



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in Economia e gestione delle arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

Le politiche di internazionalizzazione del Centre Pompidou

Relatore

Prof. Maurizio Fanni

Correlatrici

Arch. Daniela Giacometti

Prof.ssa Valeria Maggian

Laureanda

Beatrice Scaella

Matricola 875571

Anno Accademico 2019/2020

Indice

Ringraziamenti	4
Introduzione	5
Capitolo 1. La storia del Centre Pompidou	9
1.1 Finalità e obiettivi.....	12
1.2 Politiche culturali della Francia.....	16
1.3 Politiche culturali nell'Unione Europea.....	20
Capitolo 2. La decentralizzazione di un museo: ragioni e finalità	24
2.1 Strategia e marketing di un museo all'estero.....	29
2.2 La diversità culturale: come le politiche culturali si adeguano alla globalizzazione.....	33
2.3 Il diritto d'autore nelle normative europee.....	36
Capitolo 3. L'edificio del Centre Pompidou come brand	41
3.1.1 La collezione e le esposizioni più innovative.....	43
3.1.2 La Biblioteca Pubblica d'Informazione.....	47
3.2 Governance e politica: il modello Beaubourg.....	48
3.3 La didattica del Pompidou.....	52
Capitolo 4. La nascita del Centre Pompidou al di fuori di Parigi: il Centre Pompidou-Metz	57

4.1 Il Centre Pompidou Malaga, primo caso estero.....	69
4.2 Art West Bund Museum: il brand si espande fino a Shanghai.....	79
4.3 I prossimi progetti del Centre Pompidou: il KANAL-Pompidou di Bruxelles.....	91
Capitolo 5. I risultati della decentralizzazione del Centre Pompidou.....	99
5.1 I risultati economici.....	103
5.2 I risultati artistici: l'implemento delle collezioni.....	106
5.3 I risultati didattici: il nuovo pubblico del museo.....	110
Conclusioni.....	115
Bibliografia.....	117

Ringraziamenti

Per questa tesi vorrei ringraziare principalmente il Prof. Fanni e la Prof.ssa Giacometti che mi hanno seguito con grande professionalità e costanza nella fase di ricerca e poi di stesura del prodotto. La mia esperienza universitaria però non ci sarebbe mai stata senza i sacrifici fatti dai miei genitori, che mi hanno sempre supportato in ogni scelta senza mai farmi mancare nulla, e ai quali non posso che dire grazie. Fondamentali alla mia formazione come studentessa, ma soprattutto come persona sono state tutte le persone che ho incontrato in questi anni da Bologna a Venezia a Digione, che mi hanno ascoltato quando ne ho avuto bisogno e sono diventate molto più di semplici compagni di esperienze. Un grazie enorme agli amici di sempre che non hanno mai smesso di esserci, di interessarsi, di supportarmi. Ma il pensiero più grande va a Giulia che, da oltre dieci anni, è sempre a mio fianco a insegnarmi la forza e l'importanza dell'amicizia, facendomi sempre sentire libera di dire ogni pensiero, ogni dubbio, ogni preoccupazione, ogni cosa bella che è capitata.

Con voi al mio fianco questo percorso non è mai stato troppo difficile, ma un pensiero finale vorrei dedicarlo a tutti gli artisti, i mediatori e gli istituti culturali in cui l'arte si fa voce degli inascoltati e messaggio dei nuovi valori e la cultura si fa sempre più inclusiva, perché scoprire loro è stata la parte più bella della mia formazione universitaria.

Introduzione

Negli ultimi due decenni, la storia e l'economia mondiale hanno dovuto affrontare nuovi fenomeni che hanno portato alla diffusione e omogeneizzazione di pratiche e costumi che, solitamente, erano relegati ai loro paesi di provenienza. La globalizzazione ha ridotto le barriere e ha sviluppato una nuova visione di lavoro, cultura e mercato, in cui l'obiettivo è quello di arrivare al maggior numero di persone possibili nel mondo, adottando strategie e politiche che possano unificarle. Anche il mercato culturale si è adattato alle nuove esigenze, soprattutto per quanto riguarda le vendite di opere e il prestito intermuseale, e ancora oggi cerca di aprirsi sempre di più alle nuove tecnologie e ai nuovi canali di diffusione, per migliorare la didattica e la mediazione e svolgere gli obiettivi per cui i musei stessi sono nati.

Lo studio si propone di analizzare le politiche culturali, soprattutto legate alla sua internazionalizzazione, del museo Centre Pompidou che, dalla sua nascita nel 1977, ha creato un nuovo modello d'istituzione culturale pluridisciplinare che si è focalizzato soprattutto sulla didattica dell'arte contemporanea. Concepito seguendo le idee del presidente della Repubblica francese Georges Pompidou (in carica dal 1969 al 1974) e della moglie Claude Cahour, grande filantropa e appassionata d'arte, che volevano fare del plateau Beaubourg un centro culturale e soprattutto una grande biblioteca accessibile a tutti, oggi il Centre Pompidou è divenuto uno dei musei d'arte contemporanea più importanti al mondo e il centro culturale di Parigi.

Oltre allo sviluppo del museo stesso, negli ultimi anni lo stato francese e l'amministrazione dell'istituzione stessa hanno deciso di seguire strategie e politiche culturali improntate alla conoscenza e alla diffusione della collezione d'arte e, in un certo senso, del brand Centre Pompidou, che è divenuto famoso in tutto il mondo dell'arte contemporanea e della cultura

attuale. Dopo un primo decentramento al di fuori di Parigi, con la costruzione nel 2010 del Centre Pompidou-Metz, nell'omonima città francese nella regione del Grand Est (le ex Alsazia, Champagne-Ardenne e Lorena) non distante dai confini tedeschi, lussemburghesi e belgi, nel 2015 si è assistito alla prima delocalizzazione in Spagna, precisamente a Malaga. Il 5 novembre 2019 è stato inoltre inaugurato il progetto di collaborazione tra il museo francese e l'Art West Bund Museum di Shanghai, prima volta che un'istituzione cinese collabora così da vicino con un'istituzione estera.

La riflessione vuole incentrarsi soprattutto sui risultati che queste politiche internazionali e di internazionalizzazione di un museo centrale come appunto il Centre Pompidou riesce a ottenere, analizzando le politiche attuali dello stato francese, le strategie dell'istituzione e il suo piano marketing, e il prima e dopo questi decentramenti, con una particolare attenzione alla missione culturale oltre che economica del museo. Fondamentali dunque saranno i dati relativi ai flussi turistici nel museo, l'apporto che la diffusione del brand ha avuto in termini appunto di aumento del pubblico, l'interesse verso le attività dei vari centri. Vorremmo trattare questo argomento con uno sguardo scientifico ma comunque critico e costruttivo, che possa dare una visione specifica sul funzionamento di uno dei musei più importanti e grandi al mondo e sulle sue politiche internazionali.

Risultati principali

Questa tesi si propone di contribuire in qualche modo ad approfondire le analisi già esistenti sulle politiche e sui risultati di un museo come il Centre Pompidou in relazione alla sua diffusione a livello globale come "brand". Nello studio dei tre casi al di fuori di Parigi, si vuole aggiornare la discussione con l'ultimo progetto di collaborazione tra il museo francese e il

museo Art West Bund di Shanghai, e portare nuove riflessioni sulla globalizzazione delle istituzioni culturali.

Metodologia

Il metodo usato per la realizzazione di questa tesi è essenzialmente bibliografico, con articoli e saggi inerenti al tema trattato, e una corposa sitografia composta da numerosi video e documentari sul Centre Pompidou realizzati da alcuni canali della televisione francese. Grazie anche alla mia esperienza Erasmus+ per studio a Digione, in cui ho potuto frequentare corsi di politiche culturali francesi, finanze pubbliche e marketing dell'arte e della cultura, ho potuto anche utilizzare le mie conoscenze acquisite sul territorio, e i vari documenti studiati durante il mio percorso all'estero. Essendo la letteratura di riferimento essenzialmente estera, la bibliografia utilizzata è stata spesso tradotta e interpretata secondo le mie conoscenze, se non altrimenti segnalato.

Lo studio dei casi di delocalizzazione del Centre Pompidou e le politiche di internazionalizzazione attuate è correlato inoltre da dati quantitativi presi dai siti ufficiali delle varie istituzioni o del Ministero della Cultura, e dati qualitativi presi dagli stessi e da articoli sul tema. Entrambi sono stati utilizzati per stilare una conclusione personale relativa ai risultati delle strategie attuate e per riflettere nel modo più oggettivo e accurato possibile sulle politiche del Centre Pompidou e del Ministero della cultura francese.

Limiti della ricerca

Essendo una tesi che si promette di analizzare i risultati di esercizi pubblici, è stato possibile controllare i dati nei relativi siti web e nei vari saggi sull'argomento, opportunamente correlati da fonti, ma la difficoltà è risultata soprattutto nel reperimento di informazioni utili riguardo il caso di collaborazione tra Centre Pompidou e il museo di Shanghai, di proprietà del

gruppo West Bund, società di sviluppo statale cinese. Quest'ultimo progetto, infatti, è nato solo nel novembre del 2019 e i risultati non sono ancora stati diffusi del tutto, se non quelli inseriti nell'accordo tra le due istituzioni. In generale però i limiti incontrati non sono stati notevoli in materia dell'esercizio del Centre Pompidou in quanto fondamentali sono gli accordi presi con i musei collaboratori più che gli effettivi risultati degli stessi.

Capitolo 1. La storia del Centre Pompidou

Era il 31 gennaio 1977 quando a Parigi veniva inaugurato il Centre Pompidou su quello che era il *plateau Beaubourg*, da cui inizialmente riprende il nome. Il monumentale e iconico edificio realizzato dal progetto degli italiani Renzo Piano e Richard Rogers (inglese ma naturalizzato italiano), vincitore del primo concorso indetto dal comune della capitale francese aperto anche agli stranieri con più di 681 progetti partecipanti, vuole rappresentare architettonicamente quella che è la forza antitradizionalista, moderna e utopica dell'arte contemporanea, in linea con gli anni post-rivoluzionari del 1968. Dando adito alle nuove richieste dei giovani, il presidente Georges Pompidou inizia a pensare di sviluppare il progetto che aveva già in mente da qualche anno, che rispecchiasse la nuova modernità a cui Parigi doveva andare incontro. Insieme alla moglie Claude, grande amante dell'arte, mecenate e collezionista, voleva realizzare un centro che favorisse l'innovazione e le opere di avanguardia. Dopo essere stata per secoli la capitale mondiale dell'arte contemporanea, la Parigi del dopoguerra dovette fare i conti con lo spostamento di questo asse fino oltreoceano, principalmente a New York, dove molti artisti si erano rifugiati. La creazione del Centre Pompidou segue appunto questo desiderio di riportare in auge la *Ville lumière*, arrivando negli anni ad avere la seconda collezione di arte contemporanea più importante al mondo dopo quella del MoMa.

Nel 1972 iniziano i lavori che smantellano quello che era un enorme parcheggio nel quartiere del Marais, la cui spianata derivava dalla demolizione degli edifici del secolo precedente smantellati in quanto dichiarati a inizio XX secolo luoghi insalubri numero uno, a causa delle

pesse condizioni igienico-sanitarie di alcuni luoghi di Parigi¹. Nel 1969, l'appena eletto Presidente della Repubblica Georges Pompidou, scrive una lettera al Ministro degli Affari culturali Edmond Michelet, in cui parla del progetto da realizzare come «costruzione di un insieme monumentale consacrato all'arte contemporanea, ubicato nello spiazzale Beaubourg»². L'architettura doveva dunque realizzare un monumento legato a questa nuova modernità e cultura portata avanti dallo stesso Georges Pompidou, che aveva sempre posto grande interesse verso l'arte contemporanea durante la sua vita. Il Centre Beaubourg, infatti, cambierà il nome con quello dell'uomo che lo aveva voluto proprio l'anno della sua morte, nel 1974, tre anni prima della sua apertura. Si realizza il monumento di e voluto da Georges Pompidou e si superano le già innovative idee di democratizzazione culturale portate avanti nel precedente decennio da parte del Ministro della cultura André Malraux nel governo De Gaulle: da cultura per tutti, si cerca di passare a una cultura per tutti e realizzata da tutti. Il Centre Pompidou aiuta dunque a spostare l'attenzione verso la creazione artistica, l'educazione e la mediazione che, prima, veniva affidata solamente ai visitatori che, in un certo senso, erano lasciati da soli nel rapporto tra essi e le opere.

Questo enorme complesso metallico con una struttura in acciaio e pareti a vetro sembra stonare nel tradizionale *skyline* del centro parigino (e infatti molti cittadini a primo impatto si indignarono alla vista dell'edificio), di cui ricopre 7500 m² di superficie. La particolarità di questo edificio "industriale" sta soprattutto nel fatto che gli elementi che solitamente vengono nascosti durante la costruzione qui risultano essere le principali caratteristiche di tutto il complesso. Messo in relazione ai vicini storici come Notre-Dame e l'Hôtel de Ville, il

¹Alessandro Benetti, *La riconquista di Parigi e la storia del Centre Pompidou*, Artribune Magazine #37, 17 luglio 2017, pp.90-91

² Lettera del Presidente Georges Pompidou conservata negli Archivi Nazionali del Presidente della Repubblica 5 AG 2/1073, in Bernadette Dufrière, *La création de Beaubourg*, Grenoble, PUG, 2000

Centre Pompidou diventa il monumento dell'epoca contemporanea e della tecnologia, anche se sembra risultarne quasi una parodia, visto che utilizza solo gli elementi necessari alla costruzione, rendendola basilare e minimal. La piazza davanti l'edificio continua ad assicurare la programmazione artistica del Centro, sia con le fontane Stravinskij del 1983 di Niki de Saint-Phalle e Jean Tinguely sia lasciando forte libertà agli artisti e ai performers che ogni giorno si presentano lì. L'architettura si scopre e mostra il suo interno, e diviene simbolo delle politiche per cui il Centre Pompidou è nato: libertà, educazione, comunicazione, facilità di circolazione delle opere ed eguale accesso alla cultura. Bernadette Dufrêne (2000) parla della capacità dell'edificio di creare una continuità tra architettura e pubblico grazie a una colossale struttura moderna e un processo più politico e sociale di costruzione della massa, seduzione della folla, «una continuazione tra la messa in forma di un gesto architettonico e la messa in scena di un luogo sociale magico e coinvolgente» (pp.166-167).



1. Foto della facciata del Beaubourg presa dal sito www.artwave.it

L'architettura facilita però anche l'idea che si andava consumando all'epoca tra i cittadini che, per la prima volta, vedevano il museo, cioè quella di essere come un "supermercato della cultura", in quanto prodotto di un capitalismo crescente in cui anche le opere d'arte diventano

feticci e merci usate solo per aggradare l'esistenza umana³. In varie interviste Renzo Piano e Richard Rogers spiegarono come quello fu un progetto che rifiutava la tradizione dei monumenti culturali con una fabbrica al centro del nobile Marais ed era ovvio che si aspettassero tutto quello scalpore: secondo le Monde, fu un "anti-monumento alla gloria della cultura per tutti", e la popolazione si divise tra chi detestava il nuovo Centre Beaubourg e chi lo amava.

Il giorno della sua inaugurazione fu un grande successo e attirò molte persone: alla presenza del Presidente della Repubblica Valéry Giscard d'Estaing, il Primo ministro Ramond Barre e della vedova Claude Pompidou, davanti a una gigantografia dell'ex Presidente Georges Pompidou, realizzato da Victor Vasarely, inizia la storia del centro pluridisciplinare che da lì in poi ospiterà più di duecento milioni di visitatori nei suoi poco più di quarant'anni di vita.

1.1 Finalità e obiettivi

Il museo nazionale di arte moderna (MNAM) della Francia era già nato nel 1947 e collocato al Palais de Tokyo, dove però lo spazio espositivo non bastava a contenere tutta la collezione. Il ministro degli Affari culturali durante il governo De Gaulle, André Malraux, pensò a un museo che contenesse tutta l'arte del XXesimo secolo e pensò di conferire nel 1960 il progetto a Le Corbusier, abbandonato cinque anni dopo con la morte dell'architetto. Il progetto, come spiegato da Mouna Mekouar (2009) sarà poi ripreso per realizzare il Centre Pompidou in quanto la volontà era quella di costruire un centro culturale che intrecciasse le varie discipline. Nel 1967 Malraux crea anche il Centro nazionale di Arte contemporanea (CNAC) che pone

³ Testimonianze prese dal documentario *Ceci n'est pas un musée* del canale francese Art TV

nell'Hotel Salomon de Rothschild, il quale sarà molto utile per gli scopi futuri del Beaubourg e le sue politiche di acquisizione.

Nel 1977 apre le porte il Centre Pompidou, che comprende appunto lo MNAM, la Biblioteca pubblica d'informazione (Bpi), l'Istituto di ricerca e coordinazione acustico-musicale (Ircam) e il Centro di creazione industriale (Cci). Tra le principali rivoluzioni del Centro, creato anche per dotare Parigi di una grande biblioteca pubblica accessibile ai più, ci sono l'estensione dell'orario di apertura fino alle 22 (innovativo per quegli anni), l'apertura e l'accessibilità architettonica, la gratuità per accedere a numerosi spazi come il Forum e le animazioni organizzate dal museo e dagli altri centri. In generale con il Centre Pompidou lo stato francese realizza un rinnovamento delle pratiche culturali grazie a una forte istituzionalizzazione della cultura con cui l'Eliseo diventa il principale mecenate dei musei francesi. Esso per la prima volta mette davvero in pratica e, allo stesso tempo, lo supera il concetto di democratizzazione della cultura di cui Malraux si era fatto capostipite durante il suo mandato poco meno di un ventennio prima.

Nella famosa intervista alla rivista Le Monde a Émilie Robin (1972), Georges Pompidou disse: «lo vorrei davvero che Parigi possieda un centro culturale come si è cercato di creare negli Stati Uniti con un successo fin qui ineguagliato, che sia allo stesso tempo un museo e un centro di creazione, dove le arti plastiche si relazionino con la musica, il cinema, i libri, la ricerca audiovisiva, etc. Il museo non può che essere di arte moderna, dato che abbiamo già il Louvre». Poi spiegherà quello che per lui è l'arte, cioè non solo qualcosa di cui doveva occuparsi in quanto Presidente della Repubblica, ma una grande passione, soprattutto verso l'arte contemporanea e in particolare l'astrattismo: «se l'arte contemporanea mi emoziona è per questa sua ricerca rigida e affascinata del nuovo e del non conosciuto».

Georges Pompidou rivoluziona il concetto delle politiche culturali che era stato il baluardo del successo di André Malraux, il quale però aveva separato radicalmente il campo culturale da quello educativo. Per lui, l'incontro tra opere d'arte e pubblico doveva avvenire senza mediazione e veniva affidato solo ai sentimenti suscitati, mentre Pompidou cerca di avvicinare questi due aspetti (sarà del 1983 il primo protocollo delle politiche trasversali con gli altri dipartimenti ministeriali tra il Ministero della cultura e quello dell'educazione nazionale). Malraux voleva che la democratizzazione passasse non per la conoscenza artistica, ma attraverso il contatto diretto con le opere, e perciò le sue politiche erano volte a favorire soprattutto questo avvicinamento. Il Centre Pompidou è il primo progetto culturale che studia ogni anno come sensibilizzare, avvicinare e migliorarsi attraverso le esperienze dei visitatori. Si diversifica la parte politica da quella amministrativa dal punto di vista funzionale ed è lo stesso Presidente della Repubblica che decide e supervisiona l'orientamento delle scelte da prendere, mentre l'amministrazione fornisce i dati e le informazioni necessarie e prende le decisioni in materia (Bernadette Dufrêne, 2000).

Gli obiettivi del Centre Pompidou vengono messi a punto fin dall'inizio con il mandato del primo direttore svedese Pontus Hultén: importanza dell'esperienza sensoriale che ispiri e avvicini i giovani, anche grazie all'aiuto dell'IRCAM, la cui direzione viene affidata al direttore d'orchestra e compositore Pierre Boulez; comunicazione tra le varie discipline; politica delle grandi esposizioni in tutti i dipartimenti del Centro; pluridisciplinarietà e abolizione delle gerarchie tra arti plastiche e visuali, teatro, musica, cinema. Il centro supera gli immobilismi del tradizionale museo che si limitava a raccogliere la collezione e a mostrarla al pubblico e diventa dinamico e moderno, aperto a ogni arte contemporanea.

Oggi il Centre Pompidou, come si può leggere dal suo sito, si è rinnovato e continua a seguire gli aggiornamenti dell'epoca, sempre però con gli stessi obiettivi:

- Il museo e il Centro di creazione industriale (nato per analizzare i rapporti tra modernità e creazione contemporanea) hanno lo scopo di catalogare, restaurare, conservare e arricchire le collezioni, presentarle al pubblico e continuare a favorire la creazione contemporanea;
- Il dipartimento cultura e creazione (DCC), che si occupa di poesia, cinema, spettacoli dal vivo e manifestazioni artistiche e sociali, cerca di arricchire e diffondere la creazione contemporanea, mostrandola al pubblico usando i vari mezzi a esso disponibili;
- La direzione dei pubblici (DPu) si occupa di mediazione culturale e di accoglienza dei visitatori affinché si fidelizzi e ricerchi nuovi pubblici, favorendo l'accesso alle opere dal punto di vista sociale ma anche educativo;
- La biblioteca pubblica d'informazione fu concepita dal fondatore Jean-Pierre Seguin come un luogo le cui tre funzioni principali (consultazione, documentazioni e incontri-animazioni) sono aspetti dell'informazione, come spiegato anche da Mouna Mekouar(2009). La sua missione resta quella di offrire al maggior numero possibile la scelta di consultare documenti sempre aggiornati sui vari argomenti della cultura attuali;
- L'IRCAM, oggi tra i più importanti centri di ricerca sulla creazione musicale e la sua ricerca scientifica, ha come obiettivo quello di promuovere e diffondere le ricerche realizzate sulla musica contemporanea e i rapporti tra arte, scienza e tecnologia attraverso la sua mediateca e i suoi archivi.

In generale i vari dipartimenti e i numerosi centri di direzioni che amministrano quest'enorme macchina culturale creano una forte sinergia tra di loro e fanno fronte comune per realizzare la finalità di promozione e diffusione della creazione artistica contemporanea, cercando di non tralasciare mai l'aspetto didattico ed educativo che fidelizza i visitatori e li rende partecipi della cultura attuale⁴.

Dal 2015 a capo del Centre Pompidou c'è l'ex segretario generale del governo e tecnico amministrativo Serge Lasvignes che, già nel 2016, aveva aumentato del 422% le entrate: nel 2018 invece il budget utilizzato è stato di 151,1 milioni di euro, di cui 90,9 provenienti da sovvenzioni statali. Fondamentale della sua politica amministrativa è stata l'apertura verso l'estero, già iniziata dai direttori precedenti, ma nel suo mandato è diventata un punto forte del Centro, soprattutto nell'ambito delle esposizioni d'arte.

1.2 Politiche culturali della Francia

Il Ministero della cultura francese nasce nel 1959 durante la Quarta Repubblica francese con il generale Charles De Gaulle, e il primo ministro di Stato a essere incaricato degli "affari culturali" è proprio André Malraux. Tra i compiti del Ministero c'è anche la direzione delle Arti e Lettere, dell'Architettura, degli Archivi di Francia, i servizi dell'Alto Commissariato ai giovani e allo sport, il Centro nazionale di Cinematografia. La politica culturale dunque si istituzionalizza e, nell'Art.1 del D.L. n°59-414, vengono ripartiti i tre grandi compiti per cui il Ministero è stato creato:

⁴ Questo aspetto verrà ripreso nei capitoli successivi.

«rendere accessibili le opere capitali dell'umanità, soprattutto in Francia, al numero più grande possibile di francesi; garantire un pubblico più vasto possibile al nostro patrimonio culturale; favorire la creazione di opere d'arte e di spirito che l'arricchiscono⁵».

L'intervento statale nel dominio culturale è dunque legittimo, e nel tempo l'azione non proviene più solo dal Ministero appositamente creato, ma diviene materia anche delle municipalità, degli EPCI (stabilimenti pubblici di cooperazione intercomunale), regioni e dipartimenti. Fin dalla Rivoluzione francese, le politiche culturali sono sempre state centralizzate, con una parte molto importante dei finanziamenti delle istituzioni culturali che proviene appunto dallo Stato. E dopo le proteste giovanili del 1968 che sconvolgono i vari settori sociali e politici, tra cui si situa la cultura, e la sfiducia verso le amministrazioni e il concetto stesso di democratizzazione culturale, si rinnova la politica culturale francese con l'idea di democrazia culturale, diversa da quella di Malraux in quanto non si accentua più l'azione sulla cultura per tutti, ma su una di e fatta da tutti. Per fare ciò, dagli anni '70 si accresce notevolmente il budget destinato alle attività culturali da parte dello Stato con la messa in comune dei finanziamenti tra le diverse collettività territoriali (con il ministro socialista Jack Lang, nel 1982, si raddoppia da 3 a 6 miliardi di franchi). Dagli anni '90 inoltre le politiche culturali francesi non sono più azioni esclusive pubbliche, ma sono diventate una forma di economia culturale mista che si collega anche ai settori privati e ai loro finanziamenti. Gli sforzi economici danno i loro frutti quando si inizia a vedere i dati statistici sulla frequentazione dei francesi nei luoghi della cultura (soprattutto nei musei), dove si moltiplicano le mostre temporanee: oltre che per l'apporto economico alle politiche culturali, ciò è avvenuto anche grazie all'evoluzione della società francese (più scolarizzazione, meno

⁵ Art. 1 D.L.59-414 del 13 marzo 1959

individui nelle classi sociali basse) e alla crescita del turismo internazionale. Questa mondializzazione della cultura ha rinnovato quella che era l'attenzione del Ministero della cultura sull'importanza della conservazione del patrimonio storico, il sostegno della creazione artistica e dell'educazione, e lo sviluppo dell'economia della cultura.

Attraverso alcune leggi che hanno cercato di modernizzare la gestione finanziaria e le politiche pubbliche dello Stato francese⁶, il nuovo millennio si apre con la forte accentuazione data all'educazione artistica (soprattutto con François Hollande e il suo piano nazionale educativo) e sull'accesso libero e uguale alla cultura. Aumentano le scelte di iniziativa privata (ma in media sono molto basse rispetto al resto degli altri paesi) e si cerca di mettere in pratica delle strategie che migliorino il ruolo della Francia nelle politiche europee e globali a causa dell'indebolimento del mercato dell'arte francese rispetto agli Stati Uniti, il Regno Unito e la crescente Cina. Rimane comunque uno dei migliori paesi al Mondo con un Ministero della Cultura molto centralizzato (con circa 16.000 impiegati) che si occupa della spesa della maggior parte di musei e gallerie d'arte, ma anche compagnie di teatro, la Comédie Française in primis (A.Zimmer, S.Toepler, 1999).

Lo stesso Ministero della Cultura è diviso in diversi tipi di Consigli, ognuno dei quali si occupa di un settore culturale: oltre al Segretariato generale, ci sono la Direzione generale dei patrimoni, quella della creazione artistica, dei media e delle industrie culturali e quella della lingua francese e lingue della Francia. Nel 2016, dopo l'attentato a Charlie Hebdo, si è votata una legge volta a proteggere e garantire la libertà di creazione, nel cui art.3 si menziona il

⁶L.n°2001-692 del 1° agosto 2001 (LOLF: Legge organica relativa alla legislazione delle finanze) è una riforma del quadro di gestione finanziaria dello Stato che rinforza il ruolo del Parlamento attraverso un controllo annuale sull'efficacia e le performances delle politiche pubbliche e l'obbligo di giustificare le spese. La RGPP (Revisione generale delle politiche pubbliche) del 2007 ha l'obiettivo di migliorare il servizio pubblico con una diminuzione della spesa pubblica del 10% in tre anni ("fare meglio con meno"), ma con un aumento delle tasse

termine “diritto culturale”, per cui ogni persona deve avere accesso alle opere d’arte. E durante l’attuale governo Macron, precisamente il 27 settembre 2019 si è firmato il progetto di legge delle finanze per l’anno 2020 in cui verranno dati, dal Ministero della Cultura, 10 milioni di euro per lo sviluppo di una politica di emancipazione, 3,7 miliardi per le politiche culturali (il 2,6% del PIB) e 9,3 miliardi per la cultura nelle collettività territoriali.

