

Comment changer le système ?



Claude Mollard a contribué à la construction du Centre Pompidou, à la création des Fonds Régionaux d'Art Contemporain (FRAC), de la Délégation aux Arts Plastiques (DAP), du Centre National des Arts Plastiques (CNAP), du centre National de la Photographie et d'une centaine de projets culturels en France et dans le monde. Aujourd'hui Conseiller à la Cour des Comptes, il poursuit parallèlement une œuvre personnelle de photographie - plasticienne. Il expose et fait des conférences dans de nombreux pays étrangers.

Quelques propositions de réformes structurelles, pour que l'appareil étatique de l'art contemporain ne soit plus livré à lui-même.

Un entretien avec Claude Mollard

"J'avais installé un système décisionnaire dialectique et créatif, ouvert aux quatre familles dont les artistes et les politiques. Mon successeur a estimé que l'art était une chose trop sérieuse pour être discutée avec ces derniers, et qu'elle était l'affaire des seuls spécialistes..."

Artension : *C'est un constat largement partagé : l'appareil étatique ou dispositif institutionnel concernant l'art contemporain fonctionne hors de tout contrôle extérieur, livré à lui-même, dans une totale autonomie coupée des réalités. On parle d'un art d'État, mais c'est plutôt celui d'un « État dans l'État », sur lequel l'État justement ou la puissance publique n'a plus aucun pouvoir d'évaluation et de régulation.*

Des modifications structurelles sont donc nécessaires, mais elles ne peuvent être, bien entendu,

conçues et initiées par l'appareil lui-même.

Alors, vous, Claude Mollard, qui avez installé cet appareil en 1981, pourriez-vous, comme service après-vente en quelque sorte, nous dire quelles sont les propositions de réformes structurelles ou de « réparations » qui pourraient être faites sur votre bébé, comment pourraient-elles être mises en œuvre et par qui ? Sachant qu'un certain nombre de conseillers du gouvernement actuel sont demandeurs de suggestions sur le sujet...

Claude Mollard : Cela fait bientôt vingt ans que je le répète : il existe une solution simple à mettre en œuvre, c'est de structurer différemment les organismes décisionnaires, commissions d'achat ou d'allocation d'aides diverses ou conseils d'établissements, en veillant à ce qu'y soient représentées, à proportion égale, des personnes représentant ce que j'ai appelé les quatre familles du système culturel : artistes, décideurs, médiateurs, publics.

C'est ce que j'avais installé au départ pour les commissions d'achat du CNAP, et du FNAC notamment.

Nous étions conformes avec les recommandations de la commission Troche.

Pour les publics, il y avait des élus, des députés, des maires ; pour les décideurs, des fonctionnaires culturels, des chefs d'entreprises, des galeries, des collectionneurs ; pour les médiateurs, des historiens d'art, des critiques d'art, des conservateurs de musées ; et évidemment des artistes. Ces représentants des quatre familles étaient obligés de dialoguer entre eux, de partager l'information et de participer à la décision. C'était parfois un peu complexe, voire conflictuel, mais c'était dialectique et créatif,

ment préexistait à l'arrivée de la gauche en 1981. Mais il n'était guère important car, alors, les moyens étaient tellement minimes que les commissions n'avaient guère de pouvoir. Tout a changé de ce point de vue en 1981. Les crédits des arts plastiques ont été multipliés par 6 en un an. Dès lors il me paraissait normal que la dépense de l'argent des citoyens soit effectuée en concertation avec tous les partenaires et soit mieux contrôlée. Si M. Pinault a le droit de dépenser son argent comme il l'entend, les fonctionnaires, eux, doivent rendre des comptes au contribuable.

Le mythe de Babel ; l'artiste et le système (1). Je ne résiste pas à citer certains passages qui sont tout à fait d'actualité !

