



PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL

Le projet scientifique et culturel du musée de Bretagne a été adopté à l'unanimité par le conseil de Rennes Métropole du 18 juin 2015.

Développant une vision prospective et stratégique de l'établissement pour six ans (2015-2021), il tient lieu de document de référence, véritable feuille de route pour les équipes, leurs objectifs et la construction des projets à venir. Il s'inscrit dans les valeurs et idées force du projet culturel métropolitain, voté à l'unanimité par le conseil du 30 mai 2013 : solidarité, diversité artistique et culturelle, accessibilité et innovation.



Musée de
Bretagne

Les champs libres

METROPOLE
vivre en intelligence
Rennes

Musée de Bretagne

PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL du musée de Bretagne



PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL

du musée de Bretagne



Musée de Bretagne



PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL

du musée de Bretagne

SOMMAIRE

INTRODUCTION 6



1 VOCATION ET ENJEUX D'UN MUSÉE DE SOCIÉTÉ 10

1. UN MUSÉE PLURIDISCIPLINAIRE,
POUR COMPRENDRE LA BRETAGNE... 11
2. UN MUSÉE ATTENTIF À SON UTILITÉ
SOCIALE 12
3. UN MUSÉE HUMANISTE 13
4. UN LIEU DE RESSOURCES
ET UN FORUM 15



2 À LA RENCONTRE DES PUBLICS 16

1. LES PUBLICS DU «NOUVEAU» MUSÉE
AUX CHAMPS LIBRES 17
 1. Connaître les publics 17
 2. Les publics, acteurs du musée 21
2. DES PUBLICS À CONQUÉRIR 22
 1. Le musée et ses territoires: des géographies
nouvelles 22
 2. Un musée accessible 22
 3. Développer la « mise en tourisme » 25

3. DES PUBLICS À FIDÉLISER 27

1. Favoriser la circulation des publics
au sein des Champs Libres 27
2. Une offre culturelle de qualité et renouvelée .. 28
3. Une nouvelle temporalité
pour les expositions 30
4. L'éducation artistique et culturelle 31

4. UN MUSÉE-LABORATOIRE 33

1. De nouveaux usages de la culture
et des musées 33
2. La médiation, un savoir-faire à partager 33
3. Connaître les pratiques, évaluer les actions... 34



3 UNE COLLECTION PARTAGÉE AVEC L'ÉCOMUSÉE DU PAYS DE RENNES 36

1. DES COLLECTIONS DE RÉFÉRENCE 37

1. Histoire et constitution des collections 37
2. Mettre en œuvre une politique d'acquisition .. 42
3. Culture matérielle et patrimoine immatériel:
quel croisement? 48

2. INVENTORIER ET DIFFUSER LES COLLECTIONS 49

1. Partager une même vision-métier
et des outils de gestion informatisée 49
2. Amplifier la dynamique du récolement 52
3. Communiquer ressources et collections:
le centre de documentation 55

3. CONSERVER ET RESTAURER LES COLLECTIONS 56

1. Un chantier de sauvegarde spécifique:
les négatifs photographiques 56
2. Maintenir un haut niveau de restauration 57
3. Un chantier de numérisation des fonds 57
4. De nouvelles réserves en perspective 58



4 VERS UN RAYONNEMENT CULTUREL D'ENVERGURE 60

1. LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'INGÉNIERIE NUMÉRIQUE 61

1. Des collections accessibles 61
2. Amplifier les projets de diffusion numérique .. 63

2. UN RAYONNEMENT RÉGIONAL ET NATIONAL 64

1. Coproductions et collaborations 64
2. Expertise et mise en réseau 66
3. Définir une politique de recherche 67
4. Redéfinir une politique éditoriale 68

3. UN MUSÉE OUVERT SUR LE MONDE D'AUJOURD'HUI 70

1. Au cœur des enjeux de société contemporains... 70
2. La requalification des espaces permanents
du musée 71
3. Des cycles d'expositions temporaires 74



5 MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS 76

1. UN FONCTIONNEMENT MUTUALISÉ ... 78

1. Publics, offre culturelle et coordination
de la programmation 78
2. Les fonctions d'accueil et de sécurité 79
3. Maintenance et exploitation du bâtiment 81
4. Finances, suivi juridique et marchés publics... 82
5. Communication et relations extérieures 83

2. UN MUSÉE CONCENTRÉ SUR SON CŒUR DE MÉTIER 84

1. Organigramme, effectifs et qualifications 84
2. Renforcer le pilotage budgétaire
et la consolidation des ressources 86
3. Favoriser les partenariats et financements
croisés 87
4. Les recettes propres et le mécénat 88

CONCLUSION GÉNÉRALE... 90

Crédits photos : sauf mention contraire Alain Amet, musée de Bretagne

INTRODUCTION



Le projet scientifique et culturel du musée de Bretagne développe une vision prospective et stratégique de l'établissement pour six ans (2015-2021). Il tiendra lieu de document de référence, véritable feuille de route pour les équipes, leurs objectifs et la construction des projets à venir. Il s'inscrit dans les valeurs et idées force du projet culturel communautaire, voté à l'unanimité par le Conseil communautaire du 30 mai 2013: solidarité, diversité artistique et culturelle, accessibilité et innovation.

