est perçue avec ambivalence. Certes, les Frac sont désormais bien installés dans le champ de l'art contemporain en France et dans le système des politiques publiques de soutien à la création.

Mais ils ont dans le même temps perdu certaines marges de manœuvre et, avec elles, une partie de leur raison d'être ou du moins le sens de leurs missions initiales, comme le regrette une directrice ayant débuté dans les années 1990 : « par rapport à mes collègues, j'ai tendance à penser que les Frac sont moins actifs, moins engagés au plan de la création. Et un peu plus normatifs ou institutionnalisés avec le temps. » Un directeur passé d'un « gros » à un « petit » Frac se réjouit de l'allègement des contraintes dont ce changement de poste s'est accompagné :

Finally on se rend compte aujourd'hui que ces nouvelles architectures [des Frac] sont hyper complexes à gérer, dans des contextes économiques hyper contraints, des charges de plus en plus lourdes. Retrouver de l'agilité dans un Frac beaucoup plus modeste, avec tout à reconstruire, avec son inscription dans le territoire à repenser complètement, je trouvais ça assez intéressant. Par rapport au contexte politique et à l'ambiance sociétale qu'on connaît, [...] il y a une attente aujourd'hui et ce qu'on attend peut-être des Frac, c'est cette agilité, cette capacité à pouvoir se métamorphoser, muer en fonction d'un contexte et non pas forcément chercher à créer une architecture, un lieu unique pour sécuriser les collections.

L'une des difficultés soulignées par les répondants est que cette perte de souplesse, contrepartie inévitable de tout processus d'institutionnalisation, ne s'est pas forcément accompagnée, au-delà du champ de l'art, de gains de légitimité publique aussi élevés que certains pouvaient l'attendre, après plus de quatre décennies d'existence – laissant les Frac toujours exposés aux remises en cause budgétaires et idéologiques. Un responsable regrette ainsi « un manque de visibilité et de reconnaissance institutionnelle », un autre déplore « le manque de connaissance des missions et des atouts des Frac par les publics... » Le nom même de ces institutions est remis en cause : « on a déjà du mal à être identifiés avec ce mot, cet acronyme horrible ». « Le terme même de Frac est à questionner. Aux yeux du grand public et des partenaires, il semble peu compréhensible voire illisible. »

La difficulté des Frac à être bien identifiés par le public comme par leurs partenaires administratifs et financiers tient au caractère original et inédit de leur conception, ainsi qu'à leur histoire en partie contradictoire : collections sans lieu fixe ayant fini par s'installer dans des édifices *ad hoc*, organisations aujourd'hui proches d'un musée d'art contemporain ordinaire mais refusant de s'identifier comme tels... Comme le souligne une directrice,