Le regioni francesi, in materia museale, possono scegliere se dare o meno la piena autonomia alle suddette istituzioni sia riguardo la cooperazione con altri musei, dipartimenti o comuni sia per creare organismi indipendenti (e ciò sarà fondamentale per il Centre Pompidou e le sue politiche d’internazionalizzazione). Perciò le regioni possono collaborare con l’Eliseo nella gestione dei siti regionali (come per i FRAC, cioè i Fondi Regionali per l’Arte Contemporanea creato con il fine di decentralizzare l’azione statale) oppure essere autonome nelle iniziative culturali. Lo sviluppo internazionale è tra gli obiettivi attuali di ogni regione in quanto permetterebbe nuove aperture e nuovi scambi di personale, conoscenze e mezzi con conseguente sviluppo turistico e arricchimento culturale. Inoltre, ogni regione può richiedere finanziamenti che, ogni anno, l’UE mette a disposizione per lo sviluppo delle politiche regionali e di coesione sociale tramite i Fondi strutturali e d’investimento (FSI) i quali sono stati di 351,8 miliardi di euro per il periodo 2014-2020⁷.

In generale, la cultura è vista dalla Francia come un simbolo del paese stesso, che quindi deve essere protetto e gestito al meglio per mostrare il *grandeur* francese. La politica culturale si situa tra questa rappresentazione del ruolo statale nella gestione dell’arte agli occhi della società e l’organizzazione dell’azione pubblica vera e propria. La cultura è fondamentale nella società democratica francese, e perciò l’input massimo viene dato al fattore educativo, che fa

⁷ Dati presi nella sezione Politica regionale e urbana del sito della Commissione europea (www.ec.europa.eu)

sì che vengano acquisiti e condivisi i valori e i simboli che fondano la vita sociale. Seppur trovandosi indietro nel mercato dell'arte, soprattutto dopo la crisi economica mondiale del 2007 e poi del 2011, l'Eliseo non vuole abbandonare il suo ruolo principale e fondamentale nella gestione della cultura, lasciando che l'iniziativa privata non prenda il sopravvento e cercando di migliorare sempre di più una scuola manageriale che è già tra le più importanti al mondo.

1.3 Politiche culturali nell'Unione Europea

Nel 1957 nasce la Comunità Economica Europea (CEE) con i Trattati di Roma, ma la materia culturale era già stata trattata tre anni prima con la Convenzione culturale europea, di cui oggi risultano firmatari 29 paesi, il cui principale obiettivo è quello di salvaguardare il patrimonio comune europeo e di sviluppare e mantenere la cultura e il suo studio di stampo propriamente europeo. Nei suoi undici articoli sviluppa un progetto comune che impegni i paesi firmatari a dei doveri in tema culturale per sviluppare sempre più quella che allora era una nascente Comunità europea, mentre oggi è un'Unione già consolidata e sviluppata, le cui radici affondano soprattutto su una materia culturale comune e su varie diversità studiate e incoraggiate negli anni.

Fondamentale nella costruzione dell'Unione Europea fu il Trattato di Maastricht (1993), in cui infatti la cultura venne inserita tra le politiche di cui ci si doveva occupare. Nei suoi Trattati sull'Unione Europea (TUE), notevolmente modificati nei Trattati di Lisbona nel 2007, all'art.3, oltre a promuovere il benessere, la pace, lo sviluppo sociale, scientifico e tecnologico, nell'ultimo paragrafo viene scritto che l'Unione «rispetta la ricchezza della sua diversità culturale e linguistica e vigila sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale

europeo⁸». L'obiettivo principale dei Trattati è quello di dare pieno sviluppo a tutte le culture degli stati membri, salvaguardare un patrimonio che appartiene a tutti e migliorare la collaborazione per far sì che le diversità non siano dei limiti per la coesione, ma punti di forza.

Nel Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), anch'esso modificato a Lisbona, all'art.36, si tratta la protezione e la salvaguardia del patrimonio culturale nell'ambito del mercato tra Stati membri, ai quali era stata vietata la restrizione di importazioni ed esportazioni di beni nei due articoli precedenti. Nell'art.167 invece si richiama l'impegno per far prosperare e rispettare le diversità, ma anche la cooperazione tra stati in ambito culturale, con una specifica supervisione del Consiglio d'Europa (L.Zagato, S.Pinton, 2018).

In generale l'Unione Europea controlla le politiche culturali messe in atto dai Paesi a essa appartenenti, ma sempre adottando la libera concorrenza: una certa attenzione è sempre stata riservata al dare un carattere pluriculturale e cosmopolita per costruire una comunità europea basata sulla diversità più che sull'alterità e l'opposizione. In ambito internazionale, in materia culturale, i Paesi europei (e di tutto il mondo) scelgono di firmare soprattutto le convenzioni dell'UNESCO, specializzato dalle Nazioni Unite per promuovere la collaborazione tra i 191 stati aderenti riguardo l'educazione, la scienza e la cultura. A tal riguardo, nel 2001 importante è la "Dichiarazione universale sulla diversità culturale" in quanto ci si focalizza sul concetto di diversità culturale, appunto: essa è patrimonio comune dell'umanità ed è «necessaria quanto la biodiversità⁹», e perciò questo è un diritto che appartiene all'uomo e alle sue libertà fondamentali che vanno sempre e comunque rispettate.

⁸ Art.3 del Trattato sull'Unione Europea (versione consolidata), 26/10/2012

⁹ Art.1 della Dichiarazione universale dell'UNESCO sulla diversità culturale, Parigi, 2 novembre 2001

Del 2005 invece è la Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali, che prende in considerazione la diversità culturale anche dal punto di vista economico (nell'art.1 si parla di "valore capitale") e guarda alle espressioni culturali e i loro contenuti come qualcosa da proteggere da eventuali estinzioni o alterazioni, andando quindi a sviluppare il progetto di trattamento preferenziale per i Paesi in via di sviluppo, favorendo lo scambio tra i loro artisti, operatori culturali e beni e servizi con quelli dei Paesi sviluppati.

Come promozione per la cooperazione tra istituzioni culturali, dal 2007 si istituisce l'Agenda europea per la cultura, che è stata rinnovata nel maggio 2018, in cui si delineano i punti per i progetti e i piani di lavoro che gli Stati devono adottare per far sì che anche la cultura abbia un impatto economico e sociale nei Paesi europei. Nel periodo 2014-2020, il programma Europa Creativa ha messo a disposizione 1,4 miliardi di euro per «aiutare i settori culturali e creativi a cogliere le opportunità dell'era digitale e della globalizzazione; consentire ai settori di raggiungere il loro potenziale economico, contribuendo a uno sviluppo sostenibile, lavori e coesione sociale; far sì che i settori culturali e dei media in Europa abbiano accesso a nuove opportunità internazionali, mercati e pubblici¹⁰». Questo settore infatti rappresenta il 4,5% del Prodotto Interno Lordo dell'UE e sono impiegati circa 8,4 milioni di persone, perciò per il periodo 2021-2027 si è deciso di aumentare il fondo di Europa Creativa a 1,8 miliardi.

Per favorire ancora di più i progetti culturali nei paesi europei, dal 1985, su iniziativa della Ministra della Cultura greca, ogni anno si designa una "Capitale della cultura europea", che potrà mostrare il proliferare delle iniziative culturali e turistiche e ampliare la propria fama a livello internazionale. Annualmente più di 20 milioni di persone inoltre partecipano alle

¹⁰ Sezione "Che cosa si intende raggiungere?" del sito web del progetto Europa Creativa (<https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe>)

“giornate europee del patrimonio” per far scoprire i luoghi rari di ogni paese, così che il popolo si fondi con la ricchezza artistica del Continente più antico del mondo. Lo sviluppo turistico è tra le conseguenze dell’agenda culturale europea, che ha un enorme impatto sia per l’ambito culturale che economico: nel 2019 ci sono stati 742 milioni di turisti in UE (il 51% del turismo mondiale con una crescita del 4,6% rispetto al decennio precedente contro il crescente 7,1% dell’Asia¹¹). Negli ultimi anni, il Consiglio d’Europa si sta mobilitando per creare un turismo sostenibile che non danneggi il patrimonio delle città europee (come per esempio Venezia, oggetto di numerosi progetti di sostegno) con azioni che garantiscano comunque accesso eguale alla cultura, l’attenuazione delle disparità geografiche e sociali e l’aumento di visibilità anche per le regioni meno note.

A sostegno di una politica europea basata su radici comuni, nel 2005 il Presidente della Repubblica francese Sarkozy e altri capi di Stato lanciano l’idea di un portale numerico del patrimonio europeo, “Europeana”, in cui oltre 54 milioni di documenti sono stati messi a disposizione di tutti su internet per condividere appunto la “cultura europea”. Dal 2008 inoltre è stato sviluppato un nuovo metodo tra gli stati europei per cooperare e mettere in pratica le politiche culturali all’interno dell’Unione: il MOC (Metodo aperto di comunicazione) è incaricato dalla Commissione europea per studiare e analizzare le azioni messe in pratica dagli Stati membri per favorire l’interculturalità, la sostenibilità e la mobilità di opere, artisti e operatori. Per il triennio 2019-2022 la priorità di questo metodo di lavoro è dato alla “durabilità nel settore del patrimonio culturale¹²”.

¹¹ Dati presi dal sito web della World Tourism Organization (www.unwto.org)

¹² Informazioni prese nella sezione *Europe et International* del sito web www.culture.gouv.fr riguardo la Commissione europea

Capitolo 2. La decentralizzazione di un museo: ragioni e finalità

La comunicazione di un museo risulta essere ben diversa da quella che avviene per un'azienda tradizionale, soprattutto perché la sua *mission* e gli obiettivi sono quelli di un'organizzazione non a scopo di lucro che perciò reinveste il profitto solo in attività inerenti al museo stesso. Secondo lo statuto di ICOM firmato nel 2007 e riportato nel loro sito web, «il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto». La comunicazione è improntata quindi all'espressione della cultura per far sì che questa si espanda nel territorio per educare, allietare ed essere studiata dal maggior numero di persone possibile. Per fare ciò, questo tipo di comunicazione che si chiama istituzionale, secondo la visione di Renato Fiocca, serve a creare valore e consenso per migliorare le relazioni all'interno del territorio e della società (anche con organizzazioni simili), ma anche all'interno dell'azienda culturale stessa, attraverso l'espressione dell'identità museale e dei suoi valori culturali.

Da settembre 2020, quando nell'assemblea generale verrà valutata e votata la proposta, l'ICOM promuoverà una nuova definizione di museo che segue le trasformazioni che esso ha subito negli ultimi anni: "I musei sono spazi democratizzanti, inclusivi e polifonici per il dialogo critico sul passato e sul futuro. Riconoscendo e affrontando i conflitti e le sfide del presente, conservano reperti ed esemplari in custodia per la società, salvaguardano ricordi diversi per le generazioni future e garantiscono pari diritti e pari accesso al patrimonio per tutte le persone. I musei non sono a scopo di lucro. Sono partecipativi e trasparenti e lavorano in partnership attiva con e per le diverse comunità al fine di raccogliere, preservare, ricercare,

interpretare, esporre e migliorare la comprensione del mondo, con l'obiettivo di contribuire alla dignità umana e alla giustizia sociale, all'uguaglianza globale e al benessere planetario.¹³ .

Rispetto alla definizione passata, ne emerge una posizione più attiva socialmente e politicamente, per cui l'arte è un mezzo di conoscenza che va tramandato e insegnato adeguatamente, sia nella scena locale che globale. I musei diventano dunque delle parti importanti per costruire e salvaguardare i valori culturali e sociali presenti, passati e futuri, e per questo la comunicazione avrà un ruolo sempre più predominante nell'attività museale. Essa avrà la funzione di creare un pubblico più grande possibile per trasmettergli la conoscenza che permetterà a ognuno di migliorare sé stessi e l'ambiente circostante attraverso la costruzione di uguaglianza e giustizia che vengono dati dall'arte, notoriamente universale.

Ogni museo ha uno specifico rapporto con il territorio, con cui si impegna a creare relazioni sia con la società che lo vive che con le organizzazioni e istituzioni che lo governano. Esso corrisponde a una risposta che può essere pubblica o privata alle esigenze culturali dell'ambiente che lo circonda, e per questo deve sempre rapportarsi tramite questionari e sondaggi ai pubblici che lo visitano. Il marketing museale serve non solo per arrivare alle persone della città stessa, ma anche per diventare meta e punto di forza del turismo generale: la comunicazione si fonda sull'esperienza dei visitatori per riuscire ad averne sempre di più, senza dimenticare gli obiettivi per cui il museo è nato. Al di fuori del proprio territorio e a seconda del proprio statuto e delle norme nazionali, un museo può scegliere se esportare la cultura anche al di fuori o se restare un punto fermo di un'unica città. La globalizzazione degli ultimi decenni ha fatto ripensare la concezione generale di cultura e delle istituzioni che la

¹³ <https://agcult.it/a/10335/2019-08-26/museo-nuova-definizione-nel-mirino-maffei-icom-italia-troppo-vaga-spazio-al-confronto>

proteggono, la valorizzano e la mediano, andando incontro a molti casi di musei che si decentralizzano e si dislocano per esportare l'identità del museo. Quest'azione di *branding* di un museo è conseguenza della forte reputazione che un'istituzione è riuscita a creare nel tempo, tale da diventare un punto di forza non solo del territorio in cui è nato, ma anche nel mondo, come nel caso del Louvre o dello stesso Centre Pompidou.

Nel caso della Francia, la politica elaborata dai musei riguardo lo spostamento all'estero non è materia del Ministero della cultura, perché la scelta viene completamente affidata all'istituzione stessa, che quindi è autonoma e decide a seconda delle opportunità che si presentano. Il presidente della Repubblica viene ovviamente informato e supporta il museo dal punto di vista giuridico, ma in generale viene dato ampio spazio alle decisioni che ogni singola istituzione prende. In generale, la cultura è diventata determinante negli ultimi decenni dal punto di vista delle politiche francesi, dando perciò grande attenzione al ruolo della diplomazia culturale e della cooperazione tra attori internazionali. Dal 2010, il Ministero della cultura francese è dotato di una squadra che si occupa appunto delle relazioni internazionali per tutte e tre le Direzioni generali (Patrimonio, Creazione artistica, Media e Industrie culturali), appoggiandosi alla sotto-direzione degli affari europei e internazionali.

Tra le missioni principali del Ministero francese, c'è anche quello di favorire gli scambi culturali con l'estero, visto che la Francia è il paese con più istituzioni culturali straniere al mondo, la maggior parte localizzate a Parigi. Come per ringraziare i partner stranieri per il loro apporto culturale nel Paese, le grandi istituzioni culturali sono chiamate a migliorare le relazioni internazionali anche per diffondere la cultura francese. Il patrimonio museale è un oggetto di sviluppo e durabilità di una cultura, di cui ovviamente va rispettata l'integrità, e perciò oggetto di questo tipo di politiche è la ricerca di un equilibrio tra sviluppo economico, dimensione

sociale e conservazione¹⁴. Il Ministero lavora dunque con quello degli Affari esteri ed europei e l'Istituto francese, la cui azione è volta a promuovere e diffondere la cultura francese nel mondo e dialogare con le culture straniere, come appunto descritto nel sito web dell'Institut Français. Oltre che per questioni diplomatiche legate allo sviluppo dei rapporti internazionali di uno stato, un museo può scegliere di delocalizzarsi anche per riuscire a utilizzare tutta la collezione che, altrimenti, rimarrebbe nei depositi, e far sì che la cultura si diffonda ancora di più in luoghi meno turistici e più bisognosi di qualcosa che attiri visitatori (come per esempio il Louvre-Lens e il Centre Pompidou-Metz). Negli ultimi anni, la percezione della cultura avente ruolo predominante nel costruire la società si è sviluppata anche nella cittadinanza oltre che nelle istituzioni, e ciò ha causato vari problemi di sovraffollamento nei grandi musei mondiali che, oltre a pensare di estendersi aggiungendo un'altra sezione all'edificio, hanno la possibilità di espandere il loro progetto anche altrove. Le grandi istituzioni che possono permettersi questo, oltre che all'apporto economico di cui usufruiscono, riescono a farlo anche grazie alla loro visibilità: il nome diventa un *brand* a cui si associa un'immagine, un pensiero e un'opinione precisi, capace di attirare e smuovere migliaia di turisti.

Il primo che ha rivoluzionato il concetto di museo stesso ed è diventato brand di successo, quasi al pari di qualsiasi altra industria, è stato il Solomon Guggenheim di New York, che si trova lungo la strada più famosa della città americana, la Fifth Avenue. Il suo punto forte, che si lega in generale alle caratteristiche che un'istituzione culturale deve avere per diventare brand, è la collezione d'arte, frutto di scelte strategiche e culturali precise della ricca famiglia di banchieri con una forte passione per l'arte contemporanea, e la sua gestione con un personale di grande qualità. L'altra caratteristica che si lega a ogni museo di successo è

¹⁴ Informazioni prese dalla sezione *Favoriser les échanges culturels* in Europe et international in www.culture.gouv.fr

l'architettura dello stesso, che va a definire l'immagine che si crea nella mente quando si sente il suo nome: dall'edificio di Frank Lloyd Wright a New York a quello di Frank O.Gehry a Bilbao, ma anche l'immagine del museo del Louvre o d'Orsay o lo stesso Centre Pompidou, senza dimenticare il British Museum o la Tate Modern o qualsiasi altro grande nome museale, la forma architettonica è sempre ben riconoscibile e distinguibile dagli altri. Tuttavia, la fama del brand si lega soprattutto a tutto ciò che concerne l'esperienza del visitatore, ed è su ciò che si concentra il marketing museale: l'azione del museo si basa molto sui *feedback* che provengono da coloro che varcano le soglie delle loro porte, come se fossero dei clienti in un'azienda di un'industria generale, perciò si cerca di migliorarne la conoscenza generale e fidelizzarne il più possibile, tramite anche le tessere associative.

L'identità del brand museale è un prodotto derivante dal marketing ma anche dal turismo culturale e, come già detto, ha lo scopo di aumentare il proprio pubblico anche grazie a collaborazioni (come succede quando il museo si esporta all'estero). Il mercato dell'arte attuale prevede un enorme spostamento di opere, di collezioni, di personale e di conoscenze, e l'esportazione di un brand ha il fine di seguire questa nuova metodologia di lavoro, legato al mercato e a tutto ciò che lo muove (marketing in primis). Questo perché l'aspetto culturale contribuisce allo sviluppo economico di un territorio e anche a quello sociale, in quanto i suoi servizi hanno una funzione aggregante all'interno della cittadinanza. La rivoluzione nata con il brand Guggenheim è stata però definita da vari critici come il "rimbambimento¹⁵" di questo complesso sistema del mondo dell'arte che sembra svantaggiare più che avvantaggiare la funzione per cui il museo è nato.

¹⁵ Traduzione dell'espressione "dumbing down" in Niall G. Caldwell, *The emergence of museum brands*, in *International Journals of Arts Management*, Vol.2 n°3, SPRING, 2000

L'istituzione museale, essendo generalmente un'organizzazione no-profit, va in un certo senso a nobilitare i partner che chiedono collaborazioni con esso, ancor più se l'impresa si lega a un grande nome dell'ambito culturale: da qui nascono tutti quei progetti come il Louvre Abu Dhabi o quelli del Centre Pompidou, nati in un certo senso come contratti di sponsorship, in cui l'attività del museo più grande è legata soprattutto al prestito del nome. Secondo lo studio di Chaney, Pulh e Mencarelli (2018), la collaborazione tra un museo e un'impresa porta a tre grandi vantaggi: «Raccontare una grande storia aiuta anche a sviluppare relazioni tra la storia del brand e quella dei visitatori e permette ai visitatori di rievocare i propri ricordi e generare sentimenti nostalgici. [...] Secondo, il brand ha lo scopo di comunicare la sua esperienza. [...] Terzo, il brand museale trasmette aneddoti, fiabe popolari, e storie legate al brand» (p.455). I vantaggi che un'impresa riceve dalla collaborazione con un museo sono tanti e, ovviamente, anche il museo stesso ne beneficia in quanto amplifica la sua visibilità e il suo fondo in termini di servizi o finanziari. E se il lavoro tra impresa e museo porta a contratti vantaggiosi per entrambe le parti, quelli tra musei stessi sottolineano che lo sponsorship tra un nome già importante e uno in crescita può essere di grande aiuto, come il Louvre Abu Dhabi e il caso del Centre Pompidou a Shanghai, che sarà analizzato in seguito.

2.1 Strategia e marketing di un museo all'estero

Nel sito dell'Alliance Solidaire des Français de l'étranger, si specifica che l'installazione dei musei francesi all'estero permette «di attirare dei turisti in Francia e di far circolare meglio le opere d'arte, ma gioca anche un ruolo economico per i musei che cercano di diversificare le loro risorse di fronte alla decrescita delle dotazioni pubbliche». La scelta di impiantarsi in un paese estero comporta molte strategie e comprende varie decisioni di carattere sì economico, ma anche culturale, turistico, finanziario, didattico. Per fare in modo che queste scelte

vengano attuate occorre sicuramente essere un museo che ogni anno registra milioni di visitatori, il dato che più aiuta alla formazione del *brand*. La Francia è lo Stato a cui appartiene il Louvre, che ogni anno da decenni risulta essere il museo più visitato al mondo, e altre istituzioni che possiedono alcune delle collezioni più importanti della storia dell'arte, come il Musée d'Orsay, Versailles, e lo stesso Centre Pompidou. Inoltre, essendo il suo potere in materia culturale molto centralizzato è il primo paese i cui musei (comunque statali) stanno iniziando a scegliere di impiantarsi all'estero, anche se in generale ciò non è frutto di una politica culturale elaborata dallo Stato ma di scelte autonome.

Prendendo come esempio la Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York, stabilita per promuovere la conoscenza e l'apprezzamento dell'arte contemporanea attraverso mostre, programmi educativi, iniziative di ricerca e pubblicazioni¹⁶, è facile spiegare come l'internazionalizzazione di un museo rientra tra gli obiettivi per cui è nato. Da Venezia a Bilbao al futuro Abu Dhabi, il Solomon Guggenheim cerca di diffondere l'arte contemporanea là dove gli si presenta l'occasione. Se per Venezia si può fare un discorso a parte in quanto il museo nasce per volere della collezionista Peggy Guggenheim, nipote del banchiere americano proprietario del museo newyorkese, gli altri sono il risultato di una strategia precisa dal punto di vista culturale ma anche economico. Riprendendo le parole di Lisa Dannison (2003), la curatrice del Guggenheim di New York, «espandendosi per diventare una serie di spazi per vedere l'arte-ognuno dei quali contribuisce nel suo unico splendore-il Guggenheim sta coinvolgendo un pubblico globale mentre enfatizza l'educazione, l'integrità artistica e architettonica. [...] L'impegno del Guggenheim per i progetti internazionali riflette la sua

¹⁶ Informazioni prese dal sito della Fondazione Guggenheim (<https://www.guggenheim.org/foundation>)

storia, le sue tradizioni, l'ampiezza della sua collezione, e la sua dedizione all'eccellenza culturale» (p.55).

Ogni museo comunica con l'ambiente che lo circonda e propone delle programmazioni che attirino il maggior numero di persone, perciò l'ufficio che si occupa di comunicazione e marketing ha la funzione di studiare attentamente il territorio e gli sbocchi che da esso ne deriva. Le organizzazioni culturali guardano all'offerta più che alla domanda e cercano di



cambiare i comportamenti dei visitatori in senso favorevole agli obiettivi del museo. Per esempio, in Francia si lotta da

2. La disposizione innovativa del museo Louvre-Lens presa dal sito web www.domusweb.it

sempre contro una

forte concentrazione culturale, economica e finanziaria nella regione dell'Île-de-France con Parigi al centro, per questo i colossi museali del Louvre e del Centre Pompidou hanno deciso, in accordo con le recenti politiche dell'Eliseo che cercano di non focalizzare troppo le spese solo sulla capitale, di spostarsi in regioni meno note. Vedendo la forte trasformazione che Bilbao aveva realizzato (alcuni critici parlano anche di "Effetto Bilbao¹⁷"), grazie al progetto della Fondazione Guggenheim, nel 2012 si inaugura nella città di Lens, regione dell'Haut-de-France, il Louvre-Lens, nato per aiutare la crescita e lo sviluppo di un'ex città mineraria

¹⁷ Si tratta di un fenomeno secondo cui delle città fragili economicamente si risollevarono con un investimento culturale e un'architettura spettacolare, come appunto è successo a Bilbao.

abbandonata. Il museo contiene importanti capolavori appartenenti alla collezione del Louvre parigino, e ogni anno viene rinnovata insieme alla disposizione, tra le più innovative del settore: le pareti interne sono di alluminio così da far riflettere i visitatori in essi, la monocromia dell'ambiente e l'illuminazione creano un'atmosfera unica che agevola il rapporto con le opere¹⁸. In generale, il Louvre-Lens è relativamente autonomo dal suo partner parigino, avendo la propria amministrazione e decidendo in modo indipendente il programma scientifico e culturale delle sue mostre semi-permanenti, in base ai bisogni del territorio, appunto. E anche il progetto del Centre Pompidou a Metz, nella regione del Grand Est, segue la politica di decentralizzazione dello Stato francese al di fuori di Parigi e, nel 2010, ha scelto questa città tradizionalmente conosciuta per la sua storia medievale per realizzare un nuovo museo di arte contemporanea che, con la collezione del Beaubourg, aiutasse a riqualificare una zona e una regione al confine.

Le collaborazioni dei medesimi musei con Abu Dhabi per il Louvre e Shanghai per il Centre Pompidou sembrano anche qui seguire la stessa logica: entrambi i progetti si inseriscono in un piano di sviluppo economico e culturale di un'area della città scelta per essere riorganizzata. Come si parlerà in seguito della collaborazione del Beaubourg con il gruppo West Bund cinese, il Louvre Abu Dhabi nasce da una collaborazione senza precedenti tra gli Emirati Arabi Uniti e la Francia per uno scambio culturale che sarebbe avvenuto nell'isola di Saadiyat della capitale nel 2017. Il prestito della collezione viene gestito dall'Agence France-Musées, che fornisce anche il personale più adatto a ogni evenienza: tutto per unificare l'idea di progresso e apertura messa in atto dagli Emirati con l'esperienza francese. Definito come "primo museo universale del mondo arabo", l'edificio, disegnato dall'architetto francese Jean Nouvel, mostra

¹⁸ Informazioni prese dal sito del Louvre-Lens (<https://www.louvre-lens.fr/en/the-galerie-du-temps/>)

l'ambizione di questo progetto e contiene la più grande collezione di arte araba al mondo: le mostre temporanee cercano ancora una volta di mettere in contatto dei mondi che finora erano sempre stati distanti, cercando di farli dialogare il più possibile e mettendo al primo posto la visione dell'arte e della cultura come valori universali.