Pages 142, 143 : « *Le CNAP permet... d'associer à la mise en œuvre de l'action artistique de l'État les différents partenaires de la vie artistique et culturelle. Et d'abord les artistes de toutes expressions et de toutes origines. Représentés au conseil d'administration et au conseil d'orientation consultatif, ils sont désormais appelés à délibérer sur l'ensemble de la politique artistique : un "designer", un*

Ces modifications structurelles seraient pourtant faciles à opérer, mais le ministère continue à être convaincu que les représentants des artistes n'ont rien à faire dans la prise de décision artistique.

comme doit être toute décision dans le champ artistique.

Les décisions prises résultaient ainsi d'une confrontation ouverte et démocratique à des réalités diverses.

Mais mon successeur Dominique Bozzo, dont les qualités artistiques ne sont pas ici en cause, avait une vision plutôt corporatiste, voire secrète, des choix artistiques, et il a immédiatement supprimé, dès 1986 ces dispositions (qui n'auront en réalité fonctionné en définitive que de 1983 à 1986, soit trois ans, ce qui est trop peu pour avoir pu faire école et rentrer dans les moeurs). Pour lui, l'art était une chose trop sérieuse pour être partagée avec des non-spécialistes, une chose à réserver donc aux seuls médiateurs et décideurs en excluant les représentants des publics et des artistes... Pourtant, dans d'autres domaines artistiques, les architectes figurent dans les jurys d'architecture, les présidents même parfois, des comédiens président le jury du Festival de Cannes, des musiciens sont directeurs de la musique. Mais étrangement, il n'y a jamais eu de plasticien, pour exercer les fonctions de délégué aux arts plastiques ou président d'un jury de concours.

Ces modifications structurelles seraient pourtant faciles à opérer, mais le ministère continue à être convaincu que les représentants des artistes n'ont rien à faire dans la prise de décision artistique. Ce comporte-

ment, on ne peut pas gérer l'argent public comme on gère l'argent privé. Car les goûts étant pluriels, les choix doivent être multiples et non pas unidimensionnels comme c'est trop souvent le cas. On m'a reproché de mettre en place une machine de choix éclectiques. Je revendique cet éclectisme, à condition qu'il demeure inspiré par la qualité, car il est le seul rempart contre les modes et les oublis dont l'histoire des institutions culturelles en France, sous la III^e République, par exemple, est hélas remplie. Il suffit de penser au refus du leg Caillebotte.

Je ne nie pas la compétence des fonctionnaires, ni celle des spécialistes. Mais il était juste qu'ils fussent confrontés à d'autres catégories de partenaires et d'autres types de

artisan d'art au même titre qu'un peintre ou un sculpteur... Au sein du CNAP, ils peuvent dialoguer avec les autres partenaires du champ culturel : les médiateurs... les décideurs..., et le public, du moins les représentants que l'on peut lui trouver (élus locaux, responsables d'associations...). Le CNAP échappe ainsi au risque de l'art officiel... Nous avons tout à gagner à la transparence de l'information et au rapprochement de la pensée et de l'action. Cette méconnaissance de notre système culturel est grave. Elle favorise en effet l'établissement, à l'ombre de l'ordre ou des ordres culturels, de situations de monopole dont la création finit toujours par être victime.»

Vous remarquerez le caractère prophétique de cette dernière phrase !

La non-transparence de l'information favorise l'établissement, à l'ombre de l'ordre ou des ordres culturels, de situations de monopole dont la création finit toujours par être victime.

pouvoirs. Je suis toujours attaché à ouvrir le système et à favoriser l'existence de débats dialectiques.

Art. : Avez-vous déjà formulé et publié cela ?

C.M. : Oui, dès 1984, dans un livre à la fois programme et bilan, intitulé

Page 144 : « *Ce débat permanent (que j'appelais de mes vœux dans les institutions nouvellement mises en place), j'en donnerai quelques exemples, vise à donner la parole aux spécialistes et aux non-spécialistes sur des problèmes de caractère général. La diffusion de l'information sur l'action*

1. Claude Mollard, *Le mythe de Babel*, Grasset, 1984.

conduite par l'État est la condition préalable à cette prise de parole. C'est pourquoi nous avons lancé un bulletin d'information mensuel d'information, Arts Info, destiné à tous les partenaires du milieu artistique.