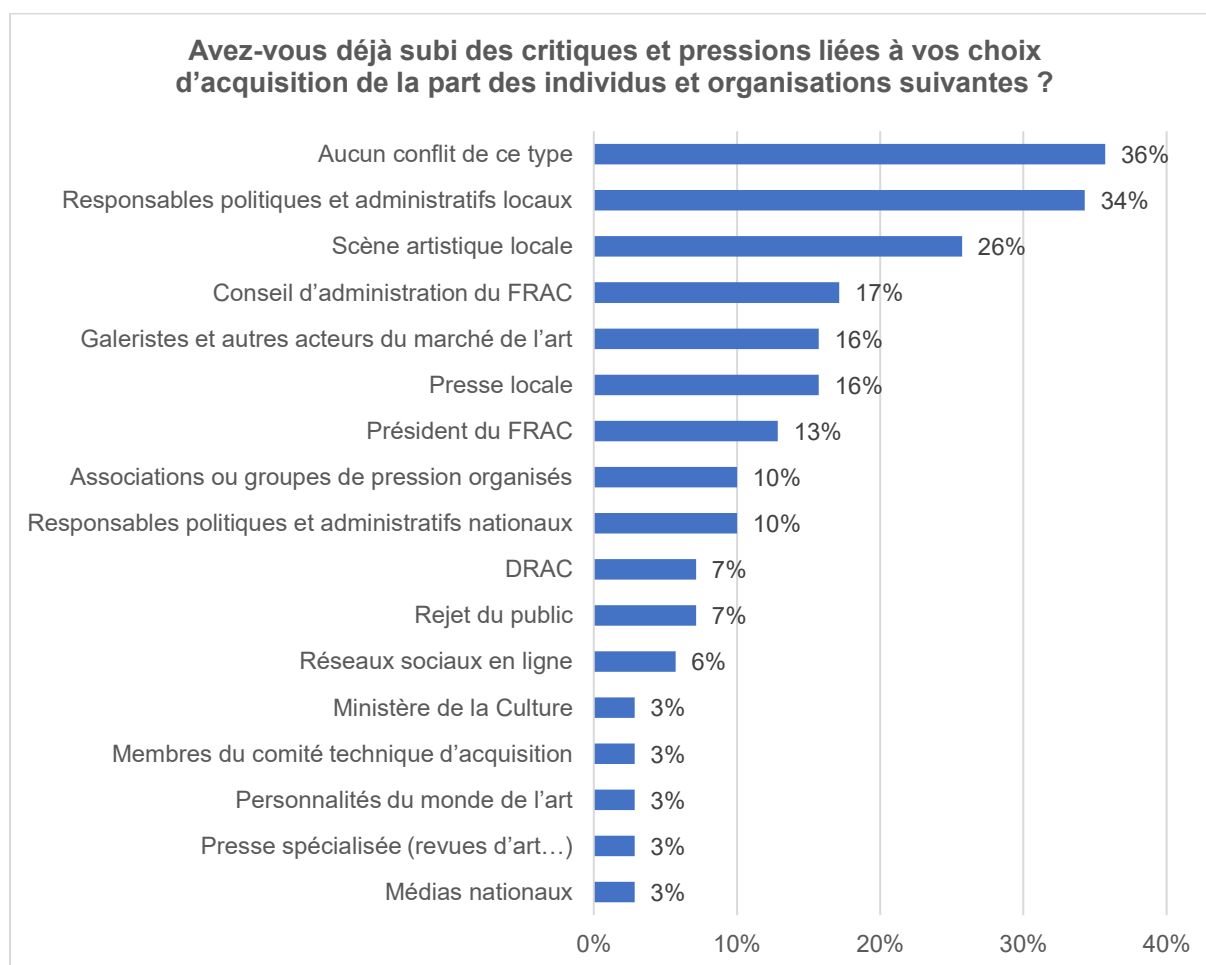
Le caractère hybride du Frac (ni musée ni centre d'art) est sa force, son originalité mais l'exclut trop souvent des grands rassemblements dédiés (ICOM, DCA, colloques sur les collections dans les grands musées, tables rondes lors des grandes foires). Il serait important de créer une veille pour que les Frac soient inclus dans ces événements comme acteur majeur. De manière générale, le travail, actions et programme des Frac sont trop peu valorisés par la presse et à l'étranger.

« Les musées, dont les mouvements d'œuvres restent généralement très inférieurs en nombre, conservent une aura plus grande et mobilisent davantage l'opinion en général », constate également un ancien directeur. Parce que beaucoup de Frac sont, par principe, installés dans des régions où la scène de l'art contemporain est restreinte, cette situation peut conduire aussi à un certain sentiment d'isolement de la part des directeurs face à aux tutelles politiques, à la presse et au public locaux, hostiles ou indifférents : « j'ai eu cette étrange impression, sans

prétention aucune, de parler une langue connue uniquement de mon président, [...], du conseiller aux arts plastiques, [...] et de moi seul », explique un responsable en poste dans les années 2000. « J'aimerais avoir davantage d'échanges avec mes collègues des Frac mais aussi des autres structures (internationales) sur les acquisitions et les choix artistiques », déclare une directrice en fonction.

2. Des institutions toujours menacées, des pressions politiques nouvelles

L'élargissement et la consolidation de la reconnaissance publique des Frac apparaissent donc nécessaire, non seulement pour mieux assurer leur travail de démocratisation de l'art contemporain auprès des publics, pour parer aux coupes budgétaires, mais aussi parce qu'ils sont régulièrement menacés pour des raisons plus proprement idéologiques.