Questo tipo di progetti fa sì che un museo non sia più solo un'istituzione preposta agli obiettivi universalmente riconosciuti dall'ICOM, ma che diventi un simbolo di una politica che si interessa a tutti, di una cultura che può essere gestita da e per tutti, sia all'interno delle capitali che fuori. Il marketing deve conoscere il consumatore e imparare a comprendere i suoi bisogni e le sue esperienze, con un approccio che analizza il suo livello di soddisfazione e come aumentarlo. Per fare sì che questo accada, c'è bisogno che il personale più competente e più abituato nel gestire una collezione di così grande valore insegni le proprie abilità a coloro che andranno a lavorare nel museo dislocato. La collaborazione deve avvenire su tutti i livelli per far sì che il progetto non apporti solo risorse economiche ai diretti interessati, ma migliori la vita sociale e culturale di un'intera città, che ha l'occasione di diventare una meta turistica per tutti gli appassionati e conoscitori d'arte. La sinergia con le altre istituzioni e associazioni culturali presenti sul territorio è fondamentale per creare un progetto unico di sviluppo in cui anche la politica deve fare la sua parte. Le strategie di un museo dislocato all'estero devono dunque allinearsi con quelle della città e del Paese in cui si trova, e per fare ciò necessita di un grande aiuto dal punto di vista amministrativo, giuridico e finanziario da parte di tutte le parti interessate.

2.2 La diversità culturale: come le politiche culturali si adeguano alla globalizzazione

In generale la cultura costituisce un insieme di conoscenze che viene acquisito dalle persone a seconda dell'ambiente circostante e della società in cui vivono, e ciò viene appreso in un

lungo processo educativo e sociale che inizia sin dai primi anni di vita. I confini territoriali giocano un ruolo importante nella definizione della cultura ma non sono fondamentali in quanto essa è generalmente creata da un gruppo di persone che solitamente vivono insieme in uno stesso territorio, ma possono anche condividere qualcosa di altro. Essi reagiscono allo stesso modo all'ambiente in cui vivono e convivono nella stessa comunità con modalità simili, creando una propria identità collettiva e ciò si può estendere in tutta la nazione, in cui uomini e donne vengono governati dalle stesse leggi e dagli stessi accordi. Nella medesima cultura spesso si parla la stessa lingua, si condividono gli stessi valori e simboli, si praticano attività simili e si tramandano le stesse tradizioni.

Oggi giorno le culture sono interconnesse e importante diventa il riconoscimento *in primis* della cultura stessa, e poi della diversità esistente con altre. Il giusto valore e il fatto che tutte debbano essere considerate eguali sono alla base di qualsiasi lotta civile di una società, che spesso è anche multiculturale (un paese può anche avere più culture). Una conseguenza della globalizzazione è la semplicità con cui si può accedere a una cultura diversa, senza avere basi e conoscenze adatte, e ciò dà sfogo a giudizi e pregiudizi spesso fuorvianti e ingiusti. Come già spiegato, la diversità culturale è una parte attiva delle politiche di vari Stati dell'Unione Europea e del mondo, in quanto l'UNESCO ha già pubblicato una Dichiarazione universale nel 2001 e una Convenzione nel 2005 su questo tema e sulla salvaguardia e protezione del patrimonio culturale, visti i pericolosi meccanismi che la globalizzazione sta portando avanti verso un argomento così importante e complesso.

Ogni campo della nostra società è diventato internazionale e multiculturale, e nel tempo le culture generalmente più "forti" hanno sopraffatto quelle più "deboli", facendo sì che per molti aspetti ci si omogeneizzasse. Le istituzioni di ogni paese cercano di sopperire a questa

possibile mancanza, attraverso una mediazione culturale forte e delle politiche che risaltino le diversità e l'importanza che ognuna ha nella costruzione della società. Si vuole porre la giusta attenzione sull'aspetto della multiculturalità, sulle somiglianze che ci accomunano e le diversità che si deve imparare ad accettare attraverso la conoscenza dell'altro. Tra i benefici maggiori apportati dalla globalizzazione c'è senz'altro la riduzione della povertà globale e l'aumento dell'equità, essendo che il sistema capitalistico e il libero mercato fanno gli interessi di ormai la maggior parte delle economie. Gli stati più poveri restano comunque indietro, anche se il sistema economico globale è aperto e tutti hanno la possibilità di collaborare, ma si diventa forti soprattutto attraverso i mezzi a disposizione, e in questo liberismo sfrenato non sembra esserci un momento per aiutare a riformare un modello con evidenti fallacie. Secondo Ulf Hannerz (2001), «la globalizzazione significa interconnessione a sempre maggiore distanza, anche all'interno dei confini nazionali ma soprattutto fra continenti, in una vastissima gamma di aspetti» (p.20), e ciò può andare a intaccare il processo culturale di ogni società in maniera positiva o negativa.

La facilità di spostamento e mobilità rende possibile uno scambio di conoscenze, un incremento di esse, un mescolamento che porta a culture nuove. Oltre alle novità, gli Stati e le loro politiche fanno in modo che si protegga tutto ciò che appartiene al passato e oggi, attraverso le tante tecnologie a disposizione, questo è facile da realizzare con un processo che immagazzina, conserva, protegge e diffonde il materiale passato. Da questo punto di vista, si vuole porre l'attenzione sull'art.9 della Dichiarazione universale sulla diversità culturale del 2001, in cui si spiega che di fronte a questi cambiamenti globali è importante che ogni Stato faccia la propria parte per «assicurare la libera circolazione delle idee e delle opere e nello stesso tempo creare le condizioni favorevoli alla produzione e diffusione di beni e servizi

culturali diversificati, attraverso istituzioni culturali che dispongano di mezzi per affermarsi su scala locale e mondiale».

In generale quindi la globalizzazione ha sottolineato l'importanza della salvaguardia delle tradizioni contro la corrente facile dell'omologazione e il fatto che ci si debba impegnare a creare qualcosa di nuovo, grazie anche allo scambio di conoscenze e culture. Il ruolo delle istituzioni sta nel favorire ciò, ma fondamentale è la mediazione e l'educazione da impartire a studenti e visitatori perché, come già detto, la cultura viene acquisita nella società e ogni uomo ne è responsabile. Lo Stato, secondo le linee guida delle sue politiche nazionali e anche internazionali (soprattutto seguendo le indicazioni in materia dell'UNESCO), si fa garante dei diritti culturali di ogni cittadino, che fanno parte dei diritti dell'uomo, elaborando strategie comunicative, pedagogiche, conservative, economiche che possano portare a termine gli obiettivi posti. I progetti di collaborazione tra musei e istituzioni di diversi paesi si collocano appunto sulla linea di queste politiche, e cercano di favorire lo scambio e l'apporto che questo può dare sia in termini gestionali che soprattutto in termini storico-artistici. Perciò fondamentale diventa il modo di diffondere la cultura altrà e diversa a un pubblico che deve avere l'approccio giusto per capire quello che si trova davanti. Ogni popolo ha una cultura che dipende dalla sua storia, dai suoi rapporti, dai suoi usi, dalla sua lingua, dalle sue credenze, e riportare tutti questi elementi nella costruzione di ogni singola opera d'arte è compito di chi ne fa le veci.

2.3 Il diritto d'autore nelle normative europee

Quando un'istituzione culturale come, in questo caso, il Centre Pompidou, decide di collaborare con sedi esterne sia all'Unione Europea sia altrove nel mondo (per esempio Shanghai), si assiste a un'esportazione di un brand che necessita di diritti e tutele importanti.

Con la globalizzazione e l'estensione di ogni mercato al mondo intero, negli ultimi anni si è discusso molto sul Diritto d'autore e la sua importanza per proteggere l'opera dell'artista sia all'interno dello Stato in cui essa è stata creata e/o risiede, sia all'esterno. Esso designa un corpus giuridico che serve a tutelare tutti i lavori frutto dell'ingegno creativo di qualsiasi campo, e si divide in diritto morale e patrimoniale: secondo l'Enciclopedia Treccani, il primo è "personale, inalienabile e intrasmissibile" e si compone del diritto alla divulgazione della propria opera, ne rivendica la paternità e vieta qualsiasi modifica che vada contro la sua reputazione, anche a fini interpretativi, anche fin dopo la morte dell'autore grazie ai discendenti o ascendenti; il secondo invece è un "diritto esclusivo di sfruttamento economico dell'opera protetta" e può essere esercitato fino alla morte dell'autore e a 70 anni dopo (in Europa è generalmente così ma il numero di anni varia a seconda delle leggi nazionali, e si ha sempre un minimo di 50 anni).

Da secoli musei e istituzioni non hanno più solo una funzione conservativa, in quanto si sviluppano progetti creativi e innovativi che si servono delle opere della propria collezione e ne richiedono altre di luoghi diversi per andare a creare qualcosa di unico. Inoltre, si portano avanti conferenze e dibattiti su svariati argomenti, si sviluppano progetti di didattica museale, si scrivono e si pubblicano cataloghi editoriali, si affittano spazi per eventi sia pubblici che privati e, i più grandi di essi, affittano anche a ristoratori e boutique e, non per ultimo, si collabora con istituzioni esterne a cui viene concessa la licenza di usare il proprio marchio. A tal proposito si può dunque riflettere sull'importanza del diritto d'autore e della proprietà intellettuale nei musei e sull'uso che essi dovrebbero farne per rispettare i lavori. I loro diritti rientrano quindi tra quelli definiti come "proprietà reale e intellettuale" che tutelano l'invenzione, l'uso dell'opera e del marchio che ne deriva da essa: il diritto d'autore fa appunto parte di questa categoria.

Il primo accordo internazionale a occuparsi della protezione di opere letterarie e artistiche è stata la Convenzione di Berna nel 1886, importante perché riconosce per la prima volta la nozione di diritto d'autore. Nell'Unione Europea sono stati adottati vari provvedimenti in materia soprattutto di copyright, ma ancora oggi ogni paese fa riferimento alle leggi nazionali: negli ultimi anni si è cercato però di armonizzare i sistemi giuridici, anche per l'importanza sempre più crescente che il digitale sta avendo, con tutte le relative conseguenze. L'UE dunque si occupa delle collaborazioni tra i vari Stati, regolando e regolamentando le azioni che le imprese possono compiere in materia, facendo in modo che i diritti dell'opera, dell'artista e del proprietario prevalgano sul sistema corrente.

Per esempio, l'EUIPO (che prima del 2016 si chiamava UAMI, cioè Ufficio per l'armonizzazione del mercato interno) è un ufficio specializzato nella gestione di «marchi dell'Unione europea e i disegni e modelli comunitari registrati¹⁹», che lavora anche al di fuori dell'Europa. Nel nostro caso, il Centre Pompidou ha depositato la richiesta per la registrazione del marchio nel luglio 2014, cosa che poi è avvenuta a dicembre dello stesso anno, qualche mese prima l'apertura della prima filiale estera del museo francese. In generale, nel mondo, si seguono le direttive dell'ufficio delle Nazioni Unite stabilito nel 1967 con sede a Ginevra, il WIPO (World Intellectual Property Organization) che serve a «sviluppare un sistema equilibrato ed efficiente della proprietà intellettuale internazionale che consente innovazione e creatività per il beneficio di tutti²⁰».

Come detentori di proprietà intellettuale, i musei e le varie istituzioni culturali possono negoziare accordi di licenza o cessione secondo le normative europee a riguardo: gli art.114 e 118 del TFUE del 2009 stabiliscono le misure in materia per creare un sistema europeo unico

¹⁹ <https://euiipo.europa.eu/ohimportal/it/about-euiipo>

²⁰ <https://www.wipo.int/about-wipo/en/>

che protegga e coordini le attività nei vari paesi, tra cui appunto si situa la creazione dell'EUIPO. Sugli accordi di licenza di proprietà intellettuale, che riguarda i casi all'estero del Centre Pompidou, la licenza che autorizza l'uso del marchio è permessa a coloro che appunto ne sono proprietari in cambio di un compenso economico che deve essere opportunamente redatto prima dell'accordo, in cui vanno anche inserite modifiche e limiti sia temporali che nell'uso della proprietà. In quanto non c'è un trasferimento di proprietà, il titolare resta l'unico responsabile del diritto di proprietà. Come che sia, ogni accordo ha un proprio contratto in cui vengono discusse preventivamente tutte le possibili azioni sia da parte del titolare che dell'affidatario della proprietà, che fa sì che ogni caso sia a sé.

Nei paesi dell'UE, l'opera viene protetta automaticamente fin dal giorno della sua creazione ma va registrata per rivendicarne l'esistenza in tempi futuri (le modalità e le tempistiche cambiano a seconda del paese, perciò l'artista deve guardare le normative del paese in cui si trova). In generale, per far riconoscere la paternità di un'opera è necessario apporre il copyright, che tutela quei lavori fissati su un supporto materiale da cui derivano conseguenze economiche. Il 27 aprile 2019 è stata votata la direttiva europea 2019/790 sul diritto d'autore e sui diritti connessi nel mercato unico digitale per migliorare l'armonizzazione delle legislazioni degli Stati membri in tale materia, soprattutto nell'ambito digitale, seppur con i limiti causati dalle normative di ogni Paese. Essa «prevede un diritto d'autore accessorio per gli editori e una remunerazione equa per i contenuti protetti dal diritto d'autore. Finora le piattaforme online non avevano alcuna responsabilità giuridica per quanto riguarda l'utilizzo e il caricamento sui loro siti di contenuti protetti da diritti d'autore. I nuovi requisiti non pregiudicano il caricamento, a fini non commerciali, di opere protette dal diritto d'autore su

siti di enciclopedie online come Wikipedia²¹». Con essa si è voluto trovare un equilibrio che fosse il più giusto possibile tra autori e titolari del diritto di proprietà e gli utenti del mondo digitale, soprattutto nell'ambito transfrontaliero, visto che una direttiva europea vincola l'azione di uno Stato, «salvo restando la competenza degli organi nazionali in merito alla forma e ai mezzi», come spiegato nell'art. 288 del TFUE. A entrambi deve essere riconosciuta un'equa contribuzione economica per lo sfruttamento delle loro opere e la loro diffusione, per rispettarne il lavoro e sostenere tutte le industrie creative, così si è proposto di migliorare la posizione dei protetti nelle negoziazioni e negli accordi e di sviluppare un metodo più facile e innovativo nelle concessioni online delle suddette licenze.

Riguardo le istituzioni culturali, l'accesso a materiali online segue la linea educativa e didattica funzionale a essi e in quanto si tratta di divulgazione al di fuori del commercio si è voluto apporre normative adeguate alle mansioni di questi istituti. Per seguire questo compito, la direttiva vuole facilitare il metodo di concessioni di licenze e di acquisizione dei diritti di lavori protetti dal diritto d'autore. Il processo deve risultare il più trasparente possibile e deve essere un mezzo risolutivo per tutte le parti che ne prendono parte: la direttiva vuole un aumento della produzione e della diffusione di contenuti digitali senza scopi commerciali senza togliere nulla alle adeguate protezioni e tutele delle opere stesse. Se ciò sarà necessario, solo il tempo potrà dirlo.

²¹ Dalla sezione "La proprietà intellettuale, industriale e commerciale" del sito del Parlamento europeo (www.europarl.europa.eu)

Capitolo 3. L'edificio del Centre Pompidou come brand

Sono più di quarant'anni che il Centre Pompidou primeggia nella scena dell'arte contemporanea come monumento e istituzione fondamentale, che riflette la modernità in tutte le sue forme: pittura, scultura, arti grafiche, architettura (a partire appunto dalla struttura del museo stesso), urbanismo e arti decorative. La promozione e la conservazione dell'arte sono le funzioni principali di un'istituzione che, fin dal suo aspetto esteriore, vuole ergersi come paladina della modernità. Secondo l'Enciclopedia Treccani, l'architettura "è insieme l'arte e la tecnica di costruire gli edifici", riassumendo secoli di discussioni filosofiche e letterarie al riguardo che si dividevano sulla visione della disciplina come arte o come tecnica. Ogni grande museo si caratterizza per la sua struttura architettonica, che si fa portavoce dei suoi valori e forma l'immagine dell'istituzione e dell'idea per cui esso vive. E se il Centre Pompidou è riuscito a primeggiare nella scena globale in meno di mezzo secolo è grazie alla sua portata innovatrice e la sua rottura di una visione tradizionale di museo e centro culturale, sottolineata appunto dalla visione estetica che si ha di esso, che va a spezzare l'urbanistica tipica di Parigi. L'architettura all'avanguardia che rappresenta i valori del museo e unisce l'estetica ai bisogni in continuo mutamento dell'urbanistica, dell'ambiente e del territorio è dunque una fondamentale caratteristica del *brand* Pompidou.

Il Beaubourg, secondo Henri Lefebvre, è "un colossale centro d'informazione, un immenso computer per ricevere, analizzare e diffondere tutte le informazioni riguardanti l'industria della cultura²²". Da quest'architettura ne deriva la volontà di voler creare un modello informativo che venisse essenzialmente rappresentato dalla trasparenza. Al di là di ciò, il progetto è stato scelto soprattutto perché fu l'unico che avrebbe utilizzato solo metà dello

²² Citato in E.E.Branda, *The Architecture of Information at Plateau Beaubourg*, UCLA, Los Angeles, 2011, p.3

spazio messo a disposizione nell'enorme ex parcheggio, per dare risalto e continuità alla piazza e all'energia che da essa deriva. L'edificio si ispira alle piattaforme petrolifere e a quelle di lancio della NASA, svuotato di ogni estetica per risultare flessibile, mobile e aperto. La struttura ha tre piani ipogei realizzati per i parcheggi e per migliorare l'acustica delle sale da musica dell'Ircam, e sei piani visibili realizzati tramite quattordici portici. Ogni piano ha una struttura che si regge su due colonne di acciaio unite da travi incrociate che poggiano su capitelli girevoli, su cui sono stati aggiunti tiranti di metallo fino a terra per dare stabilità. Per far sì che tutto il peso venisse alleggerito, con l'aiuto dell'ingegnere irlandese Peter Rice, si è pensato di aggiungere rinforzi alle facciate a forma di X o V che andassero anche a sostenere le vetrate. Famosi sono gli elementi ben visibili sia dall'esterno che dall'interno, che rappresentano attraverso il colore la loro funzionalità: quelli blu fanno parte dell'impianto di climatizzazione, quelli rossi di circolazione di persone (ascensori e scale mobili), quelli gialli di elettricità e i verdi sono l'impianto idrico. Particolarità del complesso è la scala rossa che segue tutta la diagonale dell'edificio dal primo piano fino al sesto (e ultimo): se si confronta la linea di ascensione gotica, quella tipica parigina, caratterizzata per una salita rapida e decisa verso l'alto, questa risulta essere più lenta, perché è appunto una diagonale. Salendola con le scale mobili, si potrà avere una visione graduale del panorama sulla capitale francese, scorgendo a poco a poco le particolarità di questa città. I motori degli ascensori sono stati inseriti in grandi cubi rossi in alto, vicino a grandi contenitori bianchi che invece contengono l'acqua recuperata dai tubi azzurri. Gli elementi all'esterno hanno aumentato lo spazio a disposizione delle attività culturali all'interno dell'edificio: ogni piano sfrutta ben 7500 m² di spazio diviso da poche pareti imposte per motivi di sicurezza. Ciò non avviene per il Museo di arte moderna, situato al quarto e quinto piano, allestito dall'italiana Gae Aulenti, architetto anche del Museo d'Orsay: avendo già avuto dei problemi di conservazione e illuminazione dovuti alla troppa

esposizione al sole, venne creato un sistema di corridoi e di falsi soffitti che, oltre a riflettere la luce, nascondevano anche le tubature, i cavi e le travi della struttura²³.

Come accennato sopra, il Centre Pompidou è divenuto anche il simbolo della vita culturale di Parigi nell'epoca contemporanea perché il progetto di Rogers e Piano è riuscito a includere e a risaltare la piazza, elemento urbano partecipativo per eccellenza. Essa inizia il lavoro artistico del Centro, che utilizza il suo piano terra per continuare l'atmosfera vivace della città e accogliere gli oltre 25.000 visitatori giornalieri: lo sviluppo del primo progetto prevedeva addirittura di fare questo piano interamente aperto, poi abbandonato per questioni logistiche dovute alle temperature parigine. Oggi l'entrata principale resta comunque il luogo che più rispecchia gli ideali del Centro, e spesso vengono esposte le opere più grandi o innovative che preannunciano la ricchezza culturale dei piani superiori.

3.1.1 La collezione e le esposizioni più innovative

La struttura esterna è la prima visione che si ha del museo, ma il punto fondamentale che caratterizza la fama e il successo di un'istituzione culturale come quella del Beaubourg è sicuramente la collezione, considerata la seconda più importante al mondo nell'arte contemporanea subito dopo il Museum of Modern Art di New York. Essa è composta da oltre 120.000 opere, che vanno a formare la collezione più ricca d'Europa, una cui parte proviene per lo più dal Musée du Luxembourg, primo museo di arte contemporanea nato nel 1818. Da qui vengono le grandi opere di artisti come Henri Matisse, Pablo Picasso, Robert Delaunay, Georges Braque e Pierre Bonnard. Sin dal suo primo anno di vita, la collezione del Centre Pompidou si è espansa sempre di più grazie a una politica inclusiva di artisti emergenti e anche storicizzati che non erano ancora presenti, perciò si acquisiscono opere di Giorgio De Chirico,

²³ Informazioni prese dal film di Richard Copans nel 1998, prodotto da Arte France, Les films d'ici, RMN

René Magritte, Piet Mondrian e Jackson Pollock, ma anche Joseph Beuys, Andy Warhol, Lucio Fontana e Yves Klein. Dal 1993 si sviluppa una nuova fase di acquisizione, in quanto l'anno precedente era avvenuta la fusione tra il Museo di arte moderna e il Centro di creazione industriale: entrano a far parte della collezione opere di creazione industriale, design e architettura. In generale, la sua politica ha sempre guardato attentamente all'innovazione e alla pluridisciplinarietà, e oggi i principali metodi di acquisizione provengono da mecenati, donazioni e fondi privati, che aiutano le finalità del museo ad allinearsi ai prezzi attuali del mondo dell'arte. Nel 1968 Malraux aveva introdotto la prima legge sulla dazione in materia artistica, meccanismo giuridico che permetteva ai donatori di poter pagare oltre il 60% in meno di imposte, a seconda se fosse privato o azienda. Ciò ha permesso che venissero aggiunte alla collezione opere di Matisse, Duchamp, Brancusi, Rothko, Bacon e altri grandi nomi, e che venissero donate opere anche da parte degli artisti e delle loro famiglie. Inoltre, esiste anche l'associazione "Les amis du Centre Pompidou", che ha l'obiettivo di arricchire la collezione tramite le donazioni di tutti gli aderenti: grazie a loro si hanno opere di artisti del calibro di Anish Kapoor, Piero Gilardi e Daniel Buren.

- **Collezione moderna** (dal 1905 al 1965): composta da 7000 opere di oltre 1535 artisti, è collocata al quinto piano dell'edificio e segue una disposizione cronologica. Ci sono i gruppi dei principali movimenti della storia dell'arte contemporanea e le varie stanze permettono anche di focalizzarsi su aspetti comuni, che possono essere dati da temi, soggetti o materiali. Oltre a opere fisiche, ci sono vari disegni, appunti, lettere e stampe che permettono di poter iscrivere al meglio l'opera nel contesto. È presente anche una sala chiamata *Dossier*, rinnovata ogni sei mesi, che espone il pensiero dei più grandi filosofi, critici, storici e poeti che si possono riallacciare a un tema della collezione; e una stanza che si focalizza ogni due mesi sull'opera di un singolo artista.

- **Collezione contemporanea** (dal 1965 agli anni '90): è composta da più di 2000 opere di 750 artisti e si trova al quarto piano. La specificità dei lavori di questi anni presuppone che durante questo percorso si incontrino pitture, sculture, fotografie, ma anche installazioni, video di performance e testimonianze sonore di artisti come Bacon, Jean Tinguely, Joseph Beuys, Boltanski e Bill Viola.
- **Collezione di fotografie:** quella del Centre Pompidou è la più grande collezione fotografica d'Europa e nel mondo si caratterizza per essere un raro esempio che presenta in modo completa la storia di questa branca della storia dell'arte, che è propriamente contemporanea per ovvi motivi cronologici. Vengono esposte in una galleria apposita di oltre 200 m2 ma sono presenti anche nelle varie collezioni in quanto servono come mezzi didattici ed educativi. Si hanno artisti come Mapplethorpe, Man Ray, Brancusi, Abbott e Strand.
- **Collezione di design:** è composta da oltre 5000 pezzi di circa 400 designers sia francesi che internazionali che permettono di realizzare un percorso storico e pedagogico di quest'arte che ha saputo unire la creazione all'industria. È una delle collezioni migliori al mondo e comprende pezzi di Serge Mouille, Michele de Lucchi e altri grandi nomi, tra cui gli oggetti di aziende come Apple, Strafor, IBM. Degna di nota è l'acquisizione nel 2016 di due serigrafie originali e della *Macchina inutile* del '56 del designer italiano Bruno Munari, lavoro fondamentale dell'artista milanese in quanto essa rappresenta la sintesi tra l'inutilità dell'arte e l'utilità dell'oggetto-macchina attraverso questi materiali appesi al soffitto che si muovono a ogni piccolo movimento.
- **Collezione di cinema:** è costituita da circa 1300 opere tra cui film sperimentali, di artisti, installazioni cinematografiche, video e HD. Inizia dallo storico e ormai iconico *Voyage dans la lune* di Georges Méliès del 1902 e segue tutti gli sviluppi artistici e

socioculturali del XX secolo con le pratiche cinematografiche che ne hanno documentato i cambiamenti fino a oggi. La più grande acquisizione in tal senso è avvenuta nel 1976 quando il direttore Pontus Hulten fa acquistare i primi 100 film che appaiono in *Une histoire du cinéma* del regista sperimentale austriaco Peter Kubelka. Ogni anno, comunque, il Centre Pompidou compie azioni volte all'ampliamento della collezione cinematografia per contribuire alla diffusione, conservazione e promozione della settima arte.

- **Collezione dei nuovi media:** questa è la collezione su cui indubbiamente il Centre Pompidou primeggia globalmente con 160 installazioni multimediali e oltre 2000 pezzi tra videocassette, tracce musicali, CDs. La prima acquisizione è avvenuta anch'essa nel 1976 con *Present Continuous Past(s)* di Dan Graham per poi proseguire ogni anno nello sviluppo e nella consacrazione di questo nuovo settore, evoluto col digitale.

A implementare le enormi collezioni sopracitate, che da sole concorrono a più della metà del valore di questa istituzione, c'è anche l'*Atelier Brancusi*, collocato nella piazza del *Beaubourg*. Ricostruito nel 1977 dopo l'alluvione del 1990 dallo stesso Renzo Piano: l'artista rumeno lavorò più della metà della sua vita a Parigi, e nel suo testamento lasciò il suo studio allo Stato francese. Ben visibile è il rapporto che l'artista ha costruito tra le sue opere e l'ambiente in cui si trovano, e ciò va a conferire un valore artistico e storico allo studio in sé, che Constantin Brancusi ha modellato secondo le sue intenzioni. Renzo Piano ha dunque dovuto ricostruire il laboratorio dell'artista cercando però di lasciarne immutato il suo valore e l'ambiente in cui il suo genio si è sviluppato: oggi è possibile

visitare la ricostruzione del suo studio che gli stessi volumi, le stesse luci e gli stessi posizionamenti di opere che c'erano quando Brancusi era all'opera.²⁴

3.1.2 La Biblioteca pubblica d'informazione

Dalle ultime statistiche realizzate dal Centre Pompidou stesso nel 2018, in un anno ci sono stati quasi un milione e mezzo di visitatori che hanno usufruito dei servizi della Biblioteca, cioè una media di 4000 persone giornaliere. Questa istituzione nasce nel 1968, anno decisivo per la storia sociale europea, da un progetto di Jean-Pierre Seguin che voleva avvicinarsi al modello delle biblioteche americane che, già da un secolo, erano aperte e gratuite per tutti. Con il volere dello stesso George Pompidou, si voleva creare un luogo accessibile e separato dalla Biblioteca nazionale per favorire la lettura pubblica in Francia: solo due anni prima, il primo ministro aveva creato il "Comitato interministeriale per studiare i problemi della lettura pubblica in Francia". Come le altre parti del Centro, la biblioteca si fa portavoce del messaggio di democratizzazione, libertà ed egualitarismo: la gratuità è una precisa scelta politica e rivoluzionaria, con cui si passa da "un servizio pubblico a servizio del pubblico"²⁵. Tutti gli uomini e donne hanno dunque il diritto di entrare in questo spazio pubblico di 10.400 m² per usufruire dei servizi e documentarsi in modo appropriato, facendo sì che ognuno abbia la possibilità di diventare autonomo, critico e culturalmente indipendente. Per fare ciò, la biblioteca dispone di una collezione di libri, documenti multimediali e periodici enorme e facilmente consultabile, anche con l'aiuto del numeroso personale. La seconda rivoluzione apportata dalla BPI è stata l'estensione dell'orario di apertura: dalle 10 alle 22 tutti i giorni, anche nel weekend. Fino

²⁴ La maggior parte delle informazioni è stata presa dal sito del Centre Pompidou (<https://www.centrepompidou.fr/fr/Collections/L-histoire-des-collections>)

²⁵ Bernadette Dufrêne, *La création de Beaubourg*, Grenoble, PUG, 2000, p.174

ad allora non si era mai visto in Francia una novità di questa portata, e anche qui si può vedere l'intento metaforico di un'apertura temporale che presuppone anche quella sociale e culturale del Centro, emblema del messaggio di democratizzazione iniziato da Malraux.