Fort de son installation en 2006 au sein de l'équipement culturel des Champs Libres, le « nouveau » musée de Bretagne s'inscrit aujourd'hui pleinement dans une nouvelle dynamique: équipement géré par Rennes Métropole, il est aussi partie prenante du projet culturel des Champs Libres, tissant des liens étroits avec les différentes entités.

Avec ce nouveau projet scientifique et culturel, il s'affirme aussi comme un musée de société, pleinement inscrit dans son temps, le 21^e siècle, tout à la fois héritier d'une collection et de pratiques muséographiques, mais aussi attentif aux demandes des publics et des enjeux de société contemporains. L'avenir du musée de Bretagne est aussi indissociablement lié à celui de l'écomusée du pays

de Rennes, ouvert à la ferme de La Bintinais en 1987 à l'initiative du musée de Bretagne à partir de ses collections propres. Cette proximité administrative et scientifique s'exprime toujours au jour le jour pour la gestion des collections et des ressources (documentation, photographie), les programmes d'acquisitions et restaurations, les interventions de la cellule technique mais aussi l'offre culturelle.

Ces dernières années, la démarche muséale a été largement questionnée: signes tout à la fois d'espoirs et parfois d'inquiétudes sur l'avenir des musées de société. Le succès du MuCEM à Marseille, tête de pont des musées de société en France, doté d'un grand département scientifique, a tracé une voie.

Il appelle un travail en réseau de nos institutions, des formes de partenariats renouvelés voire à inventer et il interroge de nouvelles pratiques muséales, de diffusion et même de constitution de ses collections.

En Bretagne, avec les écomusées du parc naturel régional d'Armorique, le port-musée de Douarnenez, les deux établissements muséographiques de Rennes Métropole s'inscrivent dans la famille des écomusées et musées de société¹. Héritier du grand musée de synthèse régional, pensé par Georges Henri Rivière, père du musée des arts et traditions populaires à Paris, le musée a achevé une première mutation avec son installation aux Champs Libres. Pourtant, le formidable courant de renouveau muséologique des années 1980 nourrit toujours notre pensée, nous amenant à relire les collections, à repenser notre action à l'aune de nouvelles problématiques, des mutations de la société.

En effet, ces musées militent pour la reconnaissance des civilisations matérielles, pour la prise en compte des enjeux contemporains dans leurs actions tournées vers les publics. Ils s'attachent aussi à étudier les cultures populaires dans leurs expressions territoriales, ouvrant le musée sur l'Autre et la notion de diversité culturelle.

S'ils étaient portés dans les années 1980 par une volonté politique forte ainsi que par l'opinion, beaucoup ont depuis perdu de leur audience voire de leur énergie et de leurs moyens. Dans ce contexte,

les musées de Rennes Métropole restent des établissements de référence, autant par la densité de leur activité que par leur fidélité à la philosophie muséale des musées de société et leur intérêt marqué pour les publics.

Par son origine et sa nature même, le musée de Bretagne est un lieu dédié aux objets. Il les aborde en tant que source historique ayant la même légitimité que les documents d'archives.

Contrôlé par l'État depuis 1964, devenu musée de France avec la loi sur les musées de 2002, le musée de Bretagne est un lieu de diffusion et de valorisation du patrimoine. Il s'attache à être aussi un lieu de la quête de sens. De fait, il s'applique à faire ressortir la complexité des situations historiques et actuelles ainsi que les nuances qui les entourent. Il prend sa part dans la reconstitution des identités.

En « *montrant sans démontrer* », en ouvrant le musée à la participation et à l'appropriation des ressources, les professionnels du musée entendent laisser aux visiteurs une large possibilité de rêve, d'interprétation, de mise en perspective. En favorisant les rencontres et les échanges plus qu'en se retranchant derrière des ambitions purement cognitives, ils proposent de transporter le musée sur le terrain des forums du temps présent en Bretagne.



Exposition permanente, Bretagne est Univers © Nicolas Joubard

Fort de ces considérations de principe, quelle voie le musée de Bretagne empruntera-t-il dans les six années à venir ? Comment doit-il exercer sa mission de service public ? Quelles perspectives peut-il tracer dans le double objectif d'amplifier son rôle de service culturel d'intérêt communautaire au sein de Rennes Métropole et d'apporter des clés d'interprétation d'un territoire plus vaste, celui de la Bretagne historique ? Quelles évolutions doit-il aussi envisager dans ses pratiques professionnelles dans un contexte de profonde mutation des manières de concevoir une stratégie muséale ?