25. Critiques et pressions les plus fréquemment subies par les directeurs de Frac

Les deux tiers des dirigeants déclarent avoir subi des attaques et des pressions relatives à leurs acquisitions – sachant que plusieurs répondants ont été nommés récemment, ce qui majore le nombre de responsables déclarant n'avoir subi « aucun conflit de ce type ».

Des pressions essentiellement politiques et locales

Sans grande surprise pour qui est familier de la vie des Frac, cinq des six premières sources de pression sont plus ou moins liées à la vie publique locale, qu'il s'agisse des responsables politiques régionaux, de la scène artistique ou de la presse locale, du conseil

d'administration et de la présidence, où siègent souvent des élus et des notables locaux. On peut trouver plusieurs raisons à cet état de fait.

Il est d'abord logique pour des institutions au rayonnement essentiellement régional que les affrontements polémiques se situent à cette échelle. D'autre part, alors que les élus nationaux n'investissent plus autant que par le passé les questions de politique culturelle, celles-ci sont en revanche plus souvent politisées à l'échelle locale, où chaque changement de majorité est susceptible de se traduire par des retraits de subvention ou la réallocation de dépenses culturelles à des projets politiquement distinctifs. Or, dans un contexte de droitisation de la vie politique française, les Frac restent identifiés, parce qu'ils doivent leur existence à un gouvernement socialiste et qu'ils sont associés aux valeurs souvent anti-traditionnalistes de l'art contemporain, comme un projet culturel « de gauche ».

Les tensions récurrentes avec les acteurs locaux signalent aussi une défiance de longue date vis-à-vis d'institutions certes pensées comme des instruments de décentralisation, mais, suivant une certaine tradition jacobine, à partir d'une initiative et sous le contrôle de l'État central, via le ministère et ses relais en région que sont les DRAC. À ce titre, les Frac peuvent se voir accusés d'imposer des normes artistiques décidées « d'en haut » et jugées éloignées des pratiques culturelles locales. Et de fait, les réponses apportées par l'administration d'État aux critiques que subissent les Frac donnent parfois raison à ces procès en mépris culturel :

Je repense à une autre crise qui s'est passée en 2010 avec la ville de R. Parfois, [le conseiller aux arts visuels de] la DRAC était bon et nous défendait bien. Mais quelquefois, quand c'était un inspecteur [de la création] qui descendait de Paris et qui voulait faire la leçon à tous ces élus un peu « bouseux », ça ne le faisait pas non plus. Le remède pouvait être pire que le mal. Donc, il fallait un peu doser tout ça. On a toujours été défendus par l'État, [...] mais plus ou moins efficacement.

Enfin, à l'échelle locale, les Frac traitent avec des décideurs, des journalistes et des acteurs culturels souvent éloignés des normes et de l'actualité du monde de l'art, là où le spectre plus large de la presse comme l'administration nationale leur offre des interlocuteurs spécialisés en matière d'art contemporain. De fait, les répondants déclarent relativement peu de conflits avec le ministère de la Culture, les DRAC – avec lesquelles des tensions importantes ont cependant pu exister aux débuts des Frac, comme on l'a vu –, la presse nationale ou spécialisée. Une exception notable : 16% des répondants affirment avoir subi des pressions de galeristes et autres acteurs apparentés et cette part ne diminue pas parmi les dirigeants les plus récents, ce qui éclaire aussi leur persistante défiance vis-à-vis du marché de l'art (voir *supra*, III-3).

De manière plus inattendue, peut-être, seuls 7% des répondants font part d'attaques et rejets de la part du public. Un tel résultat ne signifie sans doute pas que seuls 7% des directeurs de Frac aient assisté à des manifestations d'hostilité ou d'incompréhension de leurs publics, mais plutôt que celles-ci ne sont pas vécues comme des pressions exercées sur leur travail d'acquisition – peu susceptible de toute façon d'être entravé par des visiteurs mécontents – et sont plutôt intégrées au travail ordinaire de médiation : « le public est plus souvent critique mais c'est alors tout à fait normal », déclare ainsi une directrice.