Libero accesso, gratuità ed estensione dell'orario creano le fondamenta del successo della biblioteca, che è diventata un simbolo di cultura e libertà sia per la città di Parigi che per il mondo (nel 2018 più del 25% dei visitatori è stato straniero). Persone di ogni estrazione sociale, economica e culturale si riuniscono ogni giorno per fare uso dei mezzi messi a disposizione appositamente per loro. La biblioteca ha il ruolo di informare, documentare e sviluppare la cultura di ogni cittadino, che nel Centre Pompidou trova le fondamenta della propria conoscenza e il mezzo per migliorarla e trasformarla in qualcosa di più attivo. La costruzione della società portata avanti da questo modello di BPI è egualitaria e libera, e tutti possono arrivare allo stesso livello anche se le basi iniziali sono diverse. In un certo senso all'interno del Centre Pompidou si crea un circolo vizioso, in cui la biblioteca gioca un ruolo fondamentale: il pubblico entra per informarsi e documentarsi, visita le mostre e l'esposizione permanente per mettere in pratica la conoscenza acquisita, partecipa alle attività organizzate e ritorna in biblioteca per informarsi meglio. Ed è soprattutto per questo che si è scartata la denominazione di Musée Pompidou: il Beaubourg altro non è che un centro in cui tutte le arti confluiscono per essere apprezzate e criticate con criterio e conoscenza.

3.2 Governance e politica: il modello Beaubourg

Quando si parla di Centre Pompidou e del lavoro svolto negli anni dai vari direttori e ministri della cultura che si sono succeduti, ci si riferisce anche al modello che esso ha

creato a Parigi e sta esportando in alcuni paesi del mondo. Per volontà dello stesso Georges Pompidou e dello Stato francese, quest'enorme complesso è formato da più strutture complementari, quali appunto il MNAM, la BPI, l'IRCAM e il CCI, che ogni anno danno vita a decine di esposizioni per una programmazione artistica specifica e ampia che realizza gli obiettivi del centro. Una caratteristica importante di questo modello, infatti, è quella di realizzare ogni anno determinate mostre, convegni, seminari, progetti didattici ed educativi che rendono il Centre Pompidou non solo un deposito della sua collezione permanente, ma anche un sistema attivo di comunicazione sia per la Francia che per i paesi internazionali. A questo tipo di modello corrisponde una forte rete sociale con partner internazionali e sponsor ingenti che aiutano dal punto di vista logistico, economico e finanziario nella realizzazione di mostre ed eventi, mettendo in primo piano la contemporaneità delle collezioni e la necessità di doverle sempre ampliare.

Negli anni '70 e '80, grazie al successo che subito ha avuto il Centre Pompidou nel mondo della cultura contemporanea, in Francia sono nati altri piccoli centri culturali in varie città per avere un ruolo più attivo nella società e nel mondo dell'arte²⁶, facendo sì che le istituzioni non fossero immobili in un campo del contemporaneo che invece è sempre più attuale e veloce. Da questo esempio si è visto che un centro culturale attivo è un elemento forte anche in ambito territoriale, pubblico e sociale, visto la sua funzione anche politica, in quanto la maggior parte delle volte sono istituzioni pubbliche e quindi dipendenti dalle decisioni dei dipartimenti o regioni. La novità che il Centre Pompidou porta alla Francia è questa voglia di ribalta dopo aver perso l'egemonia artistica nel dopoguerra, cedendo il "titolo" di capitale dell'arte a New York: il suo modello mette al centro la cultura in tutte

²⁶ Informazioni rielaborate da Bernadette Dufrêne, *La création de Beaubourg*, Grenoble, PUG, 2000, p.246

le sue forme più attuali e rende sempre più attivi l'amministrazione e tutto il personale nel comunicarla e la cittadinanza anche nel praticarla. Nelle intenzioni del Pompidou e dei vari centri culturali francesi c'è sempre stata sicuramente la volontà di dare spazio a tutti gli artisti capaci di rappresentare al meglio l'attualità, anche se a volte, per le sue origini pubbliche, hanno dovuto creare esposizioni più popolari e spettacolari. L'associazione dei direttori dei centri d'arte ha spiegato come "il centro d'arte [...] è essenzialmente, se non esclusivamente, determinata dalla concezione e realizzazione delle sue mostre" e che "è nell'organizzazione della loro successione (e a volte della loro simultaneità) che si stabilisce il progetto fondamentale (etico ed estetico) del centro"²⁷. Il centro Beaubourg è un dispositivo culturale che, attraverso le mostre, contribuisce dunque alla vita culturale di Parigi e della Francia e cerca di ravvivare l'arte contemporanea anche grazie alla scoperta di nuovi artisti e alla collaborazione con essi. Dagli anni '80 infatti il Pompidou ha portato avanti un enorme lavoro di affermazione di certi valori estetici e artistici che hanno creato una nuova generazione di artisti come Martin Aballea e Vilmouth.

Guardando all'esempio americano che vinceva su quello francese, e complice il fatto che negli anni le sovvenzioni statali sono diminuite a fronte invece dell'aumento dei costi, già dal primo direttore del Pompidou, Pontus Hulten (che dal'81 si trasferisce al MOCA di Los Angeles), cerca di realizzare un modello che si basa non solo sui finanziamenti statali ma anche sul mecenatismo privato, i cui finanziatori servono soprattutto per dare una flessibilità maggiore all'amministrazione e occuparsi dell'obiettivo centrale del museo, cioè la realizzazione di mostre tematiche su artisti contemporanei. La programmazione e la produzione culturale si basa principalmente su questo tipo di attività, lasciando quindi

²⁷ Association des directeurs de centres d'art, *De A à Z, les centres d'art contemporain*, Flammarion n°4, 1994

in secondo piano la ricerca e la collezione, cose che i finanziatori privati considerano meno per la loro impopolarità nel pubblico. La difficoltà di questo modello è sicuramente cercare di accattivarsi imprese e mecenati che per la prima volta si trovano ad avvicinarsi all'arte e fare sì che questa collaborazione non faccia in modo che gli interessi dei privati scardinino quelli dell'istituzione. Questo lavoro permette la realizzazione di mostre con prestiti importanti sia da istituzioni pubbliche che private, che seguono l'attività di ricerca dei curatori al meglio, ampliando le possibilità di esposizione delle opere d'arte che più si inseriscono in un discorso tematico. Degne di nota furono alcune mostre che Hulten organizzò insieme alla sua équipe, il cui successo nel pubblico fu straordinario (da 500.000 a 1 milione di visitatori ognuna): la mostra Paris/New York (1977) sui rapporti franco-

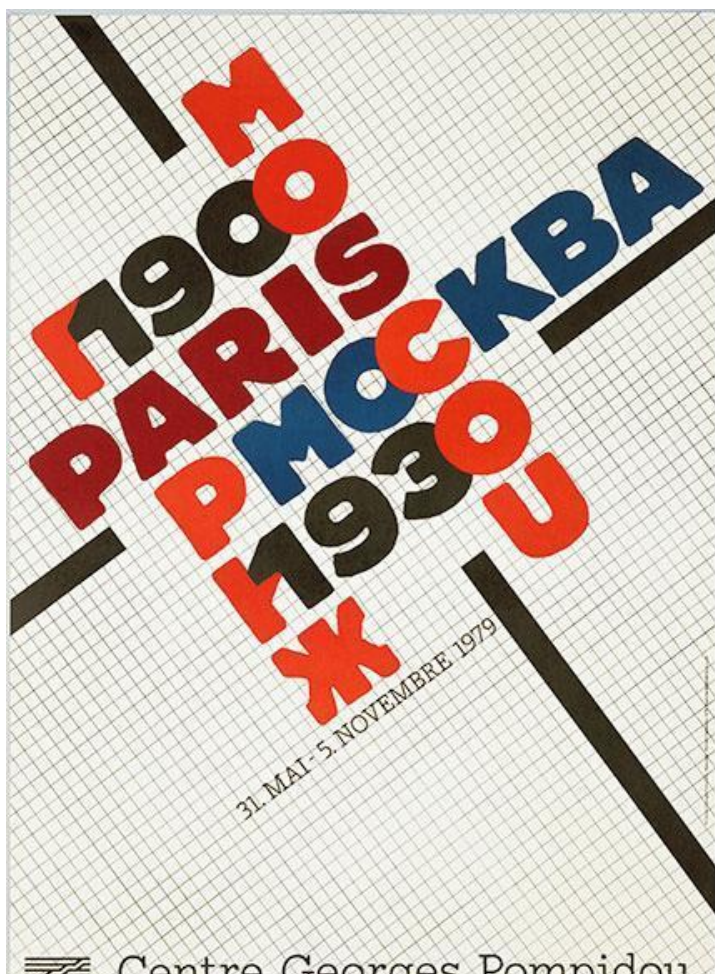


Figura 3. Copertina del catalogo della mostra Paris-Moscow dal sito del Centre Pompidou

americani a cavallo tra XX secolo e anni '40 del XXI, per cui si hanno ovviamente opere di Duchamp, Picasso, Matisse, Stieglitz e altri artisti il cui lavoro si è diviso tra le due nazioni. Paris/Berlin (1978) sui rapporti e i contrasti franco-tedeschi negli anni tra 1900 e '33 con opere di Grosz, Hausmann, Tanguy, Chagall; Paris/Moscow (1979) sui rapporti e le influenze reciproche delle avanguardie

francesi e russe nei primi trent'anni del Novecento, con opere di Tatlin, Popova, Picasso, Malevich.

Come già detto in precedenza, il Centre Pompidou è un istituto pubblico nazionale a carattere amministrativo (in Francia è chiamato EPA), di responsabilità del ministro della Cultura. Per questo il suo modello si basa su una forte rete, anche internazionale, fatta di collaborazioni istituzionali, che gli permette di beneficiare di una certa autonomia giuridica e finanziaria, ma anche di prestiti e circolazione di opere, che incoraggia finanziatori a investire nella sua attività e milioni di visitatori ad avvicinarsi alla cultura, anche grazie all'aiuto di un lavoro di marketing fortemente improntato sugli interessi del pubblico e sulla didattica. Nel consiglio di amministrazione ci sono rappresentanti governativi, parlamentari, il sindaco di Parigi professionisti e rappresentanti del personale²⁸, che vanno a formare una governance e un organigramma vincenti e attenti alle specificità del Pompidou e alle aspettative che esso richiede. Il suo successo è certamente aiutato dall'ingente turismo nella città di Parigi, ma con gli anni il suo sviluppo ha fatto sì che quello tra la capitale francese e il Pompidou fosse un rapporto di reciprocità e di scambio. Questa crescita ha permesso ultimamente di poter scegliere l'esportazione del brand e le varie collaborazioni estere con un'espansione non solo del Beaubourg, ma anche del suo modello.

3.3 La didattica del Pompidou

Il Centre Pompidou è anche uno dei primi centri culturali in Francia dove l'arte contemporanea e l'educazione hanno avuto un ruolo fondamentale nella sua creazione e gestione. L'insegnamento artistico nelle scuole aveva un ruolo molto marginale, e all'inizio

²⁸ Informazioni prese dalla sezione *L'organisation* del sito del Centre Pompidou

i mezzi didattici ed educativi messi a disposizione dall'amministrazione di Hulten erano limitati. Considerato il fatto che la generazione più giovane aveva un'educazione scolastica dell'arte misurata e che proprio essa sarebbe stata il futuro, il centro ha voluto in un certo senso investire nei giovani affinché potessero diventare i visitatori e gli artisti del domani.

Il primo laboratorio della storia del Beaubourg nel '77 si è subito impegnato nell'esercizio attivo e ludico della creatività, nell'apprendere il fare dell'arte con le proprie mani per scoprirne il carattere divertente e introspettivo. In un luogo pieno di opere d'arte, strumenti del mestiere, immagini e materiali, ragazzi e ragazze si mettevano in discussione per cercare di imparare, di cercare il meglio della loro immaginazione, di lasciarsi ispirare ed esprimere tutto ciò attraverso le mani. E nasce proprio nel '77 il "Metodo Bruno Munari", ovvero un nuovo modo didattico per bambini con cui li si vuole lasciare liberi di creare ed esprimersi attraverso il gioco con l'arte e i suoi strumenti per far sì che sia l'esperienza dell'arte a forgiarne la conoscenza. Oggi più di venti persone si occupano degli aspetti didattici ed educativi del Centre Pompidou e organizzano attività in cui l'ascolto da parte dei più piccoli è ridotto al minimo per lasciare spazio alla polisensorialità, come indicato da Munari. Infatti, i bambini da 2 a 10 anni possono passare il loro tempo e sviluppare le loro capacità artistiche nella *Galerie des enfants* insieme alla loro famiglia, dove ogni anno si realizzano due mostre e workshop di tutte le discipline contemporanee (arte, design, audiovisivo, musicale) che cercano di coinvolgere il più possibile i bambini e fare sì che la loro visita sia un momento di crescita personale e culturale. Se gli stessi volessero sviluppare al meglio le loro capacità creative e manuali, il Pompidou mette a disposizione questo tipo di attività nell'*Atelier des enfants*, così che essi "vedano la creazione come una risorsa che apra la mente, stimola la loro curiosità e rafforzi la loro

comprensione del mondo²⁹”, attraverso laboratori sulle tecniche artistiche o con artisti e musicisti, tour del museo e speciali programmi settimanali con un costo molto misurato (tra 8 e 10 euro a seconda delle scelte dell’attività) o anche gratuito la prima domenica del mese. Per l’educazione dei bambini, ogni mercoledì nel sito del centro esce gratuitamente una puntata di circa dieci minuti della web serie “Mon œil”, che tratta argomenti quali il design, gli elementi base della creazione (punto, linea...), artisti contemporanei. Per i ragazzi soprattutto dai 13 ai 16 anni viene messo a disposizione lo Studio 13/16 sulle arti visive, il design, l’architettura, gli audiovisivi, videogames, moda, letteratura con workshop gratuiti dove è possibile incontrare gli artisti, vedere film e creare qualcosa autonomamente.

In un convegno a Trieste del 1999, l’ex direttrice dell’*Atelier des enfants* Monique Gaelle Bernard, ha spiegato le dinamiche dietro la creazione dei laboratori didattici. Attraverso l’insegnamento e la formazione per gli educatori, si sono sviluppati laboratori con metodi di avvicinamento all’arte e di apprendimento precisi: esercizi tattili e sensoriali con cui i ragazzi si avvicinano materialmente all’opera e ne descrivono forme e sensazioni; attività di pittura sul corpo dell’altro per confonderlo con lo sfondo dietro di lui; uso creativo della fotocopiatrice come mezzo espressivo con decine di possibilità. Per molte mostre organizzate dal Centre Pompidou, l’*Atelier des enfants* ha sviluppato dei rispettivi laboratori per avvicinare i più piccole alle tematiche trattate: Bernard fa l’esempio delle attività progettate per spiegare al meglio l’artista rumeno Brancusi, come moduli geometrici in legno ispirati alle colonne senza fine o la lavorazione di marmo, legno e bronzo da parte dei ragazzi. In occasione della mostra del britannico Tony Cragg, sono stati

²⁹ Informazioni prese dalla sezione *Découvrir en famille* nel sito del Pompidou

presi in prestito dall'*Atelier* dell'artista a Düsseldorf degli stampi di creta e di gesso per far sì che i partecipanti al laboratorio ci lavorassero per realizzare delle creazioni che sarebbero state poi esposte nel museo di Duisburg in Germania.

Sono stati editati inoltre anche dei libri che i ragazzi potevano acquistare per conoscere l'arte contemporanea e giocare con essa attraverso quiz, domande, giochi, disegni che, ancora una volta, permettevano una partecipazione attiva nell'apprendere. Nel 1993 inoltre viene organizzata una mostra che sarebbe stata poi itinerante per tutta la Francia per oltre sei anni: partendo dai libri della collezione si realizzano diapositive di gioco per ogni artista. Per esempio, con Kandinskij si è usato il quadro "Blu del cielo" in alcune diapositive per cui i ragazzi avevano la possibilità di giocare con le parole e le frasi di alcuni personaggi dell'artista o mappare i cerchi su cui si trovano le figure o guardare e divertirsi seguendo l'animazione del dipinto o capire l'importanza del colore vedendo la diapositiva del quadro senza i colori principali. Questo tipo di mostra ha aiutato i giovani a imparare concetti nuovi su un'arte poco comprensibile attraverso un metodo interattivo di *edutainment*, ovvero la capacità di unire l'apprendimento al divertimento.³⁰

Le attività didattiche ed educative continuano anche per i visitatori più grandi, a partire da studenti universitari e adulti con eventi il cui obiettivo segue sempre la volontà di interagire con il pubblico per facilitargli l'apprendimento di certe tematiche. Ci sono ovviamente visite guidate individuali o per gruppi che possono focalizzarsi, a seconda delle esigenze, su alcune tematiche o periodi storici o artisti specifici; ci sono laboratori anche pratici in cui la vicinanza tra visitatore e opera d'arte è sempre più minima, ma anche spettacolo, conferenze e convegni in cui tutti possono venire in contatto con gli artisti, i

³⁰ Monique Gaele Bernard, *Il laboratorio dei ragazzi del Centro Pompidou un luogo d'incontro privilegiato con la creazione contemporanea*, in *Giocare al museo*, atti del convegno di studi (Trieste, 20 novembre 1999)

curatori, i professionisti del mondo dell'arte. L'obiettivo primario e centrale delle politiche culturali del Centre Pompidou è appunto quello di aprire un mondo molto spesso considerato elitario a chiunque desideri apprendere, avvicinarsi e collocarsi nell'arte contemporanea.

Capitolo 4. La nascita del Centre Pompidou al di fuori di Parigi: il Centre Pompidou-

Metz

La prima decentralizzazione del Centre Pompidou viene realizzata nel 2010 a Metz, risultato di un progetto nazionale pensato dall'allora presidente del centro Jean-Jacques Aillagon, che guardava al modello portato avanti dal Guggenheim e i suoi effetti sulla città spagnola di Bilbao. Questo lavoro venne inserito già nel 2003 nelle politiche di decentralizzazione del Ministero della cultura e della comunicazione francese. In un'intervista del 2015, Aillagon (citato da V. Duponchelle e C. Bommelaer, 2015) spiegò che la creazione di questo programma «è stata un'apertura sia sociale che economica per l'arte moderna e contemporanea, in una zona segnata dalla rimozione delle sue industrie culturali. Esso doveva innalzare l'economia locale, sedurre i turisti stranieri, vincere la scommessa su un grande museo al di fuori della capitale, contraddire la frase "Parigi e il deserto francese"». Principale protagonista di questo progetto è stato il sindaco che dal 1971 fino al 2008 ha governato Metz, ovvero Jean-Marie Rausch, che si è impegnato nella promozione della città sia con il consiglio comunale sia con lo stesso Aillagon. Essendo l'unico comune ad avere i 60 milioni di euro necessari per realizzare il progetto, la scelta del Ministro della cultura è ricaduta sul capoluogo del Grand Est. Al Centre Pompidou Metz hanno collaborato la municipalità, Metz Métropole, la regione e lo Stato francese che lo hanno finanziato in quanto promotore di una nuova fase politica e culturale in cui fondamentale iniziava a essere la decentralizzazione al di fuori di Parigi per rendere più accessibile a tutti una collezione importante come quella del Pompidou.

Metz, capoluogo della regione del Grand Est (ex Lorena), è una città che si trova quasi al confine con la Germania, Belgio e Lussemburgo e non lontana da Parigi. Con un forte passato industriale, gli enti pubblici hanno inserito il Centre Pompidou all'interno di un progetto di

ricostruzione e restauro di Metz Métropole, chiamato “Anfiteatro”: sviluppato sull’area di un’antica stazione di merci, la società di *Seremm* ha voluto trasformare la periferia della città in un quartiere verde e all’avanguardia, con vari luoghi culturali e di divertimento oltre che commerciali. Il Pompidou-Metz è frutto di questa trasformazione e della volontà dello MNAM di Parigi di espandere il proprio pubblico, introdurre un programma di mostre che si adattasse alla provincia e alla comunità locale e avere la possibilità di mostrare parte della collezione di cui è in possesso. Inserendosi in una società industriale e manifatturiera con un alto tasso di disoccupazione, il centro culturale è stato pensato come strumento e simbolo di coesione e identità sociale.

Per inserire il nuovo centro culturale all’interno del nuovo quartiere moderno, ecosostenibile e all’avanguardia dell’Anfiteatro, il progetto vincitore del concorso indetto nel 2003 è stato quello dello studio dell’architetto giapponese Shigeru Ban che ha collaborato con il francese Jean De Gastines e gli inglesi dello studio Gumuchdijan, e i lavori sono iniziati nel 2006 per proseguire nei quattro anni successivi. Insieme hanno ideato una creazione unica che doveva risaltare sull’assetto urbano della città, così come il Pompidou parigino, di cui ammiravano l’architettura e la sua estetica rivoluzionaria. Vicino alla stazione di stile neoromanico di inizio Novecento e non lontano dalla cattedrale gotica di Saint-Étienne, il Pompidou si ritrova a essere anche qui il simbolo della modernità, del XXI secolo e dei valori di cui si fa portavoce. La struttura modulare, che si estende su una base esagonale di quasi 10.000 m², si sviluppa intorno a una cuspide centrale alta 77m (come l’anno di creazione del Centre Pompidou di Parigi): gli elementi più utilizzati per la costruzione sono il calcestruzzo, il legno e il metallo, che omaggiano anche l’edificio di Piano e Rogers. Il pianterreno, chiamato *la Grande Nef*, offre un’area espositiva di 1000m², mentre nei tre piani soprastanti ci sono tre gallerie espositive lunghe 80m a forma di parallelepipedo per le mostre temporanee: tutti gli spazi hanno pareti

bianche modificabili e pitturabili a seconda delle occasioni, illuminate artificialmente. La parte più originale dell'edificio è senz'altro il tetto composto da 1600 pezzi lignei con ganci di metallo che vanno a formare la copertura esagonale che rimanda alla forma della Francia: le estremità si rivolgono inoltre ai punti culturalmente più importanti di Metz. Il tetto, ondulato e modellato con software specifici, è sostenuto da un anello di metallo a un'altezza di 37m e su di esso è stata posta una tela di teflon e di fibre di vetro impermeabile e traslucida³¹. La superficie totale del museo supera i 10.000 m², la metà dei quali viene dedicata ad aree espositive mentre i restanti comprendono il Forum (lo spazio di accoglienza al pianterreno che si apre sui giardini circostanti), un teatro per le arti sceniche con 196 posti, un auditorium con 144 posti, il bookshop e la caffetteria-ristorante con terrazze di pertinenza. Come spiegato dall'architetto Cecilia Di Marzo, questo edificio si colloca in modo ottimale nelle politiche ecosostenibili e green francesi e del comune di Metz: il legno è un materiale facilmente riciclabile, ma anche i sistemi d'illuminazione, di ventilazione e di trattamento delle acque sono a basso consumo energetico. Il Centre Pompidou-Metz è un centro culturale d'avanguardia nella regione del Grand Est e la sua estetica combina la modernità alle esigenze ambientali che questa comporta, divenendo simbolo di una politica innovatrice precisa.

³¹ Informazioni tecniche prese da Cecilia Di Marzo, *Metz: il Centre Pompidou di Shigeru Ban e Jean de Gastines*, in Archiportale, Architetture 02 < https://www.archiportale.com/news/2010/06/architettura/metz-il-centre-pompidou-di-shigeru-ban-e-jean-de-gastines_19217_3.html >



Figura 4. Architettura del Centre-Pompidou Metz. Foto presa dal suo sito web

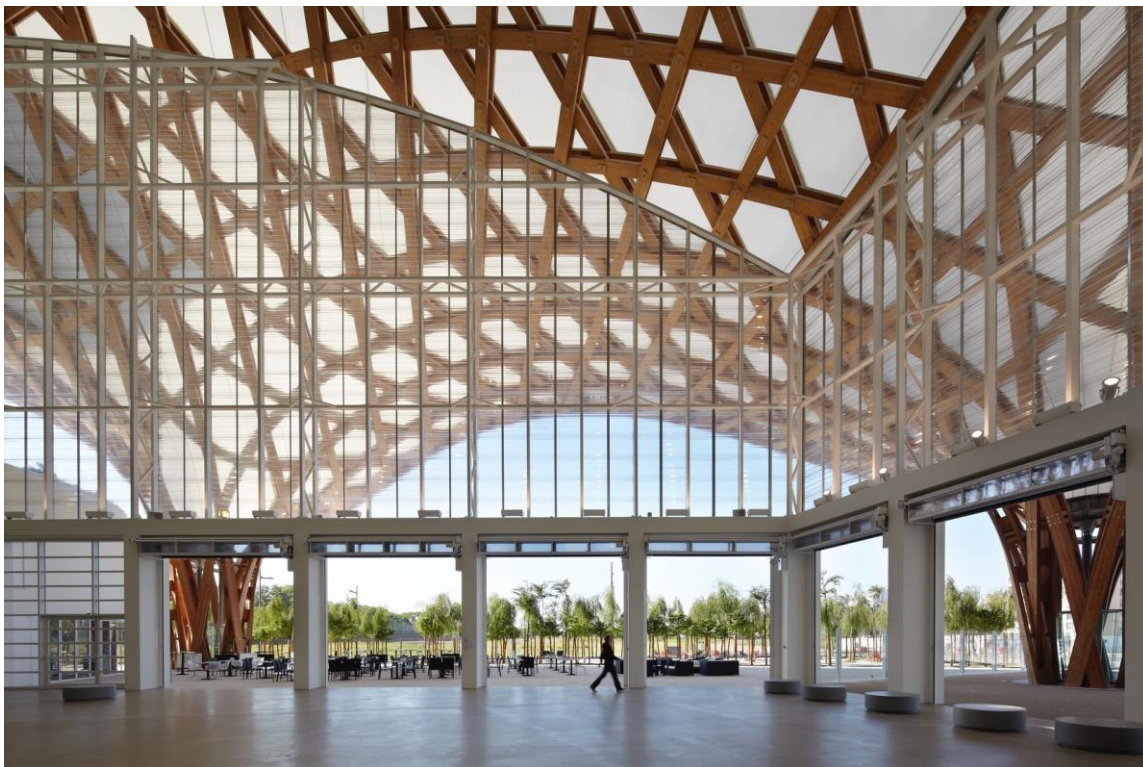


Figura 5. Interno del Pompidou-Metz. Immagine presa dal sito Architizer

Oltre all'architettura come simbolo di modernità, il Centre Pompidou Metz condivide con la sede principale di Parigi caratteristiche e ambizioni che lo rendono parte di un unico *brand*

senza esulare da una certa autonomia di azione. Esso è uno stabilimento pubblico di cooperazione culturale (EPCC in Francia), la cui governance è composta da membri di Metz Métropole e del comune (8 membri), della regione del Grand Est (5 membri), del Centre Pompidou di Parigi (7 membri) e dello Stato francese (un solo membro). Il presidente infatti è Serge Lasvignes, che ricopre lo stesso incarico per la sede parigina, il vicepresidente è il presidente di Metz Métropole e quello onorario è il sindaco della città Jean-Marie Rausch. La direttrice del museo è l'italiana Chiara Parisi, coordinatrice di un enorme team di lavoratori e professionisti che organizzano le attività di una struttura basata sulle ideologie di George Pompidou. Secondo il suo pensiero l'arte moderna e contemporanea doveva essere presentata ed adeguatamente comunicata al più vasto numero di persone possibile. Come riportato nel sito web del museo, «il Centre-Pompidou Metz non è né un'antenna né un annesso del Centre Pompidou, ma un'istituzione sorella, autonoma nelle sue scelte scientifiche e culturali, che sviluppa la sua programmazione ispirandosi allo spirito del Centre Pompidou e basandosi sul suo savoir-faire, sul suo sistema e sulla sua notorietà».