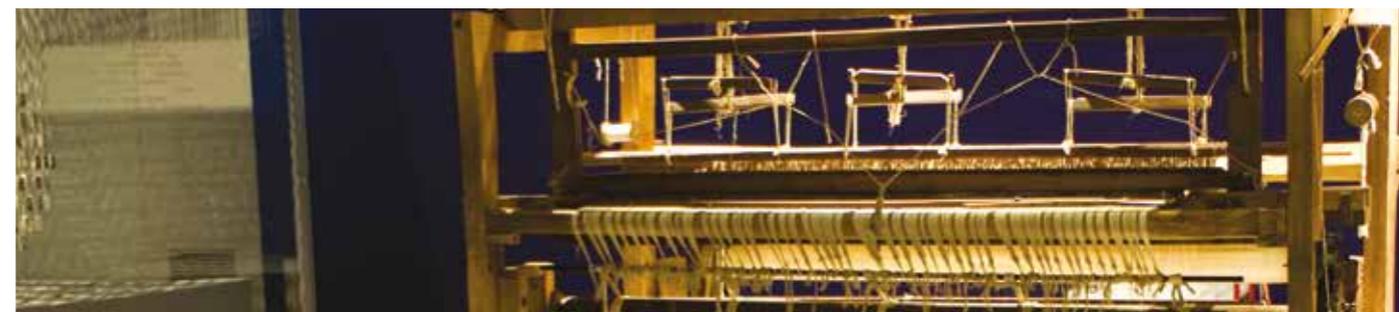
Telles sont les questions que ce projet scientifique et culturel entend aborder.

1. Le musée de Bretagne est adhérent du réseau FEMS depuis sa création, fédération nationale des écomusées et musées de société, créée en 1989 et regroupant aujourd'hui 120 adhérents et près de 180 structures.

1 VOCATION ET ENJEUX D'UN MUSÉE DE SOCIÉTÉ



Activité pédagogique, exposition *Les Ficelles du métier*, 2012



1. UN MUSÉE PLURIDISCIPLINAIRE, POUR COMPRENDRE LA BRETAGNE

Avec l'ambition initiale de retracer l'histoire de la Bretagne des origines à nos jours, le musée de Bretagne s'inscrit dans le temps long, sans adopter pour autant un discours strictement chronologique. En majeure, la structuration dans le temps est celle du parcours visitable, mais en mineure, la structuration dans l'espace intervient très fréquemment. Au sein de cette progression linéaire, le propos des collections vise autant les expressions parlées, les attitudes spirituelles, les pensées, l'organisation sociale et politique que les productions matérielles d'origine artisanale ou d'origine industrielle.

Que dit l'installation telle qu'elle a ouverte en 2006 ? Ses concepteurs se sont attachés à « *présenter la singularité de la Bretagne dans ses dimensions universelles. Cette démarche s'inscrit dans les réflexions qui ont été menées ces dernières années sur l'identité bretonne : c'est lorsque la Bretagne s'ouvre au monde qu'elle connaît ses périodes de prospérité et qu'elle développe des expressions culturelles originales. Aussi l'exposition permanente s'attache-t-elle à mettre en évidence cette alternance de périodes d'ouverture et de repli, selon que les courants d'échanges économiques se font à l'ouest*

par l'Atlantique, ce que l'on observe à l'âge du bronze, ou au contraire plus à l'est, sur l'axe rhodanien ou danubien et que la Bretagne se trouve à la périphérie du monde » (F. Hubert et JP. Le Maguet, *Bretagne est Univers*, p. 9).

C'est donc à une compréhension argumentée de la Bretagne que le musée procède. Il a recourt pour cela à :

- des faits, établis par des recherches scientifiques (histoire, archivistique, fouilles archéologiques...);
- des objets et documents pour appréhender leur sens dans leur matérialité;
- des textes et dispositifs de médiation pour les mettre en perspective, donner des clés de lecture et d'interprétation.

L'histoire et l'anthropologie constituent ses fondamentaux. Mais, aux données scientifiques transmises aux publics, le musée ajoute le rejet de « l'ethnostalgie », cette attitude d'esprit qui valorise à l'excès le passé, se méfie du présent et blâme l'avenir. Le musée de Bretagne exerce ainsi son activité en tant que musée de société. Il entend accompagner certaines transformations sociales, urbanistiques, techniques, culturelles ou sociétales d'aujourd'hui.

Il propose de s'enrichir du comparatisme en plaçant ses actions sous les auspices de Mona Ozouf soulignant voilà peu que : « *le sens du particularisme renforce le sens de l'universel* »². La matière bretonne, faite de culture autant que de militantisme quand ce n'est pas de positions partisans, est observée au musée par le premier de ces prismes. Encore convient-il de conjurer également le risque du régionalisme ou du repli identitaire. Souhaitant réaffirmer sa position « éclairée » sur la Bretagne, le musée considère l'identité bretonne comme une construction sociale et culturelle plus que comme une donnée innée, héritée d'un temps immémorial. Il prend en considération non seulement le breton mais aussi le gallo ou d'autres langues, envisageant le plurilinguisme comme projet de société.

Donnant à voir la région comme une construction historique progressive, il insiste sur le fait que la Bretagne en tant que région unifiée et revendiquée, est la réussite d'une logique fédératrice qui a réussi à transgresser les oppositions micro-territoriales et les rivalités anciennes entre paroisses, entre pays, quand celles-ci s'exprimaient par une surenchère dans la hauteur de leurs clochers (Léon) ou de leur coiffe (pays bigouden) ou par de forts sentiments paroissiaux incarnés par la rivalité de leurs bannières.