Les dirigeants de Frac rapportent donc surtout en entretien de nombreux récits de conflits avec les élus locaux, en particulier lorsqu'ils siègent dans le conseil d'administration ou à la présidence du Frac – qui enfreignent la plupart du temps la répartition des compétences fixée par les textes officiels. Il peut s'agir simplement d'un responsable public cherchant à imposer un goût personnel :

J'avais un président qui était passionné de céramique. Il allait faire ses courses l'été quand il allait à Périgueux. Parfois, je voyais arriver des plats, des machins qu'il avait achetés pour le Frac. Évidemment, je m'en plaignais auprès de la DRAC. Un beau jour, le DRAC me dit : la préfète veut que vous achetiez une marine. Là, comment faire, puisque les deux parties qui sont censées garantir les règles de fonctionnement partent toutes les deux en vrille.

Je me souviens que le président du Frac m'a quand même imposé dans le comité technique une personne dont je n'étais pas proche sur le plan des choix et puis lui-même assistait au comité technique. Ça donnait des épisodes assez cocasses... Le président du Frac était un élu, un vice-président de la région qui pouvait mettre son veto par goût personnel, ce n'était pas un spécialiste de l'art [rires].

Ce sont aussi parfois de véritables conflits d'intérêt :

J'ai eu des problèmes avec celui qui était le président du Frac de l'époque, qui était un élu. Ça s'est vraiment très mal passé. Il a fait du forcing pour qu'on achète des œuvres d'un ami. Lesdites œuvres ont été présentées deux fois au comité d'acquisition, qui à l'unanimité les a refusées. Il est parti en vrille... Bref, ça a fini au tribunal administratif. Moi, je suis tombée malade, mais j'ai gagné et j'ai pu revenir.

Les responsables politiques peuvent également chercher la confrontation au nom d'une hostilité de principe à l'art contemporain :

J'ai eu la chance pendant vingt ans d'avoir un président du Frac, qui était vice-président chargé de la culture au conseil régional, [...] qui n'avait rien à voir avec l'art, mais qui m'a fait une confiance absolue. Mais on s'est retrouvé dans des situations [...] avec une forme d'hostilité, d'incompréhension... [...] C'était le président de la région de l'époque, qui avait été aussi ministre [...]. On avait fait une expo de sculpture dans un ancien hôtel [...], un endroit de rêve. On avait déployé des sculptures dans l'ancienne salle à manger. Il arrive. Première sculpture métallique de C., il donne un coup de pied dans la sculpture et dit : « c'est quoi ça ? » Mon président [du Frac] me dit alors : « allez-y, allez-y ! » La parade, en fait, c'était la parole. Mais c'était affreux de voir cette absence de respect, de mépris... Et puis, je ne me faisais pas trop d'illusions. Je savais que je pouvais convaincre en parlant, mais qu'une fois qu'il aurait tourné le dos...

Ces rejets, enfin, peuvent résulter d'une opposition plus proprement idéologique, alors que les missions mêmes des Frac les conduisent à faire place à des œuvres engagées, critiques ou transgressives, qui constituent une part importante de la création contemporaine, mais entrent parfois en contradiction avec les normes plus conservatrices des appareils régionaux :

J'ai voulu acheter par exemple une pièce de Sophie Calle, qui s'appelle Le Divorce, où elle fait pisser son mec. Elle a les mains sur le sexe du mec, bref [...]. Ça, par exemple, en conseil d'administration, lors du moment de l'acquisition... Les membres de mon comité technique m'ont dit : « Ah non, non, on te laisse y aller toute seule pour négocier ça, parce que nous... » Et évidemment, ça a été un tollé général. Il y avait un élu du Front national [...]. Mon président qui dit : « OK, puisque je suis en minorité, je démissionne » [...]. Et du coup, j'étais quasiment virée pendant trois mois.