Ritenendo che sviluppo culturale e urbano vadano di pari passo, l'ex regione della Lorena ha saputo cogliere l'opportunità del Beaubourg nata dalla volontà di decentralizzazione per attirare una nuova platea e diffondere la propria collezione nel territorio francese. È stata infatti scelta soprattutto per la sua posizione strategica, ma anche per il progetto di crescita della città: nel 2007 infatti è arrivato il TGV (l'alta velocità francese) e, grazie al lavoro del consiglio comunale, è stata l'unica città tra quelle candidate (tra cui risaltava Nancy) a raggiungere gli obiettivi finanziari per realizzare i propositi. Così il 12 maggio 2010, alla presenza del Presidente della Repubblica Nicolas Sarkozy, è stato inaugurato il Centre Pompidou-Metz, la prima esperienza di dislocamento culturale francese, il cui primo direttore fu Alain Seban, allora presidente anche del museo parigino.

La collaborazione dei due centri si instaura principalmente in termini di prestito di opere e di operatori, in quanto la programmazione del Pompidou-Metz si basa solamente sulle mostre temporanee e non su una vera e propria collezione permanente, con il beneficio di avere dalla propria parte alcune dei pezzi d'arte più importanti al mondo e di godere di autonomia culturale e scientifica. Per attirare un numero maggiore di persone, le mostre si orientano soprattutto verso l'arte ottocentesca e novecentesca più che su quella propriamente contemporanea, che richiede una conoscenza più approfondita e dettagliata del settore. Se i prestiti per le circa 58.000 opere messe a disposizione dal Beaubourg sono gratuiti, il finanziamento più ingente deriva per i tre quarti dagli enti territoriali (regione, dipartimento, area metropolitana e municipalità), e per il resto da soci e finanziatori privati. Secondo un dossier della regione dell'ex Lorena (citato da E. Cohen e P. Goetschel, 2016, p.137), il budget delle collettività territoriali era stato fissato a nove milioni d'euro annui, e nel 2015 il dipartimento della Mosella ha stabilito una sovvenzione di 386.000 euro, mentre Metz Métropole e la regione hanno fornito finanziamenti per circa otto milioni di euro. Inoltre, in quanto estremamente inserito in un progetto di sviluppo urbano ed extra-urbano, attorno al Pompidou-Metz la municipalità ha cercato di creare e rinforzare i rapporti tra le istituzioni locali per far sì che la città si evolvesse grazie alla spinta maggiore data dal museo. Il progetto culturale si fonda su quattro principi, elencati nella sezione della vocazione del centro nel sito web: mostrare la creazione artistica in ogni sua forma, dare una lettura chiave della storia dell'arte dal 1905, invitare lo spettatore a conoscere il mondo attraverso i mezzi artistici e ampliare la frequentazione a nuovi pubblici. Per mettere in pratica questa sua missione, il Pompidou-Metz ha fatto della pluridisciplinarietà le fondamenta della propria programmazione, così come effettivamente avviene anche in quello parigino: oltre alle

mostre, in cui comunque possono convivere arte visiva, design e audiovisivi, si organizzano anche spettacoli dal vivo e cinematografici, conferenze e attività didattiche.

Ogni anno si organizzano da quattro a sei mostre temporanee che possono essere monotematiche sulla storia dell'arte novecentesca o evolutive in più tempi oppure monografiche relative ad aspetti storici o artistici: essendo uno snodo importante tra Francia, Germania, Belgio e Lussemburgo, il museo realizza le esposizioni in complementarità con le istituzioni vicine. La scelta di non avere una collezione permanente è stata fatta in seguito a un preciso studio di marketing sul pubblico che ha mostrato la propensione dei visitatori a preferire le mostre temporanee. La prima esposizione con cui si è inaugurato il centro è stata *Chefs d'œuvre*, che ha posto riflessioni sul ruolo dei capolavori artistici nel contesto museale, ragionando anche sulle graduali evoluzioni dei gusti e delle acquisizioni sia da parte di privati sia dello Stato fino ad arrivare, all'ultimo piano, alle installazioni e ai lavori più recenti esposti in un tunnel che si apre alla fine per mostrare la vista sulla città. Una partenza di tale qualità, unita anche al suo nome legato al Pompidou parigino, ha fatto sì che nel primo anno della sua storia il museo accogliesse quasi 800.000 visitatori (di cui il 16% era straniero), avvantaggiati anche dal fatto che l'entrata fosse gratuita i primi cinque giorni, durante i quali ci fu un enorme successo di pubblico (7500 presenze al giorno!). Analizzando questi dati si è quindi dimostrato fin da subito l'efficienza e l'efficacia dello *spill-over effect* causato da un centro culturale sull'economia locale e regionale: grazie a un'indagine condotta sia sul Pompidou-Metz sia sul Louvre-Lens, si è visto che per quanto riguarda il nostro caso il 78% dei visitatori ha soggiornato direttamente a Metz e la maggior parte di loro ha poi preferito fare un giro in città e dedicarsi allo shopping (però solo il 14% di loro ha visitato un altro sito culturale regionale). L'impatto economico è stato dunque importante nel primo anno di vita del museo, con una media evolutiva del fatturato di caffè e ristoranti dello 0,5%: i professionisti di questo settore

si sono dimostrati entusiasti per l'effetto benefico di questo progetto sulle loro attività. L'impatto economico non si è però rivelato uniforme in tutta la città, ma è maggioritario soprattutto nelle zone più vicine al nuovo quartiere dell'Anfiteatro e nelle cattedrali che già beneficiavano della loro storia e fama fin da prima della costruzione del museo.

Ma dopo l'iniziale successo, il Centre Pompidou-Metz ha perso sempre più visitatori: nel 2011 si contavano 550.000 visitatori (quasi 400.000 in meno rispetto all'anno prima), nel 2012 sono stati 475.000, nel 2013 invece 335.000 e nel 2015 320.000. Questi dati hanno condotto alla riduzione dei finanziamenti da parte delle autorità locali, portando quindi la governance del museo a trovare risorse alternative nei privati (soprattutto sponsor, ma anche mecenati e donatori, che possono beneficiare di varie riduzioni fiscali). I grandi numeri del turismo hanno portato un inevitabile impatto sull'economia locale: la Camera di Commercio della Mosella ha organizzato a tal proposito lezioni di lingua, atelier di traduzione e corsi di grafica e per guide turistiche per aumentare la disponibilità della cittadinanza locale e attirare sempre più turisti. Il progetto rimane però lontano dall'eguagliare l'effetto Bilbao dovuto al museo Guggenheim, che ha ricevuto finanziamenti di oltre 236 milioni di lire: a tre anni dalla sua inaugurazione nel 1997, Bilbao ha ricevuto un indotto economico di quasi 950 miliardi di lire di attività economiche e 176 di entrate fiscali, come descritto da A.Martini ne Il Giornale dell'arte (2001). Gli effetti del Pompidou di Metz però non sono stati pensati con la speranza di emulare l'esperienza del museo spagnolo, ma con la volontà di inserirsi in una specifica linea politica adottata all'epoca dal Ministro Aillagon. Seguendo le linee culturali di oggi in cui i finanziamenti pubblici, per quanto fondamentali e di primo piano, iniziano a essere affiancati dall'intervento privato, il museo sembra però essersi voluto focalizzare maggiormente su sé stesso piuttosto che in qualità di istituzione inserita in un territorio, e continua a portare avanti la missione e gli obiettivi per cui è nato. La programmazione è sempre più dinamica e

variegata, e non solo per quanto riguarda le esposizioni, vista la pluridisciplinarietà del *brand* del Centre Pompidou. Come per Parigi, anche qui la didattica è centrale nelle attività di comunicazione e diffusione delle arti contemporanee: per il giovane pubblico, il museo ha portato avanti collaborazioni solide e durature con il mondo dell'insegnamento scolastico, agevolando la partecipazione anche grazie a laboratori e atelier specifici, in cui ragazzi e bambini si divertono nel praticare arte e ragionando su di essa a prezzi che agevolano una maggiore accessibilità. Per gli artisti vengono organizzate varie attività che gli permettono di mostrare la loro creatività, come il ciclo *Parcours* in cui performers, coreografi e musicisti sono chiamati a intervenire nei luoghi espositivi e a interagire sia con il pubblico che con il luogo. Inoltre, fin dal suo primo anno di nascita, il Pompidou-Metz collabora con altri centri culturali europei portando sia a uno scambio di conoscenze sia soprattutto di artisti, per fare sì che ognuno di essi ampli la propria formazione: il primo passo lo realizza finanziando le produzioni di giovani artisti europei nel progetto WEB Gallery of Art, museo virtuale online nato nel 1996.

In generale dunque il Centre Pompidou-Metz è un enorme progetto con obiettivi importanti dal punto di vista culturale, sociale e anche economico, su cui si sono create grandi aspettative che, in un decennio di vita, sono state deluse in base ad alcuni criteri. Paragonandolo però al caso del decentramento del Louvre a Lens nel 2012, anche qui portato avanti sia dalle autorità pubbliche che dal museo stesso, il risultato può essere contestualizzato e giustificato. Dal punto di vista dei finanziamenti e della governance il Louvre-Lens è molto simile al nostro caso, in quanto anch'esso non possiede una collezione propria permanente e collabora con il museo principale con una forte autonomia scientifica e culturale per realizzare mostre temporanee con le opere in esposizione del Louvre (e non quelle del magazzino). Il suo pubblico è in continua decrescita, visto l'iniziale successo del primo anno con quasi 900.000 visitatori (conseguenza anche della gratuità in tutto il suo corso), di cui il 25% era straniero. Essendo

una città meno turistica di Metz e con meno poli culturali e opportunità urbane, l'impatto economico su Lens è stato minore ma il beneficio è più per la regione del Nord-Pas de Calais e i luoghi vicini. Il clamore dei progetti decentralizzati dei due musei d'arte più importanti al mondo ha portato dunque a un successo inaspettato in un primo momento e a un allineamento delle aspettative negli anni successivi, in cui la realtà culturale è emersa sempre di più: Parigi resta il punto focale e più turistico della Francia, di cui i musei sono complici importanti, ma al di fuori della capitale i numeri diminuiscono anno dopo anno. Ormai ben lontani dal realizzare un nuovo effetto che potesse replicare quello di Bilbao, questi progetti si inseriscono perfettamente nei tentativi attuali dello Stato francese di non focalizzare tutte le proprie risorse solo su Parigi e di dimostrare come un centro culturale possa essere il perno di una società, oggettivamente più piccola e diversa da quella dell'Île-de-France ma con grandi capacità urbane ed economiche. Infatti nel 2018, secondo il bilancio della città di Metz sul Centre, si vede come da un'aspettativa di 320.000 visitatori se ne hanno avuti 332.500 (in calo rispetto agli scorsi anni): il 75% di essi è però francese e ciò denota ancora la poca internazionalizzazione del centro culturale, ma il fatto che sia una città di provincia che fino a qualche decennio prima era sconosciuta anche al resto della Francia è sicuramente un risultato enorme per la politica attuata dallo Stato francese. L'indotto creato negli anni dal Pompidou-Metz è importante per tutta la Métropole e per la popolazione che era dedicata principalmente all'industria fino a pochi decenni prima: collocandosi anche al centro di un progetto di sviluppo urbano di cui è l'elemento principale ma non certamente l'unico, probabilmente le sue capacità e potenzialità si vedranno più lentamente rispetto ad altre città. Secondo un'analisi urbanistica, il centro è stato il punto di partenza per l'evoluzione di Metz, che è arrivata nel 2019 a essere inserita dall'UNESCO nella lista delle città creative in materia musicale. Ciò permetterà di amplificare maggiormente il turismo internazionale e attirare

sempre più investitori, ma anche di proporre sempre di più la cultura come mezzo d'importanza economica e sociale attraverso l'aumento di eventi e anche di lavoro. Il Centre Pompidou-Metz gioca un ruolo determinante, in quanto non è un museo (non ha una collezione) ma una fucina di cultura e creatività: l'attenzione posta all'indotto economico e ai fattori sociali è fondamentale, così come i cambiamenti avvenuti nella città, ma generalmente può anche essere un rischio che fa mettere in secondo piano gli obiettivi reali di un museo, cioè quelli di educare e mediare l'arte con rigore e scientificità.

Infatti, vedere la cultura come un mezzo per apportare una crescita ha permesso che lo sviluppo si espandesse sempre più verso l'esterno, lasciando però indietro l'educazione e la creazione locale. Fin da subito gli abitanti di Metz, pur entusiasti del progetto, ne colgono il valore principalmente in termini di beneficio economico. Le mostre organizzate hanno quasi sempre seguito un rigore scientifico di qualità che hanno soddisfatto pienamente i visitatori, più della metà dei quali era già, secondo il bilancio del 2018, in relazione col settore dei Beni culturali. Raffrontato inoltre ad un indotto economico straordinario, l'obiettivo didattico e di coesione sociale risulta più fallace: oltre ad avere un pubblico "troppo istruito", la maggior parte dei giovani non è attirata dal centro culturale nonostante appartenga al distretto territoriale di pertinenza. Le numerose attività per ragazzi e bambini e le collaborazioni scolastiche non portano dunque agli effetti sperati, e la nuova generazione della provincia francese risulta ancora troppo lontana.

I dubbi che il Centre Pompidou-Metz solleva criticano soprattutto le radici del progetto piuttosto che i suoi effetti: un centro culturale senza una collezione propria permanente le cui esposizioni sono fortemente dipendenti dalle opere appartenenti al Beaubourg, cosa può offrire alla comunità artistica locale? Il mondo dell'arte odierno porta a una visione globale e

d'insieme della cultura, portando l'attenzione delle istituzioni principalmente all'esterno: ora che Metz è stata considerata città creativa, continueranno a esserci esposizioni di qualità o si cercherà di attirare un numero sempre più grande di turisti? Secondo lo studio del 2018, il 73% dei visitatori stranieri viene in città per il Centre Pompidou e più del 70% dei francesi non provenienti dalla Mosella ha la stessa motivazione: ciò da cui essi sono attirati è il brand o il museo in sé? E quanto si può essere autonomi sapendo che l'attrattiva maggiore è la fama dell'istituzione che si considera "sorella"³²?

Quello che sembra mancare al Centre Pompidou-Metz (anche rispetto alle altre sedi del Beaubourg) è l'attenzione alla comunità artistica locale e un inserimento maggiore in un territorio che è diverso dall'Ile-de-France. Se a Parigi ogni grande istituzione lavora da sé e per sé, nella provincia è fondamentale la collaborazione con le associazioni del territorio: lo sviluppo della città deve basarsi sulla coesione, e una volta che il nucleo interno è forte dovrebbe essere ragionevole guardare all'esterno.

³² Si veda pag.41

4.1 Il Centre Pompidou Malaga, primo caso estero

Il Centre Pompidou Malaga è il primo stabilimento estero dell'istituzione francese inaugurato il 28 marzo 2015, ed è propriamente un pop-up in scadenza con l'opportunità di rinnovare la collaborazione ogni cinque anni (per ora si parla della sua attività fino al 2025). Nato anch'esso come progetto che erge la cultura a tassello promotore di uno sviluppo economico e urbano di una città, rappresenta uno degli elementi che, secondo il sindaco Francisco de La Torre, avrebbe reso Malaga uno dei luoghi culturali più importanti della Spagna. Durante il suo mandato infatti i finanziamenti in ambito culturale hanno superato la quota di 100 milioni di euro, soprattutto nella parte urbana dove poi è stato costruito l'ormai famoso cubo del Pompidou, ovvero l'area portuale che è stata rivitalizzata e trasformata da vecchia zona commerciale ad area moderna, verde e nuova. Nel giro di poco più di un decennio (dal 2003 al 2015), Malaga ha assistito all'edificazione di musei di grande dignità e valore, che hanno aiutato la città a diventare un grande polo culturale in tutta Europa: nel 2003 sono stati costruiti il Museo Picasso, che espone permanentemente oltre 200 opere del famoso artista nato proprio nella città andalusa, e il CAC (Centro d'arte contemporanea), centro culturale vivo e dinamico con collezione permanente ma anche mostre, seminari, laboratori e altre attività fondamentali alla divulgazione. Nel 2011, nella stessa zona in cui sorgono le varie istituzioni, è stato fondato anche il museo Carmen Thyssen, focalizzato sulla pittura spagnola. Chiamato "Il piano speciale", questo progetto di rivitalizzazione dell'area portuale ha portato la città andalusa a spendere ogni anno il 5% del budget in cultura e attività a essa connesse, e a fare sì che quasi sei milioni di turisti scegliessero Malaga come luogo da visitare. Visto il suo potenziale artistico e turistico, nel 2015 la città non è stata scelta solo dal Centre Pompidou come luogo in cui investire: infatti, tre giorni prima l'inaugurazione della filiale del Beaubourg di Parigi è stata inaugurata anche quella del Museo russo di San Pietroburgo, una delle

istituzioni d'arte più importanti al mondo, che ha scelto il centro espositivo della Tabacalera per esporre una collezione permanente e tre mostre annuali attraverso le quali diffondere la pittura russa (e non solo) per la prima volta in Europa. Ciò conferma l'importanza del progetto portato avanti dal comune e dalla regione andalusa, che nel corso degli anni ha attirato grandi investitori che hanno visto le potenzialità di questo lavoro.

Frutto di un accordo tra l'allora presidente del Pompidou Alain Seban e il sindaco De La Torre, il 28 marzo nasce la nuova filiale spagnola del centro culturale parigino in presenza del Ministro della Cultura Fleur Pellerin e il presidente del Governo spagnolo Mariano Rajoy. L'edificio, progettato dagli architetti del dipartimento di architettura e urbanistica del comune di Malaga Francisco Javier Pérez de la Fuente e Juan Antonio Marín Malavé, e su cui è intervenuto anche l'artista francese Daniel Buren nella sua struttura esterna, viene chiamato *El Cubo*, vista la sua forma geometrica cubica. Caratteristica principale è il fatto che i suoi spazi museali di oltre 6000 m² sono per la maggior parte interrati, fattore che ha reso necessario l'intervento della società italiana Italcementi con cui la città di Malaga ha collaborato in vari progetti. Come spiegato dal sito della società, essa ha usato pannelli prefabbricati bianchi di i.light, ovvero di cemento trasparente progettato proprio da Italcementi stessa, con inserti polimerici. L'uniformità di queste pareti ha una resa ancora più estetica in quanto permette il filtraggio della luce dal cortile e anche un dosaggio della temperatura, creando un ambiente *ad hoc* per le opere da esporre e da conservare. La forma cubica di vetro, l'unica visibile dall'esterno e che sovrasta il cortile interno, è anche l'unica fonte di luce e calore della struttura: il vetro e il cemento i.light sono frutto di decisioni intraprese per rendere la struttura museale più leggera e aperta, con una temperatura e illuminazione che favorissero un'esposizione di qualità dai punti di vista coloristico e conservativo. In collaborazione con la società italiana e quella spagnola di FMY si è anche scelto di alleggerire la struttura dal peso

di questi pannelli di cemento agganciandoli a supporti di acciaio tramite delle piastre. Oltre a impegnarsi nella creazione di una struttura avanguardistica per quello che riguarda l'estetica e l'architettura dell'edificio, il progetto segue la linea delle altre filiali del Pompidou e degli immobili museali di nuova generazione, ponendo particolare attenzione all'efficienza energetica in tutti gli impianti (condizionamento, illuminazione, sicurezza). Il Centre Pompidou Malaga si estende su due piani: nel piano terra oltre all'ingresso, ci sono i negozi e i servizi ristorativi, le aree dedicate alla didattica e ai laboratori, e soprattutto vi è un'area di 365 m2 dedicata alle esposizioni temporanee del centro, che durano dai quattro ai sei mesi. Nel piano inferiore ci sono tre sale dedicate alla collezione permanente, che viene esposta su oltre 1600 m2 di spazi e i vari luoghi più tecnici di un museo (per il restauro e il personale)³³. Interessante è inoltre l'intervento dell'artista francese Daniel Buren sull'estetica del cubo in quanto ha aggiunto pannelli vitrei multicolore che sembrano rendere l'edificio un'opera d'arte minimalista oltre che costruzione architettonica, sottolineando ancora una volta l'innovazione e la volontà creativa che aleggiano intorno al *brand*.

³³ Informazioni tecniche disponibili nel sito www.arcvision.org/centre-pompidou-malaga/



Figura 6. Immagine presa dal sito www.impredilnews.it

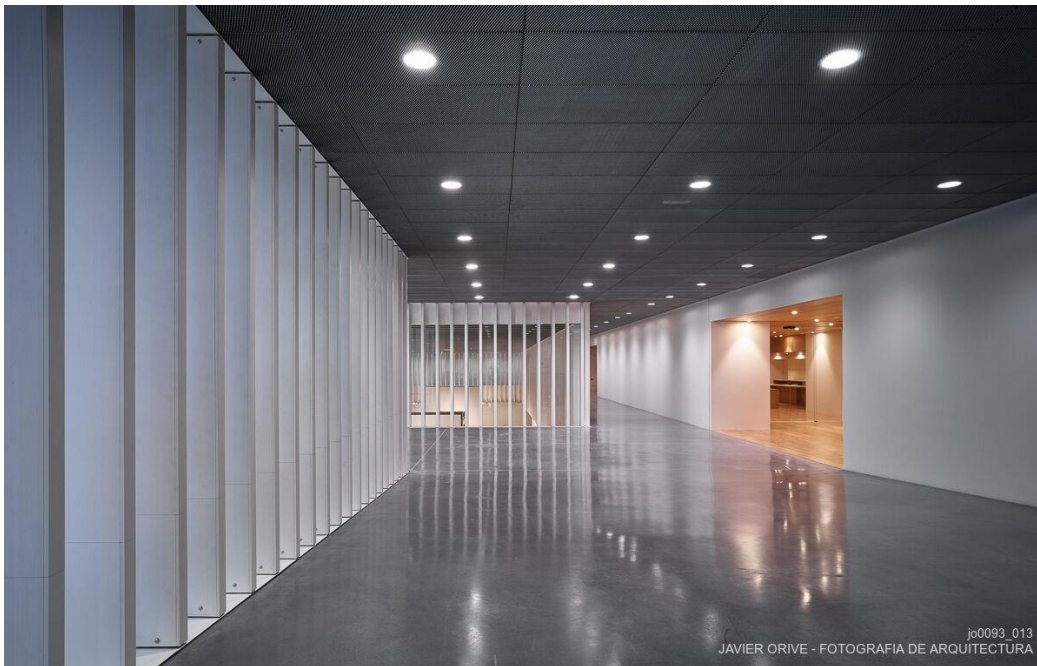


Figura 7. Interno del Cubo. Foto del fotografo Javier Orive

Alla presentazione del progetto del Centre Pompidou nel settembre 2014, la principale linea era quella di diventare una sorta di laboratorio dove tentare un nuovo approccio museale e una visione innovativa sia di istituzione culturale che di mediazione. L'architettura ne esibisce appieno l'intento creativo vivo e moderno che ben si adatta all'ambiente del porto circostante e partecipa sia come elemento urbano sia sociale, come se fosse una fucina d'arte aperta a

tutti coloro che vogliono dilettarsi con la creazione artistica o semplicemente apprendere meglio la cultura di oggi. Per realizzare questo enorme progetto urbano il comune di Malaga ha sostenuto un costo di oltre 4 milioni di euro (coperto in parte da società private tra cui Italcementi): inoltre, come già detto, l'accordo con il Centre Pompidou di Parigi è rinnovabile ogni cinque anni e prevede un pagamento di oltre due milioni di euro annui al Beaubourg, per cui un milione è il costo dell'uso del brand e del prestito delle opere e un altro milione comprende il prezzo di assicurazioni, trasporti e servizi tecnici. Dunque, secondo un rapporto del consiglio comunale di Malaga, ogni anno il Comune andaluso paga oltre tre milioni di euro tra spese fisse e variabili solo per questo progetto, la maggior parte del quale viene ripagato tramite le entrate proprie e finanziarie del museo. Esso è gestito dall'agenzia pubblica per la gestione della casa natale di Picasso e altri musei e strutture culturali, al cui capo c'è il sindaco della città e i delegati comunali nell'ambito culturale, e il cui direttore attuale è José María Luna Aguilar.

La collezione permanente si compone di oltre novanta opere di artisti di grande fama tra cui Picasso, Bacon, Giacometti, Magritte. Essa si compone di cinque blocchi che riflettono sul tema del corpo: "Le metamorfosi" contiene opere da Picasso a Dijkstra per dialogare sulla rappresentazione umana e tutte le sfaccettature nella storia del Novecento, "Il corpo a pezzi" con riflessioni sulla frammentarietà del corpo sempre con opere come quelle di Picasso o Oursler, "Il corpo politico" in cui si portano avanti anche discorsi di genere con opere di autrici come Ana de Mendieta, "Autoritratti" da Van Dongen a Sorin, e "L'uomo senza volto" con le opere tanto enigmatiche quanto introspettive come quelle di De Chirico o Li Yong Bin. In generale nella collezione permanente ci sono i grandi nomi della storia dell'arte novecenteschi, sulla cui riflessione si sviluppano le due o tre esposizioni temporali annue che vengono curate, secondo quanto stabilito dall'accordo del centro, dai conservatori del Museo

nazionale d'arte moderna. Esse sono una ricerca non solo sull'ambito delle arti visive, ma esplorano anche le varie sezioni che compongono l'enorme collezione del Pompidou parigino, ovvero design, architettura, audiovisivi, fotografia, etc. La mostra inaugurante è il primo tassello di questa nuova concezione museale in cui la multidisciplinarietà risulta fondamentale: *Show me your moves* ha posto una prima riflessione sul tema del corpo dal punto di vista della danza e dell'arte coreografica con video e performance che risaltavano gestualità ed espressività, mostrando come un'esposizione artistica non debba solo essere qualcosa da guardare ma anche da vivere tramite spettacoli live.

Come per il Pompidou di Parigi e di Metz, la mediazione culturale e l'aspetto didattico sono i punti forti del *brand* che permette all'istituzione culturale di non essere più vista come ambiente elitario e difficilmente comprensibile in quanto innesca un dialogo con il maggior numero di visitatori al fine di educarli a familiarizzare con le arti contemporanee. Per esempio, ad accesso gratuito, è stato creato uno spazio solo per i giovani che viene trasformato due volte l'anno per agevolare la loro creatività e creare un rapporto più diretto con le opere in modo divertente ma comunque consapevole; quattro volte l'anno si organizzano laboratori a cui le famiglie vengono invitate a partecipare per sperimentare e creare nuove costruzioni contemporanee. Anche qui viene data molta importanza soprattutto all'educazione dei più giovani che, in un futuro non troppo lontano, si troveranno a fare parte di una nuova comunità artistica per la quale oggi è compito dei musei apporre le fondamenta. Per questo ne viene agevolato l'ingresso tramite gratuità e riduzioni e si sviluppano vari progetti collaborativi con il corpo docente delle varie scuole che permettono di promuovere uno scambio di idee e conoscenze tra i due sistemi fondanti della società: cultura ed educazione. Le mostre più partecipative e interattive si situano su questa linea politica pubblica del Centre Pompidou, che vuole inserirsi da protagonista nel tessuto urbano e sociale e fare sì che l'arte

contemporanea non si fermi ai grandi nomi novecenteschi ma che essi stimolino la creatività e la creazione di qualsiasi persona che sceglie di varcare le porte di *El Cubo*.