LES PERSPECTIVES DU MUSÉE PEUVENT SE RÉSUMER AINSI :

- **S'affirmer comme un lieu de référence en matière de sources et d'études pour l'histoire et l'ethnologie régionales.**
- **Développer des programmes d'actions et de recherches**, en lien avec des champs d'étude du contemporain et du patrimoine culturel immatériel.
- **Affirmer la double géographie du musée : de proximité**, avec des interventions prioritaires sur le territoire de Rennes Métropole, notamment en matière de diffusion et de médiation culturelle ? régionale, voire nationale pour la constitution des collections, l'expertise et le rayonnement culturel.
- **Conforter la qualification de la Bretagne en tant que terre lancée dans l'Atlantique**, inscrite anciennement et durablement dans l'espace atlantique européen d'aujourd'hui, en somme un espace d'échanges et d'influences diversifiées.

2. UN MUSÉE ATTENTIF À SON UTILITÉ SOCIALE

En favorisant l'écoute et l'échange entre visiteurs, entre visiteurs et intervenants en laissant la place à l'expertise de beaucoup d'entre eux et non pas en dispensant exclusivement le discours du spécialiste, le musée contribue au lien social, particulièrement sur le territoire métropolitain.

Le musée sera l'un des acteurs importants du projet culturel métropolitain, dans sa volonté de « *promouvoir des dynamiques d'appropriation d'hier et d'aujourd'hui : en donnant les clefs de l'appartenance au territoire, il travaillera à l'idée d'un patrimoine communautaire* »³. Il peut s'y investir à travers sa programmation (projet de restitution des mosaïques « à la manière » d'Odorico réalisées par les habitants du Blosne et installées dans les halls d'immeuble en 2013). Il peut aussi chercher à s'inscrire dans les nouveaux usages de la culture : « d'apprenants » qu'ils sont classiquement, les publics veulent devenir « participants » (opération « Les Portes du temps » menée au musée de Bretagne, 2013-14). C'est tout le rapport au musée qui s'en trouve ainsi modifié.

Le musée doit ainsi procéder à une veille sur les questions de société, l'actualité, le territoire. Il peut compter sur les conservateurs, responsable des publics et médiateurs, mais aussi sur le centre de documentation, chargé de mettre en place cette veille documentaire, avec les nouveaux outils liés au web sémantique. L'association des amis du musée, l'AMEBB, participe activement à la promotion et aux activités du musée auprès du grand public. Elle offre habituellement des services privilégiés auprès de ses adhérents et constitue un relais efficace prêt à s'investir dans certaines actions d'acquisition, de recherche, d'animation. Il serait pertinent de lui accorder une reconnaissance supplémentaire dans des actions de relais d'opinion, notamment pour une meilleure appropriation de certains grands chantiers.

Surtout, le musée doit s'efforcer d'inventer, d'expérimenter de nouvelles formes de rapport aux publics, notamment jeunes et éloignés de la culture, que ce soit par les nouvelles technologies (réseaux sociaux, muséomix) ou par des relais établis sur le territoire.



Inauguration, exposition *Migrations*, 2013

LES PRIORITÉS DU MUSÉE SE TOURNERONT :

- Vers des manières d'apprendre renouvelées.
- Vers la prise en compte de la culture de la jeunesse, en particulier celle des « digital natives ».
- Vers la co-construction de projets avec des communautés et acteurs du territoire.
- Vers l'implication du musée dans des projets d'aménagements d'aujourd'hui (Projet Euro-Rennes, Couvent des Jacobins, réappropriation du patrimoine...).

3. UN MUSÉE HUMANISTE

À travers cette revendication, l'équipe du musée s'accorde à promouvoir des actions donnant la priorité à la dimension humaine que révèlent les patrimoines matériels et immatériels qu'elle collecte et conserve.

Si les fonds constitutifs de la collection sont des objets, c'est cependant moins aux considérations matérielles de leur fabrication ou de leur usage qu'elle s'attache qu'à leur signification dans le registre du progrès, des usages sociaux, de l'utilisation rituelle ou religieuse.

Ainsi dans la présentation permanente archéologique, la séquence dédiée au paléolithique insiste-t-elle non sur la fabrication des outils lithiques mais sur « *les échanges liant les populations* » et sur « *l'économie et la diffusion culturelle* ». La préparation de l'exposition *Boire* montre que les questions liées aux usages de la boisson ne se réduisent pas à leurs seuls aspects économiques ou de santé publique mais

2. OZOUF Mona, *Composition française, retour sur une enfance bretonne*, Gallimard, 2009, 288 p.

3. Axe n°2 du projet culturel métropolitain, p. 20.



Exposition permanente, *Bretagne est Univers*, séquence gallo-romaine

qu'elles ont aussi donné en Bretagne matière à une solide tradition culturelle tout comme à une intense représentation, creusant souvent les stéréotypes. **L'angle d'approche privilégié - celui de l'histoire culturelle - conduit le musée à aborder les communautés humaines régionales en termes de civilisation.** Est ainsi exclue une approche strictement technique et individualisée (la taille des pierres taillées, la technique d'ornementation d'un meuble ancien, la technique de repassage d'une coiffe...). L'approche culturelle favorise une approche de l'ensemble des traits qui les caractérise tant sur

le plan technique qu'intellectuel, politique, religieux, moral. Elle considère l'objet isolé non pas en tant qu'œuvre mais en tant que « témoin », tout en le rattachant aussi souvent que possible à d'autres signes de civilisation que son domaine propre.