Oui, j'ai des craintes. Là, par exemple, on avait, il n'y a pas longtemps, une exposition [...] avec cinq jeunes artistes qui sont issus de l'École de Beaux-Arts. Il était question, évidemment, des problématiques qui occupent les jeunes artistes aujourd'hui : les questions sociales, les questions d'écologie... tout ce qui les concerne aujourd'hui. Et en assemblée plénière du conseil régional, évidemment le RN est monté au créneau en disant que c'était inadmissible, que cette exposition était politiquement orientée, etc. Tant pis pour eux ! Les artistes nous parlent de ça aujourd'hui. Après franchement, vu l'accompagnement qu'on fait de nos expositions, rien n'est abscons. On est très vigilant à la médiation. Il y a des livrets d'exposition. Ce n'est pas de la provocation pour faire de la provocation. Mais je pense que ce sont des problématiques qui nous occupent aujourd'hui. On ne peut pas faire l'impasse non plus là-dessus.

A contrario, les responsables des Frac peuvent aussi s'appuyer sur des relais politiques pour faire aboutir des choix artistiques peu conventionnels :

J'ai toujours été attaquée pour la programmation, et pour chaque vote du budget, c'était la même galère. [...] Je n'ai jamais eu une grande unanimité de ce côté-là. [...] Après j'ai eu une élue qui m'a beaucoup soutenue. C'est elle qui a permis qu'on ait un lieu... Une élue de droite, une femme avec qui on s'est vraiment très bien entendues. [...] Elle m'a dit : « bon, vous n'êtes pas diplomate, c'est moi qui vais gérer les politiques, d'accord ? Et puis vous, vous faites le reste. » On faisait vraiment un bon binôme. Elle me faisait confiance, je lui faisais confiance, et on a vraiment avancé. Donc il y a des rencontres aussi avec les politiques, parfois.

Plus généralement, certains dirigeants de Frac expliquent ne pas voir dans toute friction politique un élément nécessairement négatif. Que l'art contemporain suscite des résistances, déjoue les attentes, provoque ou désoriente, peut être considéré comme normal, de sorte que la familiarisation des décideurs publics à la création actuelle peut être rangée parmi leurs missions – comme en attestent deux responsables arrivés en poste dans les années 1990 :

J'ai eu la chance [...] d'avoir un président très ouvert et investi, il y avait un véritable travail d'explication, de sensibilisation du conseil d'administration qui décidait œuvre par œuvre de leur acquisition...

C'était la première fois que je me retrouvais aussi en proposition face à des élus, à des administrateurs et à devoir [...] montrer toutes les convictions qui pouvaient m'animer, toutes les raisons qui pouvaient nous amener à acquérir telle ou telle œuvre. C'était un très bel exercice [...]. Ce qui est marquant et que j'ai toujours gardé en tête, c'est de conserver un lien politique très fort, d'être vraiment dans une dimension de diplomatie,

d'écoute. Donc on allait [...] à la rencontre d'un certain nombre d'élus, de présidents de régions, de départements, de communautés de communes, de villes, pour expliquer comment un Frac travaille dans son territoire.

Ces récits sont toutefois symptomatiques de la situation particulière des Frac, à la légitimité bien moindre que de grandes institutions culturelles nationales ou des musées des beaux-arts municipaux. Mais c'est surtout la décision d'attribuer aux conseils d'administration un droit de regard sur chaque acquisition qui conduit les directions à devoir très régulièrement justifier leurs choix artistiques auprès de responsables politiques et de notables locaux plus ou moins bien disposés envers l'art contemporain.