La pratique militante de l'action culturelle intéresse au premier chef les artistes, dont les initiatives perturbatrices de l'ordre culturel doivent être favorisées.

(Il a été évidemment supprimé pour de mauvaises raisons budgétaires : une seule lettre d'information remplaçant toutes les feuilles relevant de secteurs artistiques particuliers). Le conseil d'orientation du CNAP est invité à débattre de questions aussi essentielles que l'action artistique internationale, la décentralisation, l'éducation ou la participation des artistes aux instances publiques de décision. Nous avons commencé de publier le bilan de nos actions : des centaines d'opérations conduites par le FIACRE (Fonds d'incitation à la création), le FEMA (Fonds d'encouragement aux métiers d'art), les achats nationaux et régionaux d'œuvres d'art. Favoriser le débat d'idées implique également l'organisation de grandes expositions-bilans. De là, la réforme de la Biennale de Paris qui doit désormais s'ouvrir à tous les artistes sans conditions d'âge, la relance du Salon des artistes décorateurs, les aides apportées aux salons des jeunes artistes. Le débat sur l'art doit être également encouragé par les aides apportées depuis 1983 à l'édition de livres et de revues. Il reste encore à obtenir de la télévision et de la radio qu'elles prennent en compte les arts plastiques... ».

Page 145: « La pratique militante de l'action culturelle intéresse au premier chef les artistes, dont les initiatives perturbatrices de l'ordre culturel doivent être favorisées... L'intervention de l'artiste doit se faire, si possible, en amont de certaines décisions qui concernent la production d'œuvres d'art. Trop souvent les travaux de décoration qui leurs sont confiés au titre du 1 % consistent à habiller un bâtiment public déjà

construit... L'ordre architectural admet souvent mal le rôle perturbateur de l'artiste... Comme Hervé Fisher, je crois que l'artiste doit aussi être un "innovateur social" qui introduit le questionnement dans la cité. C'est le

questionneur du système... On peut imaginer ainsi que les artistes interviennent plus activement dans les décisions des architectes, des urbanistes, des élus locaux, des administrations, mais aussi pourquoi pas, des entreprises... »

Vingt-deux ans plus tard, j'ai publié en 2006, à la Documentation Française (2), un texte intitulé *L'État et la création*, où j'ai proposé la création de ce que j'appelle un « Haut conseil de l'évaluation ». Car les transformations institutionnelles que je propose doivent se situer en amont de la décision, comme je viens de l'expliquer, mais aussi en aval, par une politique audacieuse d'évaluation *a posteriori*.

J'y suggérais que, chaque année, les commandes, les achats, les bourses, les expositions soient soumis à l'expertise de ce Haut conseil composé de personnalités indépendantes, réguliè-

Le réseau utilise un langage précieux, codé, fermé sur lui-même, autarcique, tribal, mais propre à une tribu qui utilise un langage philosophique sans vraiment savoir philosopher.

rement renouvelées, et qui publierait un rapport annuel, comme le fait Amnesty International dans son champ propre des atteintes aux droits de l'homme.

Ce rapport donnerait à connaître des données objectives, présenterait des jugements sur la manière dont les décisions ont été prises à tous les niveaux. On pourrait ainsi pointer telle anomalie, tel excès vers telle tendance esthétique excessivement dominante, telle exclusion, etc.

Cette instance devrait agir publiquement, rendre des jugements publics, ses débats devraient être transparents, le citoyen devrait avoir droit d'accès à tous les comptes-rendus, etc.

Art. : Reste, en amont, la question du bon choix des personnes pour cette instance, pour qu'il y ait véritablement indépendance, compétence, représentativité, diversité, etc.