Tout comme celle d'une photographie, la signification d'une peinture sera d'autant plus pertinente en terme de civilisation qu'elle sera associée à un meuble qui lui est contemporain, significatif d'un style, à un objet quotidien significatif d'une tradition, à un instrument de musique significatif d'une expression musicale de ce temps. Ce qui relie plutôt que ce qui sépare. En mobilisant par ailleurs les mises à distance, la comparaison et le temps long, le musée s'attache aussi à envisager l'histoire comme une approche du changement plus qu'une science du passé. Attaché de longue date aux muséographies soignées, confiées de plus en plus souvent à des architectes-scénographes, le musée de Bretagne introduit dans sa relation aux publics un facteur supplémentaire : le souci de la qualité des mises en espace des collections, l'ergonomie et le confort des visiteurs, en un mot l'accessibilité aussi bien physique que des contenus.

La portée humaniste du musée de Bretagne se nourrit également de la volonté de promouvoir les regards tolérants, les entreprises de paix, d'entraide (les Cigales, la question des monnaies alternatives pendant l'exposition *Les Bretons et l'argent*) ou de solidarité (*Migrations*) quand ce n'est pas l'approche des cultures en tant qu'elles permettent à chacun d'être davantage citoyen (*l'affaire Dreyfus*).

La loyauté avec laquelle la collection permanente évoque les égarements de certains membres du mouvement breton lors de la Seconde Guerre mondiale ainsi que la plaidoirie entreprise lors des expositions *Seiz Breur* et *Parlons du breton* en faveur d'une nécessaire dissociation de l'amalgame qui s'est longtemps fait entre collaboration avec le gouvernement de Vichy et langue bretonne, se rattachent à la philosophie résumée par Paul Ricoeur : « *L'histoire réconcilie les mémoires blessées et aveugles au malheur des autres* ».

4. UN LIEU DE RESSOURCES ET UN FORUM

Les collections du musée constituent une référence nationale en matière d'ethnologie, de photographie, d'histoire, une référence régionale en matière d'archéologie, d'arts décoratifs ou d'iconographie. Son centre de documentation a vocation à se transformer en « centre de ressources », pertinent dans tous ces domaines scientifiques. Sa base de données constituée aujourd'hui de plus de 100 000 notices est une base précieuse en vue d'une plus ample diffusion (voir § 3.2.1 et 4.1.1). Pourtant, le musée doit aujourd'hui relever un nouveau défi : sortir d'une approche purement disciplinaire et segmentée (base de type « bibliothèque », « collections », « image ») et travailler à une interconnexion de l'ensemble de ses ressources par la mise en place d'un système de gestion de l'information cohérent, accessible, ouvert à tous. Le patrimoine, ce bien commun, appartient à tous. Il est de notre responsabilité et mission de service

public d'en permettre sa diffusion, pour réaliser le rêve du musée-forum. Cette ouverture des ressources du musée est sans nul doute la pierre angulaire du rayonnement du musée de Bretagne à l'échelle régionale et nationale et la clé de la réinvention d'une nouvelle relation au public.

C'est aussi au sein du musée que s'exprimeront avis et idées des publics, dans l'échange et la rencontre avec les médiateurs du musée, des « invités » ; artistes, conférenciers ou témoins. Depuis plus de cinq ans, et la structuration du service des publics, les rendez-vous se sont étoffés et diversifiés, avec conférences (forum-histoire, champs contre champs), rencontres-points de vue, rendez-vous du documentaire « docs en stock au musée »... Les pensées alternatives et les débats y ont leur place, tout comme les réflexions porteuses de nuances et de complexité, les témoignages chargés d'authenticité mais aussi parfois révélateurs d'une « mise en récit » du passé.



Exposition permanente, *Bretagne est Univers*, séquence gallo-romaine

2 À LA RENCONTRE DES PUBLICS



Inauguration, exposition *Terre-Neuve/Terre-Neuvas*, 2013



L'ambition de ce projet est d'aller vers une modification marquée du rapport des visiteurs au musée. Il s'agit de réinterroger nos pratiques professionnelles, et donc de réévaluer notre offre au regard des nouveaux usages de la culture. À cette orientation structurelle s'ajoute la recherche de la diversification des publics. Enfin, la recherche de publics nouveaux tout comme la fidélisation des publics actuels ne peut ignorer, en préalable, que pendant les cinq années qui ont précédé leur installation aux Champs Libres, les collections permanentes ont été fermées au public. Pour beaucoup d'habitants du territoire métropolitain, l'inscription du musée de Bretagne dans Les Champs Libres n'est pas encore chose actée : la visibilité et la lisibilité du musée au sein de l'équipement « Les Champs Libres » devront constituer une priorité d'action.