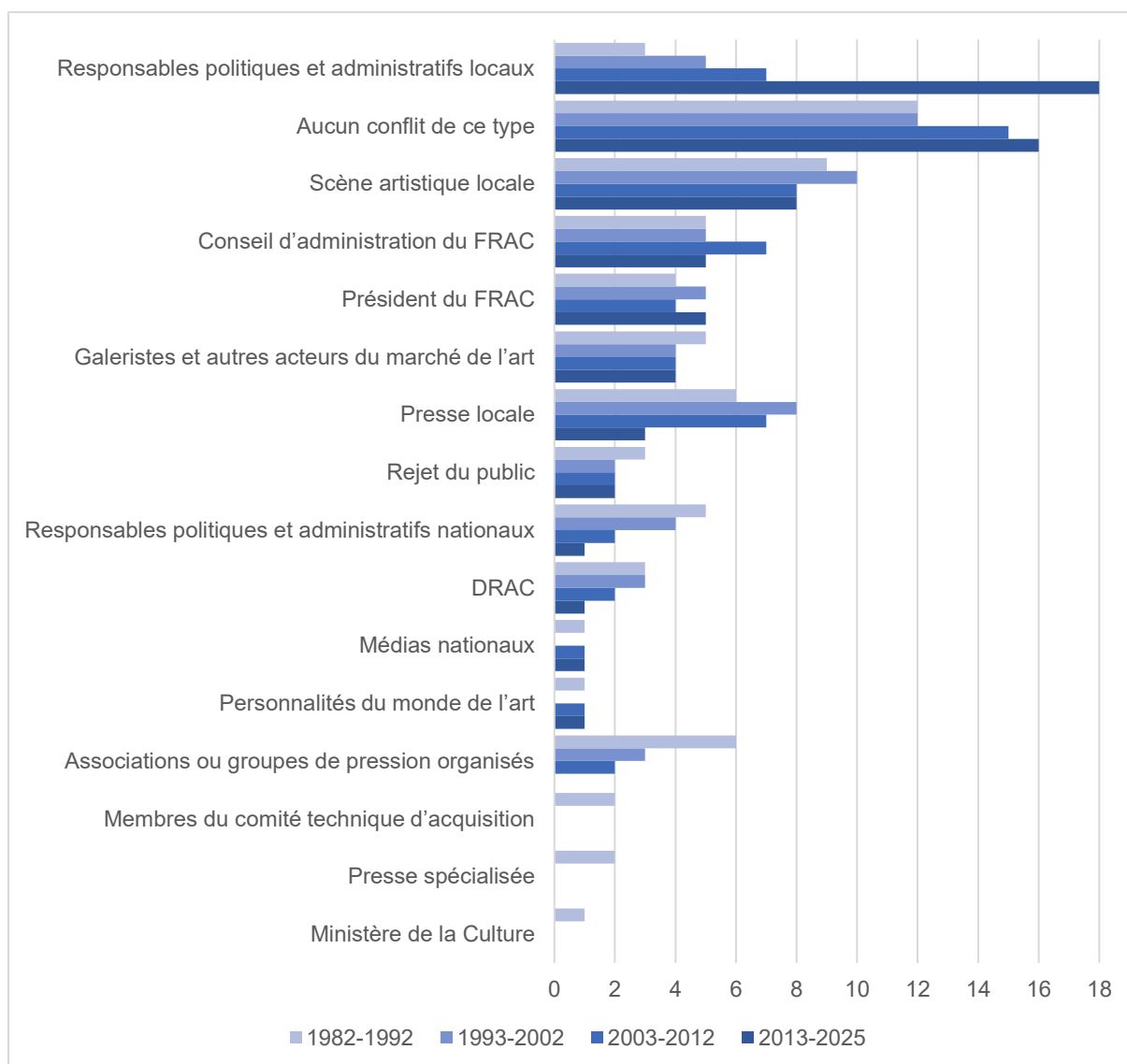
C'est là, il faut le souligner, une singularité des Frac : le développement des institutions publiques de l'art contemporain depuis les années 1960 s'est plutôt fondé, en France comme à l'étranger, sur le principe d'une nette séparation entre décideurs artistiques et décideurs politiques, afin de protéger les premiers des seconds, de préserver ainsi l'autonomie du champ artistique et de prévenir le risque d'un art officiel, modelé sur les intérêts ou les goûts du pouvoir¹³⁵. Si les délimitations respectives des compétences du conseil d'administration et du comité d'acquisition, telles qu'elles sont fixées dans les textes officiels, respectent pour l'essentiel ce principe fondateur du libéralisme politique et culturel, les prérogatives assez larges attribuées au premier sur le contrôle des activités du second invite, dans les faits, à multiplier les infractions à la règle.