Il museo di Malaga ha avuto cifre record fin dalla sua data di inaugurazione: in meno di due anni ha avuto mezzo milione di visitatori, diventando fin da subito uno dei simboli più apprezzati e visitati della città andalusa. La collezione e i 70 eventi annui organizzati dall'istituzione hanno attirato persone da tutto il mondo, e da qui ne è convenuto nel 2019, anche grazie all'apprezzamento delle varie istituzioni spagnole (e anche della famiglia reale come si evince da varie interviste nel corso degli anni), di rinnovare la collaborazione per altri cinque anni tra Francia e Spagna, sempre negli stessi termini. Di forte interesse al riguardo è anche uno studio realizzato già nel 2014 da AUREN e commissionato dall'Agenzia per lo sviluppo locale del comune di Malaga sull'impatto economico e sociale che avrebbe avuto il Centre Pompidou sulla città: l'impatto diretto generato dal funzionamento delle attività sarebbe stato di 4,4 milioni di euro, mentre quello indiretto (le spese sostenute dai visitatori sul territorio) sarebbe stato di oltre 2,7 milioni di euro. Ciò avrebbe portato a nuovi aumenti di produzione e a un impatto indotto su di essa che sono stati calcolati in più di 11,3 milioni, di cui poco meno del 70% sarebbero stati solo per attività museali, artistiche e creative. Ciò avrebbe portato quindi a un aumento complessivo del reddito dei cittadini ed anche ad un aumento del lavoro di oltre 400 posti. Attraverso le imposte dirette e indirette (IVA, IRPF, IRS) inoltre la cassa del comune avrebbe avuto entrate per oltre 3 milioni di euro annuali. Tutto questo prevedendo circa 200.000 visitatori annui, cosa che effettivamente è avvenuta con un successo maggiore dell'aspettativa. Secondo un altro studio realizzato nel 2017, a due anni dall'apertura della filiale estera del Pompidou, quasi il 50% dei turisti arrivati a Malaga ha visitato il centro, e in così poco tempo l'istituzione è divenuta l'ottavo museo più visitato di tutta la Spagna.

Nella città andalusa l'impatto economico del turismo è stato calcolato di oltre 540 milioni di euro, di cui il 54% viene dalle istituzioni culturali: i dati dimostrano quindi l'adeguatezza e l'efficienza dell'investimento del comune di Malaga sulla cultura, che l'ha portata anche a essere Capitale della cultura europea nel 2016. Metà dei primi dieci musei di Spagna sono di Malaga, che è seconda solo a Barcellona con 321 visite museali ogni cento abitanti: lo sviluppo della città andalusa si basa essenzialmente sul turismo culturale, diventando una meta privilegiata non solo tra gli spagnoli visto che più della metà dei turisti sono stranieri (principalmente dell'Unione Europea)³⁴. Questo tipo di dati, aiutati dall'immagine di un brand come il Centre Pompidou, ha facilitato la raccolta e la compilazione di importanti contratti di sponsorizzazioni, che da soli portano alle casse del comune di Malaga quasi 3 milioni di euro ogni anno: tra di essi c'è la già citata Italcementi, ma anche Renault, Unicaja, Gas Natural.

In generale dunque la città di Malaga, che si compone di mezzo milione di abitanti, sta diventando un punto focale soprattutto culturale e turistico in Spagna ma anche in Europa: per questo, secondo uno studio del Business College della Oxford University del 2015, la città andalusa viene indicata come secondo municipio spagnolo con la più alta crescita. Strategie urbane e comunicative hanno portato a un aumento significativo sia al numero di turisti che appunto alle cifre economiche, facendo sì che la cultura fosse il punto trainante di entrambe e non il fanalino di coda come spesso succede. Interessante è la scelta del sindaco Francisco de La Torre di investire oltre 100 milioni di euro per creare una città culturale con un debito di quasi 600 milioni di euro che gravava sulle casse comunali nel 2015. Da vari studi si è visto che l'incremento dei turisti combacia con l'aumento delle attività culturali e che la maggior parte di essi si reca effettivamente in uno dei trentasei musei di Malaga, sottolineando un tipo

³⁴ <https://www.europapress.es/andalucia/malaga-00356/noticia-impacto-economico-turistas-visitant-malaga-museos-alcanza-547-millones-20170109154403.html>

di turismo soprattutto culturale da cui la città trae i suoi benefici in termini economici ma anche sociali. Come il comune di Metz, anche quello di Malaga ha guardato alla cultura come mezzo trainante della sua economia e della sua immagine, basata sul mettere in pratica i principi di convivenza tra persone e la loro creatività con un progetto di assoluto rilievo. La collaborazione col Centre Pompidou vuole dunque rappresentare questa concezione unificante di società, che è resa attiva e partecipe grazie alle azioni di un'istituzione culturale accessibile e aperta, ma anche qui il rischio sembra essere quello di un uso speculativo della cultura per migliorare l'immagine della città andalusa e aumentarne il valore senza un vero e proprio programma collaborativo tra le diverse istituzioni della città. L'installazione in pochi anni delle filiali del Centre Pompidou e del Museo Russo con l'istituzione di altri musei di arte contemporanea sembra frutto di una politica fatta non di sinergie ma di collaborazioni fruttuose con brand importanti, che continuano a gravare sulle casse del comune senza una connessione logica tra di esse.

I visitatori aumentano anno per anno, ma secondo uno studio del comune di Malaga, il 67% dei cittadini non ha visitato nessun museo negli ultimi cinque anni e il Centre Pompidou risulta essere in terza posizione sia per gradimento che per numero di visite nel restante 33%. I turisti che vengono in città sono per lo più stranieri (54%) e vengono tutti per motivazioni culturali: quello più conosciuto è il Museo Picasso, ma il Pompidou risulta anche qui in terza posizione. Da questo progetto di sviluppo culturale, Malaga ne esce come città museale che collabora con i grandi nomi internazionali del mondo dell'arte e fortifica la sua immagine di città turistica culturale. Infatti, mentre prima la Costa del Sol era una meta famosa per spiagge e vita notturna, negli ultimi anni c'è stato un aumento esponenziale di coloro che arrivavano in città per partecipare ad attività culturali di grande rilievo.

Il coinvolgimento della cittadinanza locale è ancora molto basso rispetto ai numeri totali, perché pur essendo “la città dei musei” quasi due terzi degli abitanti di Malaga non hanno visto un museo in cinque anni. L’azione del Centre Pompidou resta fortemente mirata a coinvolgere più pubblico possibile grazie alla forza delle sue collezioni, realizzando mostre di qualità con i grandi nomi della storia dell’arte novecentesca: ma la comunità artistica locale ne esce rinforzata o indebolita? E come mai con tutte le azioni promotrici delle attività culturali come festival, fiere, musei, gallerie e spazi espositivi, molto più della metà dei cittadini di Malaga continua a non entrare in questo sistema? Sembra infatti essersi creata una città culturale e creativa di primo livello nella situazione europea, senza però l’inserimento della cittadinanza nel progetto e con il peso di un debito enorme pesa sulle sue spalle.

4.2 Art West Bund Museum: il brand si espande fino a Shanghai

Il Centre Pompidou x West Bund Museum è la prima filiale oltre oceano del Beaubourg nata con una collaborazione con il gruppo West Bund di Shanghai il 5 novembre 2019, alla presenza del Presidente della Repubblica francese Emmanuel Macron e di quello cinese Xi Jinping oltre che del Presidente del Centre Pompidou Serge Lasvignes. Anche questo progetto si situa in un piano di sviluppo urbano dell'ex zona industriale di Shanghai vicino al fiume Huangpu, distretto chiamato appunto West Bund: il piano della città 2016-2040 fa parte del "12esimo Piano quinquennale" del governo cinese per migliorare la vita pubblica e sociale tramite innovazione, cultura e creatività. Essendo la seconda città con più abitanti al mondo (32 milioni), è uno dei centri economici, finanziari e commerciali più importanti.

Ciò fa sì che la città sia meta principale di ricchi investitori che vogliono partecipare alla rivitalizzazione culturale e sociale tramite la costruzione di opere dal valore artistico e architettonico. L'obiettivo del progetto è quello di integrare gli elementi culturali, della moda e della tecnologia con lo sviluppo sostenibile di un'area urbana. La scelta di Shanghai da parte del Centre Pompidou venne anticipata già nel 2017 dall'allora direttore del museo Bruno Racine (citato da Roxana Azimi, 2006) che spiegò «Shanghai si trasforma a una velocità esponenziale. [...] La programmazione fatta per Shanghai potrà circolare e risplendere così da far diventare la città il punto principale di una rete». E infatti negli anni ha superato anche Pechino ed è diventata una delle città più importanti al mondo per il mercato artistico, con transazioni da record, progetti culturali importanti e infrastrutture innovative e all'avanguardia. A tal proposito nel 2012 nasce la società pubblica e statale West Bund con il compito di creare un'area culturale sull'ex zona industriale sulle rive del fiume Huangpu e all'interno del distretto Xuhui e l'obiettivo di realizzare il distretto culturale più importante

di tutta l'Asia che, secondo quanto scritto sul sito web del museo, segue quattro fondamentali principi: basarsi sulla pianificazione, orientarsi alla cultura ed essere guidato dall'innovazione ecologica e tecnologica.

In questo nuovo quartiere culturale infatti sono stati costruiti edifici di grande creatività e innovatività, come la galleria d'arte del collettivo Chi She, in cui sono stati utilizzati materiali tradizionali in combinazione alla progettazione digitale nella costruzione di uno spazio espositivo con una facciata ondulata di mattoni (particolarità è la sua realizzazione da parte di un braccio meccanico di un robot). Non lontano c'è anche il padiglione espositivo a forma di nuvola costruito dallo studio di architettura Schmidt Hammer Lassen³⁵, in cui fini colonnine metalliche circondano le mura vitree. Il West Bund Museum è l'edificio più grande del quartiere, in quanto è costituito da tre volumi di circa 25.000 m² di superficie, ed è stato progettato dallo studio dell'architetto britannico David Chipperfield. Il progetto collaborativo (anch'esso quinquennale) tra Francia e Cina rappresenta una parte di questo museo, che si affaccia sia sulla strada pubblica sia sul fiume Huangpu, vista l'ampia area su cui è costruito e la piena accessibilità degli spazi che sono stati pensati in base al contesto urbano e ambientale. Le tre grandi sale espositive si incrociano nella sala centrale in una geometria innovativa e anticonvenzionale, sottolineata anche dalla facciata in vetro riciclato e traslucido che sembra opaco di giorno e prismatico di notte (l'architetto parla di "estetica iridescente"), come descritto nel sito web del progetto. Le tre grandi sale espositive sono volumi alti 18 metri che contengono tre piani, e ognuna di esse è indipendente dalle altre: esse si ritrovano appunto nella hall centrale, grande spazio a tripla altezza che dà il benvenuto ai visitatori grazie a luoghi ristorativi e accessori come boutiques e librerie. L'ingresso a questo spazio è sottolineato dallo

³⁵ Informazioni su entrambi gli edifici architettonici prese da articoli del sito www.deezen.com

spazio del tetto che va oltre l'edificio e poggia su grandi colonne tortili. Secondo Libin Chen, partner dello studio David Chipperfield, «il piano terra è progettato come una strada pubblica, permettendo ai visitatori di connettersi tra la vita urbana della strada e la vista del fiume Hungpu. Le strutture pubbliche contribuiscono insieme all'idea che i musei moderni sono più che un semplice luogo adibito alla visione dell'arte³⁶».

Riprendendo quindi l'idea di ingresso come proseguimento della vita urbana esterna al di fuori come nel Centre Pompidou parigino, nell'atrio confluiscono non solo i volumi delle gallerie espositive ma anche la vita e l'atmosfera creativa del distretto e della città di Shanghai. Altra caratteristica simile alla costruzione di Renzo Piano e Rogers è la sua trasparenza, la quale consente che dal museo si riesca ad avere una vista precisa dell'ambiente intorno, della città e del fiume vicino: dal tetto che supera l'edificio è stata ricavata una grande terrazza che dà appunto sull'ingresso a quota zero. L'illuminazione permette ovviamente un'adeguata conservazione delle opere d'arte in esposizione nelle gallerie, che occupano i piani superiori, in quanto la luce solare viene mediata da particolari tende poste alle finestre o da pannelli. I piani inferiori sono invece adibiti alle funzioni didattiche e pedagogiche del centro culturale: ci sono infatti un grande auditorium di 400 m2 per conferenze, spettacoli e concerti, una galleria per la creatività che può fungere da studio d'arte, spazio per workshop o area giochi. Si annoverano inoltre una sala specifica chiamata "The box" per presentare le esposizioni multimediali e una sala per i giovani artisti più promettenti.

³⁶ <https://www.dezeen.com/2019/11/13/david-chipperfield-west-bund-museum-centre-pompidou-shanghai/>



Figura 8. Immagine del West Bund Museum presa da Il sole 24 ore

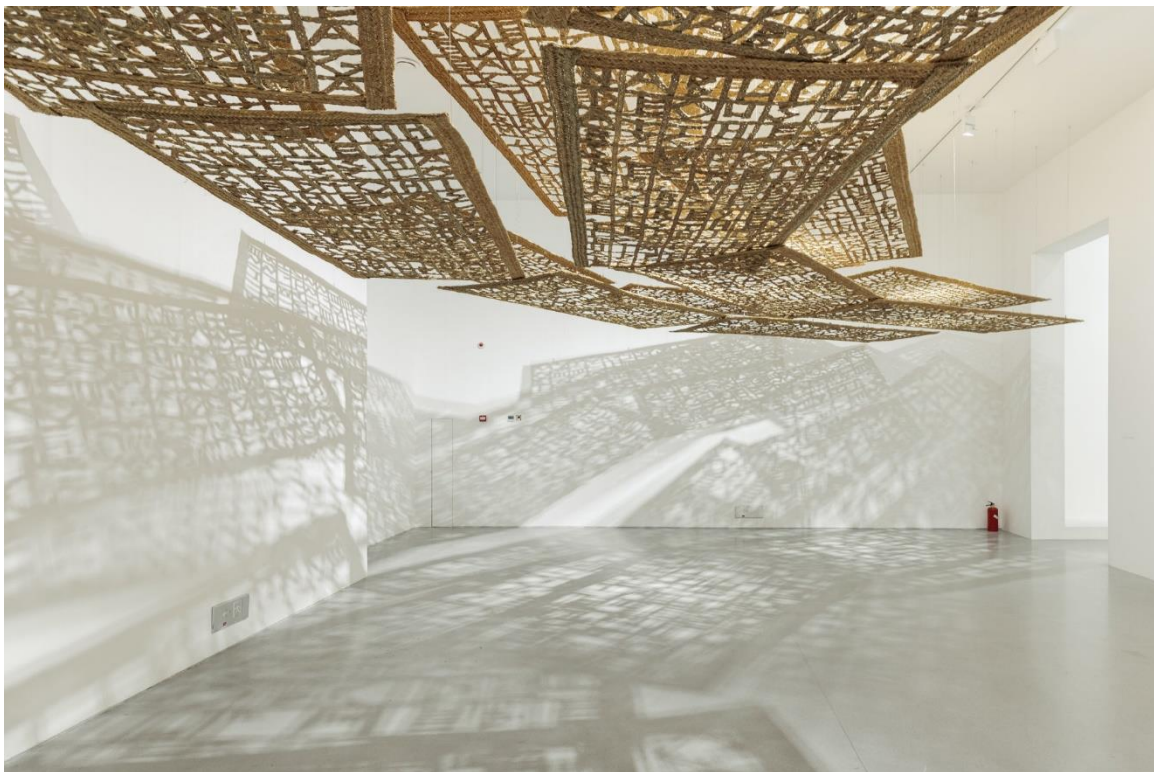


Figura 9. Parte di una sala espositiva del Centre Pompidou a Shanghai. Immagine presa dal New York Times

Il museo West Bund è stato dunque costruito come simbolo di innovazione e come punto trainante dello sviluppo culturale di un intero quartiere che sta emergendo sempre di più sia a Shanghai che nel mondo, collaborando con architetti e artisti di fama mondiale per portare questa città ai vertici del mercato dell'arte. Dal 2016 infatti è stato lanciato il progetto Art

West Bund, brand culturale regionale dello Shanghai West Bund che, ogni due anni, presenta un centinaio di eventi come performance, concerti, mercati, conferenze in collaborazioni con le istituzioni del distretto, nato con lo scopo di diffondere la cultura cinese contemporanea in tutto il mondo. Degna di nota è la fiera internazionale di arte contemporanea organizzata da questo gruppo ogni novembre, che nel giro di pochi anni è diventata un appuntamento imperdibile per le gallerie e i collezionisti più importanti a livello globale.

Il progetto di collaborazione con il Centre Pompidou ha come scopo quello di creare un forte corridoio tra Francia e Cina attraverso lo scambio artistico e culturale tra i due paesi: durante il discorso d'inaugurazione, il direttore Serge Lasvignes ha analizzato come questa cooperazione sia vantaggiosa anche per la Francia in quanto, per la prima volta, la Cina ha accolto un museo straniero, aprendo alla possibilità di diffondere la cultura occidentale in Oriente. Ciò è vantaggioso sia per il Pompidou, per l'ambizione di aumentare a Parigi il pubblico cinese che viene incuriosito dalle mostre nella città, e per il desiderio di accrescere la propria collezione con opere di artisti cinesi; sia per Shanghai per la sua volontà di inserirsi da protagonista nel mondo dell'arte e per il desiderio di spingere i giovani cinesi ad avvicinarsi ad una cultura diversa da quella con cui convivono. A rendere difficoltose le ambizioni del Beaubourg è la censura delle autorità cinesi, che devono infatti approvare tutte le opere d'arte da esporre: lo stesso Lasvignes ha spiegato di avere "libertà sufficiente" per lavorare in Cina, anche se già dalla prima mostra si sono dovute apporre delle modifiche. E ha continuato «Serviamo meglio la democrazia ignorando la Cina o [...] stringendo legami, dandole accesso alla cultura occidentale e parlando con partners, artisti e visitatori?³⁷». E a ribadire questa volontà di rinforzare il legame tra due paesi lontani ma con ambizioni condivise ci sono anche

³⁷ www.news.artnet.com/art-world/centre-pompidou-shanghai-2-1692880

le parole di Emmanuel Macron del marzo 2019, secondo cui le istituzioni culturali devono farsi promotrici di questi scambi di conoscenze e di sapere su cui si fonda il mondo di oggi. « L'obiettivo per il nostro paese è innanzitutto quello di rinforzare le visite dei turisti cinesi, puntando all'emergere di una nuova clientela cinese, più istruita e più agevolata, per un turismo di qualità. Il secondo obiettivo è quello di diffondere i flussi turistici cinesi al di là di Parigi e la sua regione per mettere in luce la ricchezza e la diversità culturale dei territori francesi³⁸». Con questo discorso, infatti, Macron ha presentato qualche mese prima dell'inaugurazione del West Bund Museum il piano di rinforzo della collaborazione con l'organizzazione dell'anno franco-cinese in ambito culturale: nel 2021 i due paesi aumenteranno le loro collaborazioni in ambito artistico tramite co-produzioni, organizzazione di concerti, scambio di opere d'arte. Tramite queste attività e questo tipo di progetti si vuole migliorare l'immagine della Francia come meta turistica in Cina e promuovere la Cina come destinazione turistica in Francia.

Il partenariato tra le istituzioni dei due paesi si articola ovviamente sul prestito di opere, ma anche su consigli e aiuti da parte dei professionisti francesi che hanno l'esclusività sulla curatela delle mostre in Cina, studiandone ovviamente il contesto culturale, e formano i lavoratori cinesi per renderli più autonomi e più in linea con il mondo dell'arte odierno che è più "occidentale", aiutandoli anche nella programmazione delle attività e nella mediazione delle opere. Le mostre saranno soprattutto di arti visive, multimediali e plastiche e si darà particolare attenzione alla performance: inoltre anche l'IRCAM collabora nel progetto, e già all'inaugurazione si sono svolti due concerti e un'installazione sonora grazie al lavoro svolto insieme al Conservatorio di musica di Shanghai. Per esempio, in *Paris-Shanghai* gli studenti

³⁸ <https://www.veilleinfotourisme.fr/international/pays-de-a-a-c/chine/annee-2021-franco-chinoise-du-tourisme-culturel>

hanno creato questo concerto per simboleggiare il loro incontro con l'Ircam attraverso l'unione di musica strumentale ed elettronica, voce e lingua dei trovatori del XII secolo e ambiente elettronico, come descritto dettagliatamente nel sito web dell'istituto del Beaubourg.

La prima mostra semipermanente che durerà fino a settembre 2021 si chiama *The shape of time*, curata da Marcella Lista, in cui sono esposte più di cento opere d'arte provenienti dal Pompidou parigino che si focalizzano sulla rappresentazione novecentesca del tempo nelle arti visive. Marcella Lista, curatrice del museo d'arte moderna di Parigi, ha voluto realizzare una prima esposizione che contestualizzasse e spiegasse i concetti e la storia di parte della collezione del Pompidou attraverso appunto le forme del tempo e la visione frammentaria, surreale e astratta che si ha avuto di esso nel secolo che più ha cambiato la storia umana. Gli artisti che sono stati esplorati in questa mostra vanno appunto da Picasso a Duchamp, da Klee a Giacometti, da Zao Wou-Ki (parte della collezione perché venne naturalizzato francese) a Zhang Huan (molto performativo), ma ci sono anche gli italiani Russolo, Penone e Fontana. Marcella Lista si è occupata anche della prima esposizione temporale che ci sarà fino ad agosto 2020, intitolata *Observations*, basata sul lavoro di quindici degli artisti della collezione del New Media e le loro opere di arte digitale e multimediale: viene qui analizzata l'osservazione sia dal punto di vista artistico sia scientifico, come azione da cui parte l'innovazione tecnologica e digitale ma anche lo sviluppo creativo e introspettivo. Attraverso l'occhio che osserva, si è pronti a recepire i cambiamenti e a decretarne le necessità, gli sviluppi di cui si ha bisogno per poter vedere le cose da un'altra prospettiva: i nuovi media che qui vengono analizzati attraverso opere di artisti come i performers americani Graham e Nauman, la fotografa olandese Dijkstra o l'artista cinese Xiuwen, mostrano appunto questo tipo di cambiamenti in tutte le società del mondo, nei linguaggi e nelle esperienze visive degli artisti qui selezionati.

Il lavoro svolto quindi già dalle prime esposizioni di questo progetto collaborativo mostra la volontà di integrare voci diverse e lontane che si situano però nello stesso discorso tematico e artistico, in cui sono giunti attraverso percorsi differenti ma dettati dalla stessa logica espressiva. Lo scambio con i professionisti francesi è soprattutto pedagogico, per far sì che la Cina stia al passo delle grandi città mondiali in ambito manageriale dell'arte, mostrando essenzialmente l'attitudine del Centre Pompidou in materia di conservazione e organizzazione delle attività per i giovani. Infatti, il workshop inaugurale del West Bund Museum riprende le attività che il Beaubourg ha sperimentato di più: in collaborazione con l'interior design e architetto francese Emilie Queney, bambini e adulti possono avvicinarsi e creare attraverso le forme basilari architettoniche, assistendo al passaggio dal modello alla costruzione dell'edificio di Chipperfield, riflettendo sui concetti di spazio, luce ed equilibrio. Essendo l'unica attività che per ora è stata fatta (complice la recente pandemia di coronavirus scatenatasi proprio in Cina), non si possono analizzare altri impieghi e collaborazioni in ambito della didattica, ma si può già immaginare come la programmazione futura si delineerà, partendo dalla visione e dall'importanza data all'educazione dai professionisti del Centre Pompidou e al fatto che questa collaborazione a Shanghai sia cruciale per poter sperimentare nuovi metodi di mediazione culturale e nuovi processi creativi e sociali. Parlando infatti della rilevanza in ambito mondiale ed europeo del dialogo con la Cina durante l'inaugurazione del West Bund Museum, Macron spiega come «il Centre Pompidou si è iscritto in questo dialogo costruendo le proprie collezioni, sapendo riconoscere i talenti, diventando il primo grande museo di arte moderna d'Europa ma anche il primo a costruire veramente delle collezioni cinesi, sapendo anche riconoscere gli artisti cinesi contemporanei». E spiega poi quello che intende quando parla di approccio universale, cioè «quello che c'è di profondo nell'universo,

non l'abolizione delle differenze ma la capacità di far dialogare identità a volte inconciliabili, estetiche profondamente diverse, approcci altamente soggettivi³⁹».

In questo dialogo in cui il West Bund Museum si trova a essere un grande e importante tassello tra Francia e Cina, la società statale cinese del gruppo West Bund è la protagonista principale. Con a capo Fang Shizhong, leader del distretto di Xuhui e quindi direttore del museo d'arte, la società è nata nel 2012 con oltre 660 milioni RMB di capitale per focalizzarsi sull'acquisto di terreni, operazioni finanziarie, sviluppo di industrie culturali e sviluppo immobiliare. I costi dell'edificio progettato dallo studio di David Chipperfield sono stati interamente coperti dalla società cinese (quasi 3 miliardi di dollari) e l'accordo è molto simile a quello che il Centre Pompidou ha redatto con le altre sue filiali. La collaborazione sarà infatti quinquennale (per ora dunque sarà fino al 2024) e prevede che, ogni anno, il West Bund paghi 1,4 milioni di dollari per l'uso del brand e 2,75 milioni per il prestito di opere, trasporti e assicurazioni, secondo quanto spiegato nel reportage di Anne Chépeau per France tv. Compito del Beaubourg è quello di realizzare la programmazione artistica che prevede, nel quinquennio, venti mostre e vari eventi artistici ed educativi. Oltre ai contributi statali, il West Bund Museum sta attuando anche contratti di sponsorship, anche se, per ora, l'unico ufficiale che appare sul sito web è L'Oréal.

In generale, pur non avendo molti dati che possano confermare sia economicamente sia in termini di turismo l'impatto che il Centre Pompidou ha avuto a Shanghai in quanto è un progetto nato da poco e per molti mesi il museo è dovuto stare chiuso a causa della pandemia di Covid-19, si può dire che il lavoro che il governo cinese e la città di Shanghai stanno attuando è davvero imponente. Nel nuovo distretto di Xuhui si sta realizzando un modello in cui l'arte

³⁹ <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2019/11/05/inauguration-du-centre-pompidou-de-shanghai>

e la cultura sono i punti di partenza per la vita sociale e culturale della città, in cui il pubblico e i giovani possono avvicinarsi alle società di tutto il mondo. Il Centre Pompidou rappresenta quindi l'innovazione culturale e la professionalità di cui una città estremamente emergente come Shanghai ha bisogno per risaltare nel mondo ed essere aiutata a non perdersi nel vortice della globalizzazione. La collaborazione che riguarda soprattutto l'insegnamento e lo scambio di conoscenze rende questo progetto il più riuscito per quello che è lo spirito didattico del Beaubourg. Ovviamente la scelta di Shanghai da parte francese ha anche un risvolto economico, visto il crescente potere d'acquisto dei cinesi negli ultimi decenni e, come già sottolineato più volte sia dal direttore Lasvignes che da Emmanuel Macron, la scelta si situa anche in una strategia di marketing che cerca di ampliare il turismo cinese in Francia, e fare in modo che il Centre Pompidou raccolga negli anni gli stessi numeri dei musei più visitati al mondo, ovvero Louvre e Musée d'Orsay.