1. LES PUBLICS DU « NOUVEAU » MUSÉE AUX CHAMPS LIBRES

1.1. Connaître les publics

Depuis son ouverture, Les Champs Libres ont mis en place un observatoire permanent de la fréquentation. Les données quantitatives et qualitatives de la fréquentation (annexe n°1) du musée peuvent ainsi donner un premier aperçu de la fréquentation et des profils sociologiques des visiteurs. Ces données mériteraient toutefois d'être étayées par des études complémentaires, notamment qualitatives ou portant sur des objectifs précis (évaluation offre scolaire, action culturelle...) mais aussi par une analyse des données démographiques du territoire (cf. rapports de l'AUDIAR, APRAS, INSEE et expérience innovante « dataviz » « Qui sommes-nous ? »⁴).

Analyse quantitative de la fréquentation

La fréquentation du musée de Bretagne s'établit comme suit pour les neuf premières années d'ouverture.

ANNÉE	USAGERS
2006 (mars-décembre)	43 660
2007	59 972
2008	86 083
2009	76 701
2010	61 249
2011	51 339
2012	58 764
2013	60 970
2014	61 720

4. <http://dataviz.rennesmetropole.fr/quisommesnous/index-fr.php>

La fréquentation comprend les entrées au musée mais aussi les rencontres en salle de conférences, au Café des Champs Libres et dans les espaces muséaux.

Les deux premières années d'exploitation ont été marquées par l'effet nouveauté et la découverte par les habitants de la métropole du nouveau parcours permanent. Mais dès 2008, les expositions temporaires devenaient le motif principal de visite. Avec de grandes manifestations comme *Arthur* en 2008 ou *Odorico* en 2009, la fréquentation atteignait respectivement 76 700 et 61 200 visites. Il est à préciser que l'exposition *Arthur* prenait place dans plusieurs espaces des Champs Libres (salle Anita Conti, Bibliothèque, musée de Bretagne). La fréquentation annuelle du musée de Bretagne semble loin des masses accueillies par la Bibliothèque de Rennes Métropole ; elle diverge aussi de la fréquentation de l'Espace des Sciences par son mode de calcul. L'espace Bretagne des 1001 images ne donne lieu à aucune comptabilité et les billets délivrés pour le musée offrent la possibilité de découvrir indifféremment l'exposition temporaire, le parcours permanent ou encore l'espace consacré à *l'affaire Dreyfus*. Il semble plus pertinent de comparer la fréquentation du musée avec celles d'établissements équivalents.

En 2009, le musée de Bretagne arrivait en tête des musées bretons devant celui de Quimper où pourtant l'exposition autour de l'œuvre de Gauguin *La Vision du sermon* avait dopé les entrées, conformément à l'élan qui se manifeste lors de toute exposition relative aux peintres de Pont-Aven ou aux peintres impressionnistes. En 2010, il perdait cette position atteignant néanmoins la fréquentation de musées portée habituellement par une forte saisonnalité estivale ou par des projets de prestige. Depuis 2011, la progression est constante. La programmation culturelle représente de 10 à 15 % de la fréquentation totale. Cette part prise par l'action culturelle est exceptionnelle et prend en compte la situation particulière du musée au sein des Champs Libres et les possibilités offertes par la salle de conférences Hubert Curien, le Café des Champs Libres et les autres lieux de rencontres. Il est

également à noter que les « Premiers dimanches » événementiels et la gratuité de tous les premiers dimanches du mois ont participé à l'augmentation de la fréquentation du lieu.

Enfin, nous voudrions rappeler que le seuil des 50 000 visites constitue en Bretagne un plafond ; en 2010, date à laquelle la fréquentation moyenne des 29 musées ayant établi un bilan de fréquentation était de 33 000 visites par établissement, six musées dépassaient 50 000 visites par an (dont l'écomusée du pays de Rennes : 2012 : 54 779 visiteurs, 2013 : 51 413 visiteurs, 2014 : 56 907 visiteurs).

Au niveau national, les données comparables d'autres établissements sont les suivantes :

Musée alsacien, Strasbourg	62 361 visiteurs
Musée historique de la ville de Strasbourg	35 884 visiteurs
Musée Gadagne, Lyon	102 000 visiteurs
Musée d'Aquitaine, Bordeaux	154 356 visiteurs
Musée dauphinois, Grenoble	65 000 visiteurs

Il faut noter un important différentiel de fréquentation entre les musées d'accès gratuit (musée d'Aquitaine, musée dauphinois) et les autres, dont certains dans des villes clairement positionnées sur le tourisme culturel (Lyon, Strasbourg).

La fréquentation du musée est donc correcte pour un musée de société, qui plus est dans une ville, pour l'instant peu développée d'un point de vue touristique.

Il faut noter que plusieurs freins briment cependant la fréquentation du musée, inhérent à la logique d'ouverture de l'établissement :

- **Horaires d'ouverture** : peu de musées en France sont fermés le samedi et dimanche matin, ainsi que l'ensemble des jours fériés et veille de férié, soit au total 13 jours de fermeture, auxquels il faut rajouter les 15 jours de fermeture annuelle (chantier à ouvrir, moyen terme).
- **Communication/signalétique** : le musée est peu visible depuis l'extérieur, le parvis et l'axe de circulation gare/centre-ville. Il est également

beaucoup moins depuis le hall et la billetterie centrale que la bibliothèque ou l'espace des sciences, étant le seul élément en creux dans la conception architecturale du bâtiment. La communication du parcours permanent du musée est peu développée et le musée souffre d'un manque de notoriété (chantier ouvert, pilotage service mutualisé).