Il faut toutefois noter qu'aucun répondant n'a spontanément proposé de réduire les prérogatives du conseil d'administration : cette contrainte semble considérée comme une composante normale du fonctionnement des Frac, dont les dirigeants dénoncent des effets non souhaités, mais n'interrogent pas le bien-fondé.

Légitimation publique, fragilisation politique

Prolongeant ces remarques, l'examen de l'évolution dans le temps des pressions déclarées par les directeurs de Frac révèle à la fois les progrès de leur légitimité et leur fragilité persistante, du fait de ce lien de dépendance vis-à-vis de la tutelle politique régionale.

¹³⁵ Nicolas Heimendinger, *L'État contre la norme*, op. cit., p. 326-359.



26. Évolution des critiques et pressions subies par les directeurs de Frac

Parmi les pressions en baisse, on compte notamment la presse spécialisée, les médias et les élus nationaux, quasi absents des réponses des directeurs les plus récemment en poste, alors qu'ils constituaient une source non négligeable de critique dans les années 1980-1990, à une période où les Frac, encore naissants, faisaient l'objet d'importants débats publics et pouvaient être considérés avec suspicion, y compris au sein du monde de l'art. De même, les attaques de la presse locale, de la scène artistique locale et des associations et groupes de pression organisés ont diminué, même s'ils demeurent à un niveau élevé : on peut y voir l'indice d'une acceptation croissante de ces institutions sur leur territoire. Les conflits au sein du CT et avec les DRAC ne sont plus que résiduels, signe d'une normalisation du fonctionnement de ces institutions. Enfin, on peut relever qu'un nombre croissant de dirigeants déclarent n'avoir rencontré « aucun conflit de ce type » : bien que les responsables les plus récemment nommés aient logiquement moins de chances d'avoir connu ce type d'épreuves, un tel résultat semble toutefois confirmer l'idée d'une progressive légitimation des Frac, moins contestés aujourd'hui qu'à leurs débuts.

En revanche, les tensions avec la présidence et le conseil d'administration du Frac se maintiennent à un niveau élevé et, surtout, les pressions de l'administration et des élus locaux

augmentent de manière considérable : il y a plus de conflits de ce type déclarés depuis 2013 (18) que sur les trois premières décennies d'existence des Frac cumulées. Or cette opposition est critique puisqu'elle affecte les moyens mêmes de subsistance des Frac. Ces résultats concordent avec ce qu'on peut observer des débats récents sur les politiques et les institutions culturelles publiques : les attaques et les coupes budgétaires viennent principalement des collectivités locales, pour des motifs souvent idéologiques, tandis que le débat est moins prégnant au sein de la représentation nationale et que l'administration culturelle centrale (le ministère) se pose plutôt en protectrice d'institutions menacées.

Une telle situation risque d'avoir un effet doublement contre-productif. Au plan idéologique, elle peut renforcer la rhétorique des opposants politiques locaux, qui prennent souvent pour prétexte le caractère « parisien », excessivement centralisé et élitiste des institutions culturelles publiques – une critique qui n'est pas dénuée de fondement, mais dont les Frac, conçus précisément dans un objectif de décentralisation, rares institutions de l'art contemporain à s'aventurer en-dehors des grands capitales culturelles, ne devraient pas, en principe, être les premières cibles.

D'autre part, du point de vue de ses résultats, ce désalignement entre politiques culturelles locales et nationales conduit paradoxalement à renforcer cela même que dénoncent (non sans cynisme) certains élus régionaux, puisque les pressions de ces derniers conduisent à entraver les activités, voire à menacer l'existence d'un certain nombre d'institutions et d'associations culturelles maillant leur territoire, à l'instar des Frac, tandis que les grands établissements nationaux, pour la plupart situés dans la capitale, sont plus épargnés par ces remises en cause. Ce cercle vicieux suffit à indiquer que les motivations de ces opposants politiques ne tiennent pas tant à des préoccupations budgétaires¹³⁶ ou à un souci de réduction des inégalités territoriales qu'à une hostilité de principe envers les institutions culturelles publiques, posées comme un adversaire idéologique et un terrain de lutte clef par les partisans d'une conception conservatrice de la culture (et, plus généralement, de la vie politique et sociale).