L'azione messa in atto dalla società West Bund nel distretto di Xuhui è molto ambiziosa, e nei prossimi anni il mondo assisterà alla creazione di una zona di grande modernità e innovazione in cui il Centre Pompidou si è saputo inserire ben prima di altri. Lo sviluppo urbano attorno alle attrazioni culturali è progettato secondo i canoni estetici dettati dall'ambiente circostante: come riportato nel sito web della società, il progetto è stato pianificato per «raggiungere una perfetta integrazione della piazza e dello spazio pubblico, creando un sito attrattivo a cui si può accedere comodamente con passerelle ben progettate, linee di bus urbane e la metro di Shanghai». Il lavoro che si sta svolgendo sottolinea lo sviluppo decennale della politica cinese, aprendosi a una visione della città e della vita che prima erano propriamente occidentali seppur mantenendo certe restrizioni. Secondo le statistiche del 2018 pubblicate nel sito del governo cinese, la percentuale media nazionale della popolazione illetterata si situa intorno al 5%, mentre a Shanghai si ha il 2,38%, dato che si situa ben al di

sotto della media di tutta la Cina ma anche al di sopra di almeno un punto di città come Pechino, Tianjin e Liaoning. Inoltre, per ovviare alla povertà (comunque in calo) della popolazione di oltre 30 milioni di abitanti, si sta attuando, come nel resto della Cina, un piano di sviluppo sociale ed economico che prevede aiuti alle famiglie, ma anche un miglioramento della sanità e dell'educazione della popolazione, su cui appunto si situa il lavoro del gruppo West Bund.

Il governo francese si è voluto inserire in questo enorme sviluppo cinese nel settore in cui è mondialmente riconosciuta, cioè la gestione della cultura, per favorire il dialogo tra i due paesi: nel 2018 però, secondo il report annuale di Art Basel e UBS, la Cina è terza al mondo per vendite nel mercato artistico (dopo USA e Gran Bretagna) e la Francia la segue distaccata di parecchi punti (19% contro 6%). Da almeno un decennio il Beaubourg stava cercando un collegamento con il mercato cinese vista la recente crescita economica e la conseguente importanza nel mondo artistico, e la scelta del distretto di Xuhui a Shanghai è sembrata naturale.

Questo progetto collaborativo sembra avere gli stessi obiettivi e le stesse motivazioni da entrambi le parti, e rende il *brand* Pompidou sempre più globale: le contraddizioni tra le idee fondamentali di libertà e solidarietà per la Francia e per le sue istituzioni e quelle del governo cinese sembrano mettere in dubbio i grandi propositi del Pompidou tra i professionisti culturali. Il direttore Lasvignes si trova a rispondere spesso a questo tipo di accuse, come in una recente intervista con Oscar Holland per la CNN, in cui ha spiegato come «in conformità con la legge cinese, il contenuto della mostra è autorizzato dalle autorità responsabili degli affari culturali. [...] il museo è interessato alla libertà di espressione e continuerà a farlo; [...] il Centre Pompidou è determinato a lavorare insieme, trovando un terreno comune e arrivando

ad un accordo sulle scelte che hanno senso per entrambe le parti». Questo sentimento è confermato anche dalle parole del direttore dello MNAM Blistène, il quale afferma che «è molto meglio essere qui e cercare di sviluppare qualcosa piuttosto che rimanere fuori senza alcuna possibilità di aprire-o riaprire- un dialogo».

Se il tentativo riuscirà o fallirà sarà il tempo a sancirlo, ma a Shanghai il Centre Pompidou si apre per la prima volta a una cultura molto diversa da sé e dalle altre filiali, ed è il vero punto di snodo in cui l'impegno didattico e di mediazione culturale può davvero cambiare le cose. Oltre agli ovvi motivi economici dunque c'è un preciso piano di sinergia culturale tra le due parti che può portare all'apertura di un corridoio ma anche allo scambio creativo e artistico tra il terzo e il quarto paese più importante nel mercato artistico globale.

4.3 I prossimi progetti del Centre Pompidou: il KANAL-Pompidou di Bruxelles

Tra 2022 e 2023 nascerà a Bruxelles uno dei poli espositivi più grandi e importanti d'Europa, il Kanal, che ospiterà il museo di arte moderna e contemporanea che collaborerà con il Centre Pompidou, il centro di architettura con la fondazione CIVA (Centre International pour la Ville, l'Architecture e le Paysage) e altri spazi espositivi. Il grande polo culturale di oltre 35.000 m² sorgerà nell'antico garage Citroën e l'idea della sua creazione, nata nel 2013, è stata inserita l'anno dopo nel progetto di implementazione dell'area Canal (appunto Piano Canal), zona di 700 ettari dove la Società di Sviluppo Urbano (SAU) sta lavorando per creare attività economiche e culturali che aiutino a migliorare l'integrazione sociale in luoghi pubblici nuovi, ecosostenibili e innovativi. L'antica sede Citroën copre un'area di 25.000 m² a cui si aggiungono altri 10.000 m² su cui stanno lavorando lo studio londinese di Sergison Bates, lo studio belga Neo-architecten e quello svizzero EM2N. Ciò che si vuole creare è un centro culturale vicino al brand del Centre Pompidou, che si fonda sulla pluridisciplinarietà e l'innovazione, sulla creazione di percorsi didattici in cui il pubblico riesce a inserirsi perfettamente e sull'immagine sociale e urbana di un luogo che diventa un punto trainante della cultura nella città.

La prima fase organizzativa di questo progetto è stata inaugurata nel 2018 in una sorta di prefigurazione di quello che sarà il museo permanente ancora in costruzione, aiutando il pubblico a sintonizzarsi e ad avvicinarsi a questa nuova istituzione che vuole essere il motore principale della cultura belga. Riconosciuta l'importanza architettonica dello spazio che apparteneva alla casa automobilistica più famosa in Europa, il progetto vincitore del concorso per la riqualificazione del garage e la costruzione dei nuovi spazi espositivi è stato scelto nel 2018 per il rispetto dato a un luogo importante per gli abitanti di Bruxelles e per la

contestualizzazione dell'edificio nell'area urbana. Intitolato infatti *A stage for Bruxelles*, il progetto mantiene gli elementi più iconici dell'architettura del palazzo fatto costruire nel 1930 dallo stesso André Citroën con vetro, acciaio e cemento per enfatizzarli e creare nuove espressioni e nuovi utilizzi in un luogo che deve diventare il ritrovo di ogni appassionato e di tutti i residenti. Gli spazi in cui prima lavoravano centinaia di operai ospiteranno installazioni, performances e concerti al piano terra, mentre all'ultimo piano verrà inserito il ristorante. Il grande fregio bianco esterno attornierà tutto l'edificio come tabellone elettronico che può sia comunicare informazioni che essere integrato in progetti artistici. Internamente verranno conservate le due grandi "strade" che si incrociavano nell'ex garage per far sì che ci siano più accessi ai tre grandi volumi su cui si costruisce il centro culturale, ognuno sviluppato su quattro piani: essi ospiteranno la collezione del Centre Pompidou, la fondazione CIVA e un auditorium di 400 posti. Il progetto, i cui lavori sono iniziati nell'autunno 2019, prevede la partecipazione di vari attori socioculturali sia locali (come il JES e la Maison des cultures et de la cohésion sociale) che internazionali (Centre Pompidou e Tate Modern), e prevede anche l'estensione del Kaaithheater e la connessione più funzionale con le istituzioni vicine della zona del Canal. Seguendo le necessità ecologiche e sostenibili dei grandi progetti architettonici di oggi, nella costruzione del Kanal saranno limitati gli usi di nuovi materiali per l'utilizzo più massiccio di risorse naturali come i pannelli fotovoltaici che saranno le uniche fonti di calore utilizzabili per il riscaldamento e i metodi conservativi del centro, e il riuso dell'acqua del canale come fonti di raffreddamento. Con un budget di 125 milioni di euro messo a disposizione dalla regione di Bruxelles, il progetto verrà concluso approssimativamente nel 2023.



Figura 10. Il futuro Kanal-Centre Pompidou, immagine presa dal sito di afasiaarchzine.com



Figura 11. Come sarà l'interno del Kanal-Pompidou. Immagine presa dal sito web del museo.

La fase prefigurativa del museo è iniziata con l'esposizione *Kanal Brut*, da maggio 2018 a giugno 2019, che con il suo budget di 1,25 milioni di euro ha potuto esporre in anteprima oltre 300 opere della collezione del Pompidou in una mostra curata dallo stesso direttore del museo

d'arte moderna del Beaubourg, Bernard Blistène, e realizzata anche in relazione al nascente edificio, con opere che sottolineassero l'ambiente e venissero da esso accentuate. Attraverso fotografie, opere di design, video, installazioni coinvolgenti e anche opere architettoniche come la *Maison Tropicale* di Jean Prouvé o il *Pavillion* di Lovegrove, si è voluto accentuare il potenziale che ha l'enorme spazio su cui si baserà il centro e come esso possa migliorare il rapporto del visitatore con l'arte contemporanea, esserne più coinvolto e riuscirne a vedere tutte le sfaccettature nei vari ambiti. Inoltre, nelle varie aree espositive che occupano alcuni spazi dell'enorme complesso, vengono anche qui esposte opere perfettamente inserite nell'ambiente: esempio calzante è la DS dell'artista messicano Gabriel Orozco, modello della Citroën in cui è stata eliminata la parte centrale del veicolo; o il film di Armand Gatti *Le lion, sa cage et ses ailes*, sulla vita degli operai immigrati che lavoravano alla Peugeot negli anni '70.

Nei mesi estivi del 2020 inoltre si tiene la mostra IN SITU, curata dalla piattaforma #windowmuseum e pensata per riflettere sulle nuove frontiere dell'arte dopo la crisi sanitaria del Covid-19 e le relative conseguenze sociali: novità dell'esposizione è il fatto che i lavori vengono mostrati attraverso le finestre del Kanal così da poter essere visti dai passanti, accentuando anche l'idea di accessibilità e di arte come forma urbana. Inoltre, Blistène, insieme al famoso collezionista belga Alain Servais, durante questo periodo di prelude, hanno voluto organizzare una sorta di concorso per ampliare la collezione del futuro museo con lavori di artisti di Bruxelles: con l'investimento di 250.000 euro si è arrivati alla scelta di dieci artisti bruxellesi a cui sono stati richiesti nuove opere a cui lavorare in questi anni prima dell'inaugurazione ufficiale. In questo approccio si situa anche l'opera commissionata dalla Fondazione Kanal all'artista marocchino Baba Ali nel 2018 per la creazione del guardaroba degli ex operai, donando al luogo un presente dai risvolti passati. La programmazione segue dunque le esigenze del luogo che la ospita e, come ha spiegato il direttore del Kanal Yves

Goldstein, «nelle opere presentate prevale questo gran rispetto della storia umana, economica, sociale del luogo. La prefigurazione è fondamentale per l'appropriazione del luogo, dei suoi oggetti, della sua filosofia [...] in questo l'expertise del Pompidou si è rivelata fondamentale».

La volontà di rendere il Kanal-Centre Pompidou un luogo d'incontro sociale e cittadino ha portato alla creazione di uno spazio pubblico gratuito all'interno del centro che fosse pienamente accessibile a chiunque. Al piano terra c'è un bar-ristorante e gli spazi di didattica per le scuole, associazioni giovanili e organizzazioni extra-curricolari che supportino la creatività di ogni persona e diano particolare attenzione alla diversità culturale. Al primo piano c'è un'area di *coworking* dove riflettere, creare ed essere ispirati insieme durante gli eventi a tema organizzati in settimana; una stanza dove poter provare e sperimentare nuove performances anche musicali; e una biblioteca collaborativa in cui si stanno perfezionando i vari protocolli di selezione, classificazione, prestito, donazioni e scambio di libri, che si focalizzano soprattutto sull'architettura, la città e il paesaggio (principalmente controllata dalla Fondazione CIVA). Inoltre, per questi spazi pubblici sono state commissionate tre opere all'artista svizzero John M. Armleder: tra piano terra e primo piano è stata creata un'impalcatura con piante, luci e oggetti che immergono il visitatore e lo accompagnano nel passaggio; accanto al bar-ristorante c'è l'opera *Flower-Power* con fiori e piante messe in una macchina e nelle gomme di un camion; al primo piano ha realizzato in situ uno dei suoi *Pour paintings* lungo oltre 10 metri.

Secondo uno studio sul polo culturale in costruzione indetto dalla regione di Bruxelles-capitale, nel primo anno di vita del museo di arte moderna e contemporanea ci si aspetta un minimo di 400.000 visitatori e un massimo di 800.000, mentre per la Fondazione CIVA si va da

un minimo di 100.000 a un massimo di 200.000: l'aspettativa media è dunque di 300.000 visitatori. In termini economici dallo studio emerge un impatto medio diretto sulla regione di Bruxelles di quasi un milione e mezzo di euro, un impatto medio indiretto di oltre 20 milioni di euro e un impatto indotto che può arrivare anche fino a 40 milioni di euro. I numeri sottolineano dunque l'importanza e l'efficacia di un progetto di tale portata, i cui punti principali sono riassunti proprio in questo studio: il contributo all'educazione, alla qualità della vita e all'economia creativa, lo sviluppo dell'arte, la creazione di comunità e il contributo all'industria turistica e degli eventi. Il Centre Pompidou viene dunque scelto per il suo modello manageriale, per il suo *savoir-faire* con cui sta costruendo un tessuto culturale globale in cui Bruxelles si è voluta inserire attraverso questo accordo decennale per cui fino al 2022 dovrà pagare 150.000 per il prestito di 300 opere della collezione e per i consigli nella creazione di una collezione Kanal, e poi 2 milioni di euro annui per cinque anni per l'uso del marchio e delle opere⁴⁰.

Ancora una volta dunque il Centre Pompidou è il tassello principale di un progetto sociale ed urbano pianificato da una città che vuole rinnovarsi in modo sempre più sostenibile, implementando le sue politiche sull'urbanismo e il patrimonio culturale, che va conservato e integrato nella vita cittadina. A differenza di ciò che avviene a Metz, a Bruxelles sembra esserci una sinergia più forte con le istituzioni locali e la comunità artistica, con l'investimento per la creazione di opere di soli artisti della città, aiutando nel miglioramento e nello sviluppo artistico. Ma nel 2018 il direttore del Museo reale di Belle Arti di Bruxelles Michel Draguet ha chiesto «perché fare qualcosa di nuovo e lasciare che il vecchio marcisca su due piedi?⁴¹»,

⁴⁰ <https://news.artnet.com/art-world/brussels-kanal-pompidou-1281062>

⁴¹ https://www.rtb.be/info/belgique/detail_michel-draguet-denonce-un-demantelement-des-etablisements-scientifiques-federaux?id=9861645

denunciando anche una sorta di smantellamento degli istituti scientifici federali. Il progetto si sta però sviluppando con il coinvolgimento appunto di tutte le parti: il Kanal non potrà esporre collezioni provenienti da istituti scientifici federali, ma si sta cercando un piano che trovi soluzioni interessanti in modo professionale.

Capitolo 5. I risultati della decentralizzazione del Centre Pompidou

Il primo concetto di “Museo universale” risale al Settecento quando, per volontà di Napoleone Bonaparte, fu fondato il Louvre di Parigi. L’istituzione avrebbe riunito opere d’arte non solo francesi ma anche europee, con l’obiettivo di creare lo spazio espositivo più grandioso mai immaginato, arricchito dai capolavori più importanti della storia. L’ambizione era quella di rendere Parigi la meta privilegiata di tutti coloro che fossero stati interessati a vedere riuniti in un unico luogo la maggior parte dei capolavori della storia dell’arte. Quest’idea fu poi realizzata tramite saccheggi, disfatte e appropriazioni illecite soprattutto in Italia per quanto riguarda le opere del Rinascimento. Ciò condusse successivamente a centinaia di richieste di restituzioni (quasi la metà non sono mai avvenute). Nei secoli però il concetto di museo universale si è adattato alle leggi, ai contesti e alla storia mondiale: oggi rappresenta in generale l’apertura di un’istituzione alle diverse culture attraverso opere di artisti provenienti da tutte le parti del mondo ma anche attraverso lavori di mediazione e didattica che facilitano la comprensione del diverso e dell’altro.

La globalizzazione ha ampliato questo concetto ed, arrivando alla sua estremizzazione, ha iniziato a porre qualche domanda sull’utilità di questi ingenti spostamenti di opere e persone, di culture e di significati che giungono a mescolarsi e ad eliminare ciò che non è in grado di resistere. Cruciale nella questione è il fattore dell’identità culturale, che si basa su un patrimonio comune e sull’autonomia di azione, che in termini economici sembra tradursi nella parola *brand*, ovvero il marchio con cui un’azienda si identifica nel mercato. L’unione tra arte ed economia che è iniziata dagli anni ’70 ha inserito il mondo artistico nella frenesia del mercato economico e finanziario. Ciò ha condotto a cambiamenti strutturali e di pensiero che si riflettono nelle politiche culturali dei paesi e dei loro musei. È soprattutto con il governo di François Mitterrand che dal 1981 che in Francia è stato avviato un processo di costituzione di

un modello misto tra il pubblico e il privato per conciliare una gestione totalmente statale alle leggi del mercato. E a tal riguardo la politica di democratizzazione culturale si è anch'essa sviluppata seguendo le leggi della globalizzazione, espandendosi dal locale al mondiale: le politiche culturali non riguardano più il singolo Stato, ma esaminano anche i rapporti e le collaborazioni con i diversi paesi del mondo.

Il Centre Pompidou segue la nozione di museo universale moderno, che ha deciso di globalizzarsi ed espandersi in nome di quella democratizzazione iniziata da Malraux e di cui il Centre si fa portavoce fin dalla sua nascita. Il rendere disponibili ed esporre il maggior numero di opere della sua enorme collezione (il Beaubourg espone solo il 7% della sua collezione!) e aumentarne la velocità di circolazione sono gli obiettivi maggiori del decentramento del museo, che si aggiungono alle volontà delle istituzioni dei Paesi in cui le filiali sono state istituite. Negli ultimi anni la costruzione di nuovi musei è diventata un potente mezzo di rinnovamento urbano che produce una rigenerazione sociale ed economica: caratteristica comune di tutti i progetti collaborativi del Beaubourg è infatti quella di inserirsi in azioni volte a migliorare tanto l'urbanistica di una zona cittadina, quanto la vita sociale e culturale, nonché l'impatto economico sull'intera città. Attraverso l'innovatività architettonica in relazione sia a nuove edificazioni, sia ad edifici in disuso (come nel caso del Kanal-Centre Pompidou di Bruxelles) con una forte attenzione all'ecosostenibilità della costruzione e del quartiere in crescita, si vuole creare un luogo che non sia solo un centro culturale, ma un elemento urbano simbolo di una nuova socialità, coesione di più prospettive culturali ma anche sociali, punto di riferimento dei cittadini ma anche dei turisti. Inserendosi in un tessuto sociale in evoluzione, i musei devono collaborare anche con le istituzioni della stessa città e con le imprese locali che possono beneficiare delle loro scelte e in generale con la cittadinanza. Essa infatti dovrebbe essere la diretta protagonista di questo tipo di azioni per fare in modo che sia sempre più

attiva (i centri culturali creano anche centinaia di posti di lavoro): ciò porterebbe a un miglioramento di vita sociale ed economico, visti gli studi sull'impatto indotto delle varie filiali, che hanno mostrato un aumento del capitale economico all'interno della società. Una città attiva culturalmente è una città che attira migliaia di visitatori: il brand Centre Pompidou è universalmente riconosciuto in tutto il mondo, ed è capace di attirare sia turisti che soprattutto investitori e sponsor che vogliono legare la loro immagine a un'istituzione di tale livello.

Le scelte delle città in cui istituire le filiali del Beaubourg fanno però riflettere su alcuni punti essenziali, vista la loro comunanza nel voler utilizzare la cultura come elemento base del rinnovamento urbano. Nell'ottobre 2019 l'UNESCO ha dichiarato Metz la prima città creativa francese in ambito musicale e Shanghai invece si è inserita nella stessa rete già nel 2010 per l'ambito del design. Ciò va a sottolineare un ambiente in cui la cultura è promotrice della città e forma la sua immagine nel mondo: come riportato nel sito web dell'UNESCO, le città creative hanno l'opportunità di «attingere a processi simili e progetti collaborativi per sfruttare pienamente il loro patrimonio creativo e usare ciò come base per edifici sostenibili, sviluppo inclusivo e bilanciato in termini economici, culturali, ambientali e sociali». E le città scelte dal Centre Pompidou per le proprie filiali si inseriscono in questa definizione, anche se non tutte sono entrate ufficialmente nella rete UNESCO. Seppur aperto all'internazionalizzazione, questo sistema cerca di amplificare l'identità culturale delle città: la coesione sociale e la sinergia tra le istituzioni dei vari settori culturali del luogo sono fondamentali per la costruzione di uno sviluppo creativo comune. Nel caso del Centre Pompidou, questo aspetto collaborativo tra due istituzioni viene posto come centrale nei vari progetti: seppur in alcuni esempi si è analizzato come si possono considerare fallaci i risultati nell'ambito di coesione sociale e artistica (soprattutto Metz e Malaga), in generale l'azione del Beaubourg è mirata

alla creazione di un modello pluridisciplinare in cui i diversi settori culturali lavorano insieme per un prodotto unico.

I progetti messi in atto derivano tutti dalla volontà del governo francese di migliorare i propri rapporti internazionali sia in ambito europeo che mondiale attraverso i grandi musei che possiede: oltre al Centre Pompidou infatti, anche il Louvre (museo più visitato al mondo) si sta espandendo all'estero. Ma è soprattutto l'arte contemporanea a essere vista come punto di partenza per uno sviluppo culturale: la fama del brand Centre Pompidou si basa soprattutto su questo, ed è la professionalità in questo campo a essere richiesta dalle città che hanno puntato a ospitare le sue sedi. Il suo sviluppo sembra dunque dettato dalla volontà di poter esporre la sua enorme collezione al di fuori di Parigi, e ciò lo ha portato a guardarsi intorno e a cercare tra tutte le pretendenti le città che più potevano soddisfare i suoi obiettivi. Sulla linea del decentramento e dei pop-up, il Ministero della cultura e della comunicazione francese ha ideato il "Centre Pompidou mobile" nel 2011 con l'ambizione di far incontrare le opere d'arte moderna e contemporanea con più persone possibili: si sono tenute esposizioni della collezione a Chaumont (sempre nel Grand-Est), Cambrai e Boulogne-sur-Mer (nell'Alta Francia) in una struttura a tenda mobile con teche di legno protettive smontabili che riflette ancora di più l'idea di mobilità e la fugacità dell'evento.

«Il Centre Pompidou mobile deve contribuire a eliminare i pregiudizi nei confronti della visita al museo: la sua posizione nella città e la gratuità contribuiranno a dare un'impressione di apertura [...]. La notorietà del Centre Pompidou e l'aspetto dell'evento di arrivo del CP mobile costituiranno infatti gli elementi attrattivi per un pubblico molto vasto». E nelle parole del dossier che presenta il progetto si mostra la forte visione del governo francese di considerare l'espansione territoriale e la mobilità delle collezioni come fondanti dell'idea di

democratizzazione culturale. Nel 2018, per esempio, il Beaubourg ha presentato la mostra sul fotografo Walker Evans al Museo di Arte Moderna di San Francisco, e l'esposizione sul pittore e grafico ungherese Vasarely a Francoforte. Sulla stessa linea si situa il piano *Culture pres de chez vous*, con cui si vuole far uscire la cultura dalle proprie mura e andare nei territori dove essa manca di più, per avvicinare i giovani e creare un futuro prospero e sempre più attivo.

Gli esordi del Centre Pompidou e le idee che lo hanno fondato sono figli del loro tempo così come André Malraux, Georges e Claude Pompidou: quello che prima era il centro culturale più innovativo e moderno mai visto, un'enorme macchina in cui i sogni potevano avverarsi e tutti potevano ambire a lavorarci e a scalare posizioni, oggi sembra adeguarsi perfettamente all'epoca in cui viviamo. Nel loro saggio, Bernard Hasquenoph et Marion Rousset parlano di "utopia arrugginita", di fallimento di un'istituzione che per anni è stata simbolo di cambiamento e che ora sta piano piano decadendo in nome di una politica redditizia, spinta anche da diversi fattori economici. Questa sua internazionalizzazione richiede esigenze amministrative e curatoriali che, attraverso scambi e lavori continui, rischiano di far perdere il controllo sul Pompidou parigino ed il suo primato nel mondo.

Seppure le sue entrate annuali sfiorino spesso i 3 milioni di visitatori, il sistema adottato nel calcolo non è propriamente veritiero: dal 2006, infatti, si è adottato un biglietto unico che include l'accesso al museo così come alle esposizioni ed alla stessa persona viene conteggiato il suo ingresso sia alla collezione permanente sia alle due mostre (quindi ognuno conta tre visite). In generale dunque i numeri reali sono di circa tre volte inferiori a quelli ufficiali. Inoltre, il dipartimento di risorse umane nel 2014 ha richiesto un'intervista agli oltre mille dipendenti e solo 400 di essi hanno voluto partecipare: il 38% ha parlato di condizioni difficili di lavoro e il 48% ha detto che ciò condiziona la loro salute e li affatica. In generale quasi tutti hanno

notato una drastica diminuzione della possibilità di accedere a posizioni più alte durante la loro carriera e ciò li destabilizza. Per “fare di più con meno”, il Pompidou ha quindi deciso di andare a togliere mezzi ai funzionari senza i quali l’intera macchina crollerebbe, e ciò che prima lo aveva fatto diventare il sogno di molti (non c’era nessun altro museo con oltre 1000 lavoratori con contratti a tempo pieno), oggi ne diventa quasi il punto debole.

Secondo quest’articolo dunque, l’attuale democratizzazione culturale può essere considerata utopica ed illusoria, e l’aumento dell’offerta con i vari decentramenti rischia di diventare un semplice mezzo per accrescere un turismo soprattutto internazionale.

5.1 I risultati economici

L’ultimo bilancio pubblicato dal Centre Pompidou nel suo sito web è del 2019, dopo la simil-apertura del Kanal di Bruxelles, il rinnovamento degli accordi con la sede di Malaga e l’inizio del progetto con Shanghai, e mostra un peggioramento significativo rispetto all’anno precedente. Per esempio, la situazione patrimoniale nel 2017 aveva avuto una perdita di 2,2 milioni di euro, ma con un lavoro volto a sviluppare le risorse proprie e a stabilizzare le spese di funzionamento (il personale è la spesa principale) e con un aumento dei contributi pubblici, nel 2018 si è chiuso con un utile di 277 mila euro e nel 2019 è tornato ad avere una perdita di oltre un milione e mezzo di euro. Nel bilancio viene descritto l’impatto che gli scioperi di fine anno (tra i più lunghi della storia francese) hanno avuto sulla biglietteria, malgrado la progressione dell’1% per quanto riguarda le entrate proprie in Francia negli ultimi tre anni e un aumento del 15% per ciò che riguarda l’estero, dovuto appunto ai decentramenti: ciò ha portato ad un aumento di quasi due milioni di euro provenienti da mecenati e sponsorizzazioni.

A causa della progressiva diminuzione delle sovvenzioni statali nel corso dei decenni, l'attenzione dell'amministrazione si è dovuta molto focalizzare sul reperimento di risorse proprie, che ad oggi sono quasi il 25% del budget del Centre Pompidou e che deriva dalle concessioni, dalle entrate della biglietteria e del ristorante, dal parcheggio, dalle serate private, ma anche dalla vendita di alcuni concept (come quelli dell'*Atelier des enfants*) e da mostre che possono essere definite *blockbusters*, ovvero realizzate con i grandi nomi dell'arte contemporanea per attirare il maggior numero di visitatori possibile. Il budget si è aggirato intorno ai 150 milioni di euro, di cui 90 milioni sono sovvenzioni statali, 37 milioni entrate proprie e 1,2 milioni dai mecenati. Tralasciando il Centre Pompidou Metz, che è un'istituzione prettamente autonoma che ha accordato il prestito con la sede parigina gratuitamente, ogni anno da Malaga e Shanghai arrivano oltre 6,5 milioni di euro (di cui 2,5 milioni solo per l'uso del brand) e dal 2022 si aggiungerà anche Bruxelles che aggiungerà altri due milioni.