- **Accueil** : la conception de l'accueil du musée n'a pas été pensée dans une logique de service au public (accueil-information, vestiaires, boutique-librairie) mais dans une logique de flux et de « contrôle ticket ». Il est donc primordial de retravailler cette problématique de la « porte d'entrée du musée » et d'engager un lien de confiance et de convivialité dès l'arrivée du visiteur (chantier ouvert, décision prise, cf.2.2.3).

Ainsi, la fréquentation du musée de Bretagne pourrait dépasser les données actuelles – 70 000 visiteurs nous paraît un objectif atteignable au vu du potentiel – sous réserve d'une amplification de la fréquentation du grand public et d'efforts notables en matière de communication et de services attendus d'un musée aujourd'hui. La récente progression de la fréquentation du musée des beaux-arts de Rennes (72 941 visiteurs en 2012, 75 913 en 2013, 85 288 en 2014), lui-même engagé dans un nouveau projet, une nouvelle programmation et une communication dynamisée, nous incite à être confiant sur la marge de progression possible.

Analyse qualitative de la fréquentation

Les résultats des enquêtes de publics successives permettent de connaître relativement bien nos publics, mais aussi ceux qui ne fréquentent pas le musée.

Sur l'année 2013, le public « groupes » représentait 19,10 % de la fréquentation totale (22,58 % sur les seules entrées au musée, 11 651) soit 80,90 % de publics individuels.

Parmi les individuels, il faut noter un déséquilibre important entre jeunes et adultes, par rapport à la démographie ; profil type du visiteur, plutôt féminin, entre 40 et 60 ans...

Concernant les groupes, la sur-représentation des

groupes jeunes et notamment scolaires (71 % de la fréquentation totale des groupes en 2013) atteste des efforts importants pour constituer une offre d'action éducative, et *a contrario* un désintérêt pour les publics groupes adultes.

Les tendances à prendre en compte sont les suivantes :

- une absence de saisonnalité (facteur pourtant récurrent en Bretagne). Actuellement, le public touristique ou d'excursionnistes est peu présent.
- un public de proximité très prononcé, avec une tendance à l'élargissement sur l'ensemble du territoire métropolitain.

En 2012, 39 % de ses visiteurs sont Rennais, 15 % sont métropolitains, l'ensemble constituant 54 % de l'échantillon interrogé. Cette donnée n'est jamais aussi marquée en Bretagne qu'à Rennes (Quimper, musée breton : 6 % ; Carnac : 8 % ; Dinan : 5 % ; Quimper, beaux-arts : 11 % ; Vannes : 16 % ; Rennes, écomusée : 75 %).

- un intérêt fort des visiteurs pour la programmation culturelle ou les offres d'expositions temporaires ou thématiques qui constituent le ressort de l'augmentation des fréquentations ainsi que celui de la fidélisation.

Où se situent aujourd'hui les potentiels du musée ? Dans quelles géographies, catégories de population ?

- 10 % des visiteurs viennent du département d'Ille-et-Vilaine (hors agglomération), tandis que 25 % viennent d'un autre département français.

Ce chiffre est en nette progression (13 % en 2007/2009 ; 22 % en 2010), mais encore insatisfaisant, par rapport aux proximités géographiques (seul 3 % des visiteurs viennent de la Loire-Atlantique par exemple contre 1 % en 2010).

- 5 % du public actuel du musée de Bretagne y accèdent sans avoir programmé de visite, mais en « passant aux Champs Libres ». C'est dire tout le potentiel que le musée de Bretagne pourrait tirer au rez-de-chaussée d'une signalétique extérieure et intérieure capable d'amplifier cette disposition initiale des publics, la proximité de la gare...

- 14 % des visiteurs est constitué d'étudiants, ce qui représente une forte baisse dans la mesure où ils étaient 25 % en 1992 et que la bibliothèque attire un nombre croissant d'étudiants.
- L'enquête menée auprès des publics par TMO révèle que les cadres et les professions intermédiaires constituent 9 % des publics (contre 1/3 en 2010), les retraités près d'1/4 aussi (contre 1/3 en 2010), tandis que les employés qui constituent 31 % de la population française sont représentés au musée de Bretagne par un pourcentage de 18 % des publics, proportion très correcte en Bretagne où elle est toujours inférieure, notamment dans les musées de beaux-arts⁵.
- Deux données méritent également d'être questionnées : la faible part des professeurs des écoles venus indépendamment de leur classe (2 %) et à l'avenant celle des professeurs du secondaire ou du supérieur qui représentent 5 % de la structuration des publics alors qu'elle se situe traditionnellement autour de 15 % dans les autres musées de l'Observatoire permanent des publics.
- Alors que les visites libres se caractérisent majoritairement comme des sorties familiales ou amicales en petit groupe affinitaires (50 % viennent en famille ou entre amis) ou solitaires (34 %), seulement 6,50 % des publics du musée sont constitués de groupes adultes organisés (chiffres 2013).
- Les groupes scolaires constituent 16,24 % (8048 visites sur 51 749 entrées en 2013) de la fréquentation totale hors action culturelle, soit une proportion équilibrée.