C.M. : C'est un problème en effet, mais qui doit pouvoir être résolu en respectant des critères de renouvellement régulier des experts et personnalités. Là encore, la présence des quatre familles assurerait une sorte d'auto-régulation. On peut très bien imaginer aussi que les membres de ce Haut conseil soient choisis en liaison avec la Commission des Affaires Culturelles de l'Assemblée nationale, par exemple. Et ce serait très cohérent avec la volonté du président de la République de restauration des pouvoirs de l'Assemblée.

Art. : Ce Conseil aurait un rôle consultatif, ou plus ?

C.M. : Il n'aurait pas de moyens de coercition, mais il publierait un rapport annuel, comme le fait la Cour des Comptes. Et, croyez-moi, la publication de rapports est fortement incitative.

Cela suppose seulement une presse active, critique et indépendante.

Art. : Pourrait-il suggérer des modifications structurelles de l'appareil ?

C.M. : Evidemment ! Mais l'appareil n'est pas mauvais en soi. C'est un système d'administration comme un autre. Le problème n'est pas exactement là. Il faut des services de toutes façons. Le hic est le mode de gestion

2. *L'État et la création artistique*, Claude Mollard, « Bilan et perspectives de la politique française en faveur de la création », in *Regards sur l'actualité*, juin 2006.

et la responsabilité des fonctionnaires devant les quatre familles et le parlement ou toute autorité émanant d'une voie démocratique.

Art. : *L'étrange, complexe et redoutable «mission des Inspecteurs de la création», aux terrifiants relents de soviétisme, n'est-elle pas à changer, voire à supprimer ?*

C.M. : Non, cette partie de l'appareil n'est pas non plus, en soi, inutile. Il faut des *missi dominici*. Ce sont des fonctionnaires compétents. Ce qu'on peut leur reprocher – mais est-ce de leur faute? –, c'est un certain conservatisme ou formatage. On peut déplorer aussi leur fonctionnement en réseau fermé... Mais comment pourraient-ils faire autrement tant qu'on ne leur fournit pas l'ouverture, tant qu'ils n'ont pas de directives ou de contrôle extérieurs. Alors, ils se réfugient sous l'autorité de leur «savoir scientifique».

on a évidemment travaillé avec les fonctionnaires de l'ancienne équipe ministérielle. On leur a confié de nouvelles missions et ils se sont dans l'ensemble adaptés. Lorsqu'ils reçoivent des directives et des orientations claires, les fonctionnaires, par nature obéissants, acceptent de les mettre en œuvre, surtout si elles s'accompagnent d'un accroissement sensible des moyens. À moins qu'ils ne soient d'anciens ministres recasés au ministère... mais c'est une autre affaire !

Art. : *Ce que vous me dites, c'est donc bien que l'appareil s'est trouvé livré à lui-même, et que sans directives du politique les services se sont mis en quelque sorte à leur propre service. Sans qu'un changement de ministre ou de délégué aux arts plastiques puisse modifier quoi que ce soit à cet enfermement. C'est d'ailleurs ce qu'a confirmé M. Aillagon dans un récent entretien au Monde :*

Moi-même j'avais été remercié brutalement par François Léotard et je ne pouvais plus rien. Bozzo, en très bon stratège, a laissé croire qu'il procédait à un simple ajustement technique. En fait, il sabordait ce que j'avais initié, sous l'autorité de Jack Lang : une nouvelle politique en direction des arts plastiques.

Art. : *Mais ne pensez-vous pas cependant que ce réseau livré à lui-même a tout de même trouvé sa référence extérieure dans le grand marché spéculatif de l'art tout autant incontrôlable... et de surcroît indexé lui aussi à ce troisième niveau d'irresponsabilité qu'est la finance mondiale ?*

C.M. : Oui certainement, il y a une sorte de grande vacance du politique, mais aussi des valeurs culturelles, de perte de repères, qui se retrouvent d'ailleurs dans le jargon même de l'art contemporain où les notions de mise en abyme, de reflet, de béance

J'ai proposé la création de ce que j'appelle un « Haut conseil de l'évaluation » nommé par l'Assemblée Nationale, composé de personnalités indépendantes, régulièrement renouvelées, et qui publierait un rapport annuel, comme le fait Amnesty International.