C'est, au fond, le paradoxe des Frac : l'accroissement de leur contestation par les élus locaux apparaît, au regard de ces données, en relation inverse avec leur légitimation grandissante au sein du monde de l'art, dans le champ politique et administratif national, auprès même des publics et des acteurs culturels locaux. Dans une enquête menée dans les années 1990 sur le National Endowment for the Arts, agence fédérale états-unienne en charge des politiques culturelles très contestée à cette période, les sociologues Becky Pettit et Paul DiMaggio avaient montré que les controverses autour de ce type de politiques publiques prennent souvent la forme d'un débat asymétrique¹³⁷. Alors que les enquêtes indiquaient dans les années 1990 une

¹³⁶ Les Frac représentent une dépense culturelle relativement faible : 36 millions d'euros à eux tous en 2020 (dont 50% pour les régions et 33% pour le ministère), soit le tiers, par exemple, de la subvention qu'accorde l'État à l'Opéra de Paris (*Chiffres Clés : Statistiques de la culture et de la communication*, Paris, Ministère de la Culture / DEPS, 2022, p. 201). À titre indicatif, la culture, les sports et loisirs représentent 2,9% des dépenses publiques régionales en 2025, pour un budget culturel moyen par région de 65 millions d'euros, dont 7% pour les arts visuels (Jade Pillaudin, « Le chiffre du jour : 849 millions €. Le budget culture des régions en 2025 », *Le Quotidien de l'art*, n°3135, 20 octobre 2025, <https://www.lequotidiendelart.com/articles/28083-849-millions.html>).

¹³⁷ Becky Pettit, Paul DiMaggio, « Public Opinion and Political Vulnerability: Why Has the National Endowment for the Arts Been Such an Attractive Target? », Working Papers Series, n°7, Princeton University, 1999.

adhésion nettement majoritaire aux politiques de soutien aux arts (autour de 60%), le National Endowment for the Arts a constitué une cible de choix pour des groupes représentant 15 à 20% de l'opinion publique, qui sont pourtant parvenus à convaincre le Congrès de supprimer une partie du budget et des programmes du NEA.

Cette situation paradoxale s'explique par le caractère diffus, tiède et passif du soutien à ces politiques et, inversement, le fort engagement d'un petit nombre d'opposants organisés et relayés par des personnalités reconnues. Du point de vue des décideurs publics, affronter au nom d'une majorité silencieuse et désinvestie une opposition certes minoritaire, mais polémique et mobilisatrice, représente un coût élevé, en termes d'image et d'investissement, pour des bénéfices incertains. La situation française, où la culture et ses institutions jouent un rôle plus important dans la vie publique, est certes différente du cas états-unien, où les politiques culturelles sont de création récente et en déficit de légitimité depuis. Mais il est clair que les attaques croissantes contre la culture publique en France sont aussi permises par ce qui apparaît comme un affaiblissement du pouvoir de mobilisation des acteurs culturels, quelles qu'en soient les raisons.

On peut aussi se demander, dans une logique plus autocritique, si la légitimation des Frac au sein du champ de l'art contemporain et leur relative muséalisation, incarnée par les Frac de deuxième génération, n'ont pas conduit à affaiblir leur dimension d'instrument de l'action culturelle régionale. Même s'ils continuent dans les faits de mener de nombreux projets hors les murs – qui représentent 79% des expositions des Frac en 2023¹³⁸ –, ils peuvent désormais apparaître, pour qui les connaît mal, comme des équipements culturels relativement classiques, souvent implantés dans les capitales de région, plutôt que des outils de maillage territorial, tels qu'ils étaient conçus à l'origine. Ce n'est certes là qu'une hypothèse, mais elle peut inviter à insister auprès des élus comme des publics sur ce travail de diffusion réticulaire qui fait la spécificité des Frac par rapport à d'autres institutions publiques de l'art contemporain, plus sédentaires et focalisées sur les grandes métropoles.

¹³⁸ « Programme 131 : Création », *Projet annuel de performances. Annexe au projet de loi de finances pour 2025*, p. 11.