Les écoles élémentaires sont majoritaires (35 %), les lycées et collèges représentent respectivement 14 et 12 % de la fréquentation. Les écoles maternelles sont peu fréquentées (21 %). Les classes hors métropole sont les plus nombreuses (34 % de l'Ille-et-Vilaine, 14 % pour le reste de la Bretagne, 5,3 % hors Bretagne contre 38 % pour les écoles de la métropole dont 30 % pour la ville de Rennes). Ces données résultent d'une forte mobilisation du musée autour des publics scolaires soutenue fortement par le ministère de l'Éducation nationale qui y affecte

actuellement deux professeurs-relais respectivement pour le premier degré et le second degré (convention Éducation nationale / Champs Libres) ainsi que des missions ponctuelles de professeur-relais pour les expositions temporaires.

En outre, chaque offre aux publics donne lieu à des actions tournées vers les scolaires, entièrement gratuites, initiées par les médiateurs, sans compter les ateliers pour le jeune public hors cadre scolaire (Breizhopoly, Le costume dans tous ses états, Le petit atelier d'enluminure, Le musée au bout des doigts...). La dimension « visite en famille » est de plus en plus développée comme en témoignent les parcours « Passeport de la Liberté » sur l'exposition *Migrations*, les parcours famille, Jeu de la morue sur *Terre-Neuve*, les modules pour enfants sur *Quand l'habit fait le moine* ou les stations de manipulations et jeux dans l'exposition *L'histoire de France racontée par la publicité*.



Activité pédagogique, exposition *Bretagne est Univers*

1.2. Les publics, acteurs du musée

Le musée de Bretagne entend placer les publics au cœur de la démarche muséale. Les connaître, c'est en effet disposer d'une cartographie permettant de mieux réfléchir à des offres culturelles, aux nouveaux usages, mais aussi se questionner sur les raisons pour lesquelles certains habitants ne viennent pas au musée.

Le musée a la chance de disposer d'un service des publics, composé de professionnels de la médiation culturelle, expérimentés. Cette mission de service public est exercée en régie directe, ce qui permet une implication dans l'ensemble des activités du musée. Ce service doit être en questionnement permanent sur l'évolution des pratiques culturelles et de ce qui en découle : la conception de la médiation culturelle.

La médiation est au cœur de la relation aux publics. Elle participe d'une « manière d'apprendre » suggérée par le musée à ses visiteurs mais aussi d'un échange d'idées, de connaissances et de points de vue. En cela, elle ne peut plus être seulement envisagée, comme l'ont longtemps pratiqué les musées, sur le mode de la « conférence » mais bien dans une interaction entre un médiateur et le public.

La médiation au musée de Bretagne peut s'appuyer sur plusieurs principes méthodologiques :

• Le regard actif

Cette orientation vise à conforter le lien direct entre l'objet et le visiteur en faisant appel à son seul sens de l'observation. Elle est de nature à le tenir à l'écart du complexe du « savoir requis » pour comprendre un objet ou une œuvre ; elle stimule au contraire la simplicité, l'authenticité, le bon sens. Cela implique d'inviter les visiteurs à laisser « l'œil traîner » pendant des instants privilégiés, sur les collections dans leur matérialité brute, sans analyse ni commentaire. C'est l'instant où l'aspérité du matériau ramène au ciseau sculpteur, où l'inscription sur une façade de meuble renvoie à un nom, une formule. C'est l'instant où un léger décaissé entourant une image renvoie à la force d'une presse et suggère sa multiplication par la gravure, où les taches figurant sur l'étoffe d'un bonnet de baptême sont le rappel des saintes huiles

délivrées sur les fonts baptismaux et que les usages populaires conduisaient à conserver durablement pour ainsi en maintenir la protection.

• La mise en perspective historique et géographique, les liens au contemporain

Les collections matérielles nécessitent d'être recontextualisées, à l'aune de l'actualité de la recherche, dans un processus dynamique. C'est le propre d'un musée de société de pouvoir mettre en relief la part de l'histoire propre à nombre de documents, d'objets ou de situations quotidiennes d'aujourd'hui.

• De l'objet historique à l'historique de l'objet : l'objet documenté

Si la présentation d'un objet ou d'une œuvre dans sa réalité physique est la mission fondamentale du musée, par vocation originelle, l'évocation de son histoire est suggestive aussi de son destin. Que la statuette de Paule ait été trouvée dans une fosse dépotoir mêlée à des amphores brisées est un élément archéologique de premier ordre. Que les inscriptions latines de la période gallo-romaine aient été extraites non de leur soubassement d'origine (sans doute dans la solennité d'un espace public) mais de l'enceinte romaine de Rennes est aussi un indicateur de leur destin historique.

Faciliter le passage du statut traditionnel du « visiteur apprenant » à celui de « visiteur coopérant » est une autre de nos ambitions. Cette transformation qui modifie sensiblement l'esprit et le sens de la relation des publics au musée mais aussi le rôle du médiateur reposera d'une part sur la mobilisation des compétences respectives des uns et des autres, et par ailleurs sur la multiplication des pratiques collaboratives, manuelles ou expérimentales autour des collections.

5. Données à