Le problème est là, qui serait immédiatement résolu si, à la tête de la DAP ou du CNAP, il y avait un Conseil d'Administration, des instances qui soient ouvertes aux quatre familles, car cela changerait fondamentalement le mode de décision, à tous niveaux : achats, commandes, incitations, bourses, nominations, etc.

Art. : *Pensez-vous vraiment que cela suffirait ?*

C.M. : Sans doute non, mais ce serait un signe et une garantie de changement plus important qu'il ne paraît. C'est une mesure difficile à prendre, qui suppose d'aller à contre-courant des tendances naturelles des élites artistiques et culturelles. Quand on est arrivé rue de Valois avec Jack Lang, en 1981,

qu'il était pieds et point liés à la « famille culturelle », c'est-à-dire au réseau.

C.M. : Exactement. Mais je serai plus critique encore : l'appareil n'a pas été livré à lui-même. On a voulu, dès 1986, l'extraire à tout contrôle démocratique, social, culturel. Il est donc redevenu immédiatement ce qu'il avait été depuis les débuts de la V^e République : une petite élite dans l'ensemble désireuse d'agir concrètement mais à tendance corporatiste. Dominique Bozzo, qui est le grand responsable de cette inversion des décisions prises au début des années 80, a agi assez cyniquement en changeant, dès 1986, la composition des commissions et comités. Et personne n'y a rien vu, ou n'a affecté de voir quoi que ce soit de critiquable, y compris dans l'entourage de Jack Lang.

du sens, d'immatérialité, etc., sont récurrentes. C'est un langage précieux, codé, fermé sur lui-même, autarcique, tribal, mais propre à une tribu qui utilise un langage philosophique sans vraiment savoir philosopher... Il y aurait beaucoup à dire. L'art tend de plus en plus à échapper aux questionnements des hommes de son temps, alors qu'il n'a cessé de le faire et avec quelle énergie au XX^e siècle ! Quel Guernica proteste aujourd'hui contre les massacres de Gaza ? Pendant ce temps on amuse la (grande) galerie avec des œuvres genre Mickey de Jeff Koons ! N'y a-t-il pas de quoi pleurer ?

Cependant, il y a une différence entre les années 80 et 2009 : c'est que la décentralisation est intervenue et que vous avez des élus, des élites locales indépendantes du pouvoir central qui commencent à développer

leur propre politique. C'est nouveau. Cela entraîne *de facto* un certain dépérissement du ministère de la Culture, à charge pour lui, et c'est ce que je plaiderais pour ma part, d'abandonner certaines compétences aux collectivités territoriales, pour ne garder que des compétences d'orientation générale, de politique prévisionnelle, d'allocation de moyens, de budget, de correction d'inégalités, de prescriptions concernant la loi, d'aides aux jeunes et aux artistes innovateurs. Telle est la vraie

Art. : *Reste les problèmes de nomination de ces instances aussi bien au niveau régional que national...*

C.M. : Oui, mais c'est là justement que le politique peut ré-intervenir pour assumer son rôle et reprendre la main sur l'appareil. Le ministre de la Culture, qui ne doit pas être un fonctionnaire mais un vrai personnage politique ou, mieux encore, comme Malraux et Lang, un personnage

sans leur enlever leur compétences. Mais il faut que ces audits, je préfère le mot «évaluation», se fasse *a posteriori*, car il ne faut pas paralyser l'action par trop de visas préalables, trop de bureaucratie. Il faut aussi que les nominations dans les services se fassent par concours avec des jurys ouverts à la diversité et que cesse la tendance à la cooptation par le réseau.

Art. : *Que pensez-vous de la récente mission confiée par*

Il faut que le politique soit réhabilité, qu'il se mette en mesure de jouer vraiment le rôle qui lui appartient et qu'il reprenne la main sur l'appareil.

la mission d'un ministère de la Culture aujourd'hui.