Per quanto riguarda le uscite nel bilancio, negli ultimi anni i costi di struttura sono aumentati: nel 2019 si è arrivati a superare quota 60% per ciò che riguarda il personale, ma le sovvenzioni per il servizio pubblico arrivano a coprire interamente questa parte e a finanziarne un altro 30% tra spese di attività e di struttura declassabili. Come già detto, il Centre Pompidou ha oltre 1000 impiegati a tempo pieno, di cui quasi 850 a tempo indeterminato: l'età media dei lavoratori è di 48 anni con un'anzianità media di 14,5 anni. Solo lo 0,1% è riuscito nel 2019 ad entrare però nelle posizioni lavorative più alte, dato che avvalorava la critica posta nel saggio sopracitato di Hasquenoph e Rousset, in cui i lavoratori hanno esposto le proprie frustrazioni.

La pressione derivante dal pareggio di bilancio e dal dover sopperire alla diminuzione dei contributi pubblici con un maggior reperimento di entrate proprie ha imposto anche una programmazione che potesse aiutare in questa esigenza: si sono ridotti i periodi d'inattività

delle mostre, allungandone i tempi (anche tre o quattro mesi) e sono state aumentate le spese di comunicazione e marketing. Inoltre, già Alain Seban, il direttore del Pompidou dal 2007 al 2015, parlava della poca audacia delle esposizioni dovuta alle esigenze economiche: «Tutto il mondo sarebbe più felice, a cominciare dal presidente, se ci si potesse estrarre da questo vincolo. Ciò orienta la programmazione verso monografie di artisti famosi. [...] Quando si è presidenti, non ci si può disinteressare della programmazione. Non si può portare a termine il bilancio senza due esposizioni all'anno con 4500 visitatori al giorno».

Il decentramento del museo all'estero è dettato, oltre che da motivazioni culturali e istituzionali, anche da ragioni economiche legate soprattutto al turismo: nel 2017 la percentuale di turisti stranieri del Pompidou si aggirava "solo" intorno al 40% (nel 2019 il Louvre ha contato il 75% di visitatori stranieri), e l'apertura maggiormente rivolta all'estero potrebbe facilitare l'impresa di attirare più turisti internazionali a varcare le soglie del Beaubourg. Ciò su cui un centro culturale di tale portata desidera intervenire grazie ai numeri esorbitanti del turismo in Francia (è il paese più visitato al mondo con quasi 90 milioni di visitatori nel 2018), è la creazione di un nuovo modello di istituzione in cui la cultura traina altri aspetti fondamentali ma soprattutto attira investitori e sponsor, che esprimono la capacità di reperire risorse anche materiali (immobili, prodotti) e rappresentano il lato economico e finanziario di uno stabilimento pubblico a cui, come detto da Seban, ogni istituzione deve guardare per poter andare avanti. Essi però fanno parte di un altro insieme, quello delle politiche culturali, fondamentale nei rapporti istituzionali tra i paesi del mondo: a tal proposito la Francia è sempre stata la nazione modello riguardo ciò, fin dagli anni '50 e '60 con André Malraux. Il modello di democratizzazione portato avanti da ogni governo fino ai nostri giorni si è adattato appunto ai tempi e alla storia attuale, dimostrando che oggi la cultura è fatta di sinergie, di cui il progetto con Shanghai si fa portavoce. Dal Centre Pompidou

sembra partire dunque un'azione ben studiata e mirata, sia commerciale che culturale, che arriva nei diversi luoghi della Francia, d'Europa e del mondo.

In termini economici, ogni città che si apprestava ad ospitare la futura filiale del Beaubourg ha redatto preventivamente un dossier che guardasse ai rendimenti futuri e studiasse i rischi che un'operazione di tale portata potesse avere. Malaga, Shanghai e Bruxelles sono città con un'evoluzione costante in vari ambiti (ambientale, finanziario, urbano, culturale, artistico) e tutte accomunate dalla speranza di un futuro sempre più brillante grazie alle capacità di un'istituzione che è nata per il desiderio di restituire a Parigi il ruolo di leadership in campo artistico a livello globale.

5.2 I risultati artistici: l'implemento delle collezioni

I progetti collaborativi e il decentramento del Museo di arte moderna e contemporanea ha anche come obiettivo l'avvicinamento e l'integrazione di comunità artistiche nuove e diverse che permettono una visione più ampia sulla situazione attuale del mondo dell'arte. Ciò riguarda soprattutto la relazione intrapresa con il West Bund Museum di Shanghai, che è inserito in una realtà e in una società lontane sia materialmente ma soprattutto culturalmente. Spesso nei discorsi del Presidente della Repubblica francese Macron e del direttore del Pompidou Lasvignes si rimarca l'importanza del progetto ed i possibili effetti sulle relazioni tra i due paesi e sulla collezione dello MNAM. Con la possibilità di curare mostre e aiutare il museo cinese nella realizzazione della programmazione artistica, il Pompidou desidera ampliare sempre di più il suo sguardo sulla situazione dell'arte contemporanea cinese, che sta progressivamente diventando più preminente nel mercato. Negli ultimi cinque anni, durante i quali era già noto che la filiale cinese del museo sarebbe stata certamente realizzata, il Pompidou ha acquistato oltre cento opere di artisti cinesi: più della metà

appartengono all'artista Mao Decheng, che vive a Parigi da anni, che nel 1979 ha fondato il gruppo anticonformista *The stars* (al quale aderì anche il famoso Ai Weiwei); una decina di lavori acquisiti appartengono a Firenze Lai, giovane illustratrice di Hong Kong. In generale, la collezione del Pompidou, composta di oltre 120.000 opere, ha appena duecento lavori di artisti cinesi, e più della metà sono stati acquistati tra 2015 e 2020, fatto che sottolinea il recente interesse del museo verso l'arte dell'est.

Il Centre Pompidou x West Bund Museum nasce quindi per sopperire a questa mancanza di un museo d'arte contemporanea che abbia la responsabilità di aprirsi al resto del mondo non solo "conquistandolo" attraverso l'implementazione delle sue sedi. Attraverso la collaborazione con i lavoratori del posto e la comunità artistica, nei prossimi anni alla collezione del museo verranno probabilmente aggiunte le opere degli artisti cinesi più promettenti di oggi.

Per quanto riguarda invece i risultati provenienti dalla collaborazione con il comune di Malaga e più in generale con la Spagna, dal 2015, anno di inizio del progetto, sono state aggiunte alla collezione dello MNAM quasi ottanta opere di artisti spagnoli, di cui in totale il Pompidou possiede più di 1300 lavori. La maggior parte di esse appartengono alla fotografa catalana Anna Malagrida, di cui nel 2016 è stata realizzata una mostra personale nella Galerie de photographies; ma ci sono anche lavori degli architetti di Madrid Carlos Arroyo e di Barcellona Ricardo Bofill. Il collegamento tra le recenti acquisizioni e il Pompidou di Malaga non è particolarmente forte, e inoltre metà delle esposizioni temporanee spagnole realizzate in quasi cinque anni di collaborazione si focalizza soprattutto sui grandi nomi dell'arte francese (personali di Matisse, Dubuffet, Brancusi) e spagnoli, come Mirò, Picasso e Dalì, mentre si pone poca attenzione agli artisti attuali, soprattutto iberici. Anche la sua collezione

permanente di 80 opere si basa su nomi come Picasso, Bacon, Frida Kahlo, Magritte e De Chirico.

Negli ultimi dieci anni, cioè il periodo in cui il Pompidou ha iniziato la sua politica di internazionalizzazione, alla collezione si sono aggiunte oltre 20.000 opere: oltre 7.000 sono di artisti francesi, che sono seguiti da italiani e americani. Per quanto riguarda le acquisizioni di opere italiane, quasi duecento appartengono all'architetto torinese Leonardo Mosso, a cui è stata anche dedicata interamente una sala per la sua connessione e mediazione con l'arte visiva e plastica. Altre acquisizioni di grande importanza sono state quelle di Renzo Piano, del designer Bruno Munari (di cui si è parlato in precedenza), Giuseppe Penone e del poeta visivo Emilio Isgrò.

Il modello del Centre Pompidou, inoltre, è stato particolarmente innovativo anche per i rapporti con i mecenati e i donatori, che aumentano di anno in anno grazie alle decine di servizi proposti dall'amministrazione del Beaubourg. Per esempio, c'è il Fondo di dotazione Centre Pompidou Accélération che, ogni anno, crea l'evento omonimo. Esso agisce attraverso un format internazionale e innovativo con cui innescare un dialogo tra imprese, artisti e professionisti su un tema scelto: ogni azienda organizza poi residenze d'artista e le opere prodotte verranno poi esposte in una mostra. Il primo mecenate del Pompidou è la società *Les Amis du Centre Pompidou*, creata nel 1903 per arricchire la collezione del Musée du Luxembourg: nel 2002 essa fonda il PAC (Progetto per l'Arte Contemporanea) composto da 50 membri, amanti dell'arte e collezionisti che aiutano nell'acquisto delle opere più importanti. Dal 2015 un gruppo di loro si dedica alle acquisizioni di fotografie e un altro si occupa dei lavori di design.

In generale, dunque, si può parlare di modello vincente per quanto riguarda i risultati artistici nell'implementazione delle collezioni grazie ai rapporti di successo con i vari mecenati e una politica culturale francese volta all'accrescimento del patrimonio artistico, ma ciò risulta fallace nelle sue dislocazioni all'estero. La consapevolezza sta però nel fatto che probabilmente è ancora presto per conoscere i reali effetti sulla collezione del Beaubourg e delle sue sedi, e la speranza è di assistere anche ad uno sviluppo dal punto di vista delle comunità artistiche locali. Il rischio artistico di questo approccio, infatti, e della globalizzazione in generale, è l'appropriazione culturale e un trasferimento della conoscenza e identità europea poco studiato, che antropologicamente parlando può essere catastrofico. Tralasciando gli esempi di Metz, Malaga e Bruxelles con cui Parigi condivide praticamente la stessa cultura e la stessa radice europea, progetti come quelli di Shanghai (e si parla anche di un futuro in Messico e in Brasile) devono essere ben attenti alla diffusione e alla mediazione della cultura occidentale, ma fondamentali devono risultare l'accentuazione e la conservazione delle culture locali. Compito di un'istituzione di livello non è solo quello di esportare parti di collezioni e dare un appoggio professionale a chi non ha mai avuto l'opportunità, ma è anche la creazione artistica contemporanea, da sempre principale oggetto di attenzioni delle politiche culturali francesi. Un centro culturale è il punto d'incontro della cittadinanza e del turismo ma anche degli artisti che per la prima volta possono entrare in contatto con opere importanti in mostre audaci che possono influenzarli e mostrar loro nuovi punti di vista, nuove sensazioni, nuove tecniche da usare. È dunque centrale focalizzare l'attenzione su questo tipo di risultati, per far sì che un giorno la collezione non solo del Beaubourg ma anche delle sue stesse sedi sussidiarie possa sempre più diventare attuale ed internazionale.

5.3 I risultati didattici: il nuovo pubblico del museo

Il Centre Pompidou si impegna ad un approccio rinforzato di azione territoriale sia secondo le volontà dello Stato francese sia del Centro stesso per mediare ed educare un pubblico lontano. Per esempio, nel 2014 è stato ideato il format didattico *Studio 13/16 au collège*, che sviluppa atelier gratuiti pomeridiani nei licei francesi dislocati nelle periferie e nelle parti più difficili della città. Su questa linea ci sono anche azioni come il Centre Pompidou mobile o mostre itineranti in cui il centro si sposta in luoghi “non suoi” per cercare di parlare al pubblico locale, le associazioni culturali, sociali e sportive grazie ad eventi e atelier in cui il maggior numero possibile di spettatori poteva approcciarsi all’arte anche (e soprattutto) per la prima volta.

In origine il Beaubourg è stato il primo a chiedere ai suoi visitatori un’opinione sulla loro visita, nonché la loro provenienza, facendoli diventare non solo numeri ma soprattutto partecipanti attivi all’offerta culturale. La nozione di cultura per tutti, però, sembra essere stata confermata negli anni solo dalla Biblioteca Pubblica d’Informazione, esperienza unica nel suo genere come già spiegato: secondo uno studio sul pubblico della BPI⁴², i due terzi di esso sono studenti ma ci sono anche molte persone che non hanno potuto studiare e a cui mancano risorse economiche (ultimamente è aumentato anche il numero di migranti senza documenti), le quali usufruiscono di servizi di auto informazione gratuiti. La biblioteca rappresenta un luogo in cui possono imparare autonomamente e liberamente con l’aiuto dei vari professionisti presenti a ogni angolo delle sale: essa risulta essere un luogo di protezione sociale in cui tutti sono accettati senza alcuna discriminazione.

Al contrario, il pubblico dello MNAM è sempre stato per la maggior parte parigino e istruito, appartenente a categorie socio-professionali medio-alte: i vari progetti educativi e didattici

⁴² S.Paugam, C.Giorgetti, *Des pauvres à la bibliothèque. Enquête au Centre Pompidou*, Paris, PUF, coll. «Le lien social», 2013

finalizzati a portare l'arte al di fuori del Beaubourg si propongono di arginare questo problema, cercando in un certo senso di portare il Pompidou al pubblico. Come visto però a Metz e, sotto alcuni punti di vista, anche a Malaga, i visitatori diminuiscono progressivamente e restano comunque della stessa classe sociale di quelli di Parigi: neanche le esposizioni gratuite del Centre Pompidou mobile hanno migliorato le statistiche, tanto che Lasvignes ha deciso di finire il progetto e collaborare piuttosto con i musei regionali. Dal 2003 inoltre ha iniziato a vendere il concept del famoso e pionieristico *Atelier des enfants*, soprattutto ai centri commerciali perché, come spiegato dalla Direzione dell'azione educativa, si vuole «contribuire all'attrazione, soddisfazione e fidelizzazione della clientela».

Importante oggi per questo lavoro di democratizzazione è anche l'innovazione digitale usata dai musei e le istituzioni culturali: nel 2012 è stato lanciato il progetto del Centre Pompidou virtuale nel suo sito web, con cui si mettono a disposizione migliaia di risorse gratuitamente tra cui archivi, interviste, conferenze e varie opere digitali, con un investimento di 12 milioni di euro. Non si cerca di rimpiazzare l'esperienza diretta o fisica che si sperimenta solitamente, ma si è voluto creare una piattaforma a sé in cui i suoi visitatori potessero muoversi liberamente e autonomamente, mostrando ancora una volta la vicinanza del Centre Pompidou alla creazione contemporanea e attuale. Ciò viene anche sottolineato dal suo ruolo sempre più preminente nei social media, con un milione di followers sui profili Instagram e Twitter e 750.000 seguaci su Facebook, raggiunti grazie alla capacità di adeguarsi alle novità dei media online. Da ciò ne derivano anche le numerose attività che sempre più si svolgono su internet, come la boutique in cui sono presentati prodotti editoriali e personalizzabili (poster e stampe), i cataloghi elettronici (e-books), ed i contenuti multimediali. Anche nella didattica l'uso del digitale è massiccio, con tablet e smartphones a disposizione dei più giovani per un apprendimento sempre più coinvolgente della storia dell'arte.

Il digitale diventa importante risorsa per superare ancora una volta le mura del Beaubourg e i possibili confini sociali, linguistici e culturali, soprattutto nell'ambito dell'educazione e della didattica: ciò spinge l'amministrazione a ricercare sempre di più innovazioni tecnologiche che si adattino al museo e alle sue funzioni, spingendo nella stessa direzione anche le sue sedi decentrate. Grazie al lavoro di questa grande istituzione sull'innovazione (tecnologica, ambientale ma anche educativa), i vari musei nel mondo avranno l'occasione di partecipare e interessarsi al digitale anche per la prima volta, scoprendone il valore inclusivo di cui oggi la cultura ha sempre più bisogno.

In generale, il Centre Pompidou, che risponde al Ministero della Cultura e della comunicazione francese, sviluppa accordi in tema di didattica ed educazione per sostenere le politiche volte a migliorare e aumentare la frequentazione dei musei: oltre alla gratuità e alle riduzioni per la collezione permanente di tanti tipi ed alle prime domeniche del mese gratuite per tutti (rappresentano il 35% della frequentazione), il punto focale del modello Beaubourg è il programma didattico. Negli anni sono stati sviluppati accordi con il Ministero dell'Educazione nazionale per intervenire in materia artistico-culturale che si basano su tre pilastri: «il rapporto diretto con le opere, l'approccio analitico e cognitivo delle opere e la loro contestualizzazione, la pratica effettiva⁴³». L'accordo con il Ministero della Giustizia ha portato a condurre azioni per gli stabilimenti patrimoniali in materia penitenziaria; quello con il Ministero della Salute ha portato a politiche più inclusive sia per le persone con handicap nei luoghi culturali sia per amplificare i rapporti tra patrimonio e luoghi ospedalieri.

L'elemento più forte e dominante nel modello del Centre Pompidou, oltre che nella collezione, sta appunto nella sua didattica, soprattutto orientata a bambini e giovani: il divertirsi creando

⁴³ Département de l'information et de la communication, *Centre Pompidou mobile*, Paris, Centre Pompidou, 2011, p.19

e imparando è diventato la base di ogni attività museale. Nelle sue politiche di internazionalizzazione ciò può divenire l'aspetto trainante delle sue azioni, con il trasferimento di un modello francese, e quindi europeo, che possa amalgamarsi in un territorio diverso e qui sviluppare programmi in cui la creatività e il divertimento possano essere davvero efficaci. La democratizzazione culturale di Malraux potrebbe arrivare ovunque, e tutte le parti del mondo toccate dal Pompidou potrebbero avere la possibilità di partecipare a questo modello, di migliorarne i punti deboli, di aumentare e sostenere la creazione locale attraverso l'importazione dei programmi didattici da Parigi, di stare al passo di un'istituzione che è sempre attuale, sia negli aspetti positivi che negativi.

Il suo modello, come già accennato, è frutto delle politiche culturali francesi ma ha diversi sviluppi anche in quelle europee, visto l'interesse sempre più forte dell'UE nel rafforzare i rapporti diplomatici al suo interno ma anche all'esterno soprattutto in materia culturale. Il Pompidou potrebbe dunque rappresentare il punto di svolta di questo pensiero ed essere l'immagine principale di queste politiche francesi ed europee che vedono nella cultura la chiave delle relazioni internazionali e della diplomazia. E così come avviene nelle città creative UNESCO o, in particolare, in quelle dove il Pompidou ha esportato il suo modello, lo sviluppo culturale potrebbe portare a innovazioni utili non solo a sé stessi ma a tutti gli attori coinvolti in questa sinergia. Se il Beaubourg rappresenta sia l'immagine della Francia sia dell'Europa, la sua internazionalizzazione porterebbe a un cambiamento delle politiche culturali di tutti gli stati responsabili e ad innovazioni in quest'ambito che derivano dagli scambi di conoscenza tra essi e dai risultati di tali cooperazioni. Inoltre, nel campo di azione dell'Unione Europea, questo modello potrà ridefinire anche in termini sociopolitici i rapporti tra gli Stati membri e la loro collaborazione, con una spinta verso progetti culturali condivisi e strategie atte a

sviluppare lavori più inclusivi e innovativi, ponendo basi sempre più solide per la costruzione di una cultura prettamente europea e di un patrimonio più condiviso.

Dunque, quello che il Centre Pompidou attua con i suoi decentramenti è dare una possibilità a tutti gli attori coinvolti di svilupparsi, di vedere ciò che prima era impossibile, di creare nuova arte, di realizzare nuovi progetti, e queste sue politiche delineano pienamente l'immagine di patrimonio mondiale dell'umanità.

Conclusioni

La tesi ha cercato di analizzare il lavoro che il Centre Pompidou di Parigi sta svolgendo in Europa e nel mondo attraverso le politiche di decentramento che la Francia sta attuando da qualche anno a questa parte. A tal proposito, si è partiti da una spiegazione più generale sulla storia del Pompidou e sul suo sistema, che è diventato una sorta di modello e brand riconosciuto in tutto il mondo per i metodi dei vari dipartimenti che lo compongono, con vari approfondimenti sulle politiche francesi anche in relazione a quelle europee e mondiali. Questo tipo di analisi è stata fatta per dare una visione d'insieme sul lavoro che ha portato il Pompidou a internazionalizzarsi e a esportare il proprio modello in Europa e nel mondo, con un'attenzione volta a specificare che i suoi obiettivi rappresentano soprattutto un *savoir-faire* tutto francese.

I risultati ottenuti dai suoi decentramenti sono stati anche comparati con i pochi casi noti di musei dislocati in più stati del mondo, come quelli della Fondazione Guggenheim o del Louvre, e sono stati studiati dal punto di vista economico (analizzando i dossier e gli studi delle città sull'impatto di questi progetti e i rendimenti futuri) ma anche didattico e artistico.

Tuttavia, è importante specificare che le analisi realizzate si servono di dati reali ufficiali ma per alcuni casi sono stati limitati dal fatto che i progetti sono troppo recenti (per quanto riguarda Shanghai) o ancora in fase di realizzazione (come per Bruxelles), e ciò porta a considerare esclusivamente un'approssimazione teorica degli eventuali sviluppi. Per questo motivo, anche per ciò che riguarda i casi di Metz e Malaga, gli studi cercano di essere il più oggettivi possibile anche nelle critiche mosse, ma resta fondamentale la consapevolezza che questi progetti hanno una storia ancora breve e i loro risultati possono variare facilmente a seconda dei diversi fattori storici, sociali ed economici. Per questo interessanti saranno i lavori

che si potrebbero avere in futuro sullo studio delle varie sedi decentrate e sulle probabili aggiunte di nuovi progetti, visti i recenti interessi sempre più forti del Pompidou nei confronti di altri paesi del mondo.

Bibliografia

Ayuntamiento de Málaga, *Dossier informativo Centre Pompidou Màlaga*, Área de Comunicación del Ayuntamiento de Málaga, 2015

Bernadette Dufrêne, *La création de Beaubourg*, Grenoble, PUG, 2000

Bob McKercher, *Cultural tourism : the partnership between tourism and cultural heritage management*, New York, Haworth Hospitality Press, 2002

Domenico Liggeri, *La comunicazione di musei e archivi d'impresa. Metodologie dell'informazione e strategie mediatiche*, Bergamo, Lubrina Editore, 2015

Département de l'information et de la communication, *Le Centre Pompidou mobile*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, 2011

Direction de la communication et des partenariats, *Le centre Pompidou virtuel*, Paris, Centre Pompidou, 2012

Fondation Kanal, *Dossier de presse: pole culturel Citroën*, 2016

International council of museums, *Managing change: museums facing economic and social challenges*, Paris, ICOM, 2001

Joost Smiers, *Art under pressure : promoting cultural diversity in the age of globalization*, London, Zed Books, 2003

Laurent Fleury, *Le cas Beaubourg - Mécénat d'État et démocratisation de la culture : Mécénat d'État et démocratisation de la culture*, Paris, Armand Colin Edition, 2007

L.Zagato, S.Pinton, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale/2. Circolazione e restituzione*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2018

Mara Cerquetti, *Marketing Museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano, Franco Angeli, 2014

Mario D'Angelo, Paul Vespérini, *Politiques culturelles en Europe : régions et décentralisation culturelle*, Strasbourg, Editions du Conseil de l'Europe, 2000

Mouna Mekouar, *Le Centre Georges Pompidou : création et rayonnement*, Poitiers, Centre National de Documentation Pédagogique, 2009

Philippe Poirrier, *Politiques et pratiques de la culture*, La Documentation française "Les Notices", 2e édition, 2017

Rebeca J. DeRoo, *The Museum Establishment and Contemporary Art : The Politics Of Artistic Display In France After 1968*, Cambridge University Press, 2014

Renato Fiocca, *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993

U.Hannerz, *La diversità culturale*, Bologna, Il mulino, 2001

Articoli di riviste

Alessandro Benetti, *La riconquista di Parigi e la storia del Centre Pompidou*, in *Artribune Magazine* #37, 17 luglio 2017, pp.90-91

A. Martini, *L'indotto Guggenheim vale mille miliardi*, in *Il Giornale dell'arte*, febbraio 2001, n.196

A.Zimmer, S.Toepler, *The subsidized Muse : government and the arts in western Europe and in the Unites States*, in *Journal of Cultural Economics*, March 1999

B.Hasquenoph, M.Rousset, *Le Centre Pompidou, une utopie rouillée*, in *Revue du Crieur* n°7, 2017/2, pp.22-37

Comité d'histoire du Ministère de la culture et de la communication, *La démocratisation culturelle dans tous ses états*, in Histoire des politiques de « démocratisation culturelle », Aprile 2011 (revisione Luglio 2012)

D.Chaney, M.Pulh, R.Mencarelli, *When the arts inspire businesses: Museums as a heritage redefinition tool of brands*, in Journal of Business Research 85, 2018

E.Cohen, P. Goetschel, Visite au Centre Pompidou-Metz, in « Sociétés & Représentations », Éditions de la Sorbonne n°42, 2016, pp. 129-138

Émilie Robin, *Déclarations sur l'art et l'architecture*, Le Monde, Institut Georges Pompidou, 17 octobre 1972

Going Global : The Louvre and the Pompidou, in The Burlington Magazine, Vol.147 N.1225, April 2005, p.223

Guy Baudelle et Gerhard Krauss, *The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province : Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens*, in Belgeo 1, 2014

Lisa Dennison, *From museum to museums: the evolution of the Guggenheim*, in The new Hermitage and the presentation of cultures, Museum International, may 2003

Mathias Boquet, *L'impact touristique des nouveaux musées: analyse des relations entre l'environnement urbain et la spatialisation de l'impact à travers les exemples du Centre Pompidou-Metz et du LouvreLens*, in Belgeo 1, 2014

Niall G. Caldwell, *The emergence of museum brands*, in International Journals of Arts Management, Vol.2 n°3, SPRING, 2000, pp.28-34

Pinto Louis, *Déconstruire Beaubourg, art politique et architecture*, in *Genèses. Sciences sociales et histoire*, Éditions Belin, 1991-2000, pp.98-124

Robert Kopp, *Laurent Le Bon au Centre Pompidou Metz*, in *Revue des deux mondes*, Septembre 2012, pp. 173-179

Roxana Azimi, *Le Centre Pompidou s'installe à Shanghai*, in *Le journal des arts*, 6 octobre 2006

Sophie Guerrier, *Inauguration du Centre Pompidou : Paris 1977, Malaga 2015*, in *Le Figaro*, 27 mars 2015

S.Paugam, C.Giorgetti, *Des pauvres à la bibliothèque. Enquête au Centre Pompidou*, Paris, PUF, coll. «Le lien social», 2013

Valérie Duponchelle, Claire Bommelaer, *Pompidou-Metz rappelé à la raison*, in *Le Figaro*, 12 mars 2015

Sitografia

www.alliancesolidaire.org/

ec.europa.eu/

www.europarl.europa.eu

en.unesco.org/

www.centrepompidou.fr

www.centrepompidou-malaga.es

www.westbund.com/en

www.louvre-lens.fr/en/the-galerie-du-temps/

www.centrepompidou-metz.fr

www.kanal.brussels/

www.culture.gouv.fr/

www.if.institutfrancais.com/fr

www.legifrance.gouv.fr/

www.unwto.org

www.wipo.int/about-wipo/en/

Filmografia

Ceci n'est pas un musée di Jean-Marc Gosse, Morgane Production, France, 2016

Le Centre Georges Pompidou di Richard Copans, Les films d'ici, France, 1998