Mais pour ce qui est de la mise en œuvre des moyens au jour le jour, sur le plan local, cela doit se faire sous la responsabilité des régions.

Art. : *C'est là, selon vous, la réforme structurelle qui en découlerait ? Laisser une autonomie aux DRAC, à condition de faire quelques changements d'attribution à l'intérieur des DRAC, et faire en sorte de retrouver au niveau des régions ces mêmes instances paritaires de contrôle qu'on créerait au niveau national ?*

C.M. : Absolument. Comme pour le patrimoine, où l'on a compris aujourd'hui que les lieux et monuments doivent être gérés par les collectivités locales de proximité.

Si, dans le domaine de l'art, on avait des conseils décentralisés, des établissements réunissant les quatre familles, on retirerait des compétences ainsi aux institutions nationales ce qui n'est manifestement pas de leur compétence, en permettant en aval une liberté de gestion à la région, au département ou à la commune. Demeurerait cependant l'instance nationale d'évaluation *a posteriori*, le fameux Haut conseil d'évaluation, avec des pouvoirs de communication, d'investigation, de publication et de propositions aussi larges que possible... Le système pourrait alors se rééquilibrer.

symbolique, peut très bien dire à son Délégué aux Arts Plastiques ou au président du Centre Pompidou ou à un fonctionnaire régional, «*Vous allez me faire une exposition sur tous les achats publics des artistes français au cours des trois dernières années*». Il faut rendre compte et que l'on puisse dire : «*Vous avez vraiment trop d'artistes étrangers dans telle collection, dans telle exposition*».

Il faut donc que le politique soit réhabilité et qu'il se mette en mesure de jouer vraiment le rôle qui lui appartient. Pour moi, le problème du ministère de la Culture, dont on parle depuis plus de dix ans, c'est moins le ministère lui-même, que le ministre, les ministres ! Désignez un Malraux ou un Lang et il n'y aura plus de place pour de petites phrases sur son maintien ou non ! Le ministère a d'abord besoin de symbolique, de prestige et de considération ! On lui fait une réforme basée sur la comptabilité analytique des programmes du budget de l'État : voilà qui est guère enthousiasmant. Je crains que ce ne soit qu'un leurre de plus.

Art. : *Il semble bien que le politique soit en demande de propositions aussi bien à l'Élysée qu'à Matignon.*

C.M. : Ah bon ! Tant mieux, si l'exécutif permet que ces questions passent par l'Assemblée Nationale pour installer ces organismes d'audit qui contrôlent le travail des services

Nicolas Sarkozy à Marin Karmitz de mettre en place ce Haut Conseil pour les politiques culturelles ? Ce nouveau lapin que notre président tire de son chapeau, n'a-t-il pas quelques ressemblances avec ce que vous préconisez ? Faut-il s'en réjouir ?

C.M. : S'il s'agit de créer une sorte de Haut conseil comme je le suggère, je ne puis que me réjouir ! Je regarderai si les quatre familles y sont représentées ! Je crois à l'idée des petites structures. Nous sommes paralysés par les grosses machines, style Beaubourg et Versailles, qui sont devenues ingouvernables par les politiques. Certains diront tant mieux, car ils redoutent le poids de la politique dans l'art. Moi non, car je crois en la vertu de la politique culturelle et de l'harmonie entre l'art et la démocratie. Tout système fermé engendre la stérilité. C'est pourquoi je voulais réformer sans cesse les institutions que j'ai créées, car seule la «*révolution permanente*», au sens français du terme, le «*désordre créateur*», comme je l'exprime dans le Mythe de Babel, peuvent garantir cette harmonie, dans la tension dialectique et sous le regard de l'opinion publique. Si on en est incapable, il vaut mieux en effet laisser faire le marché. Mais ce serait un désastre pour le pays et pour les artistes.

Propos recueillis par Pierre Souchaud le 13/01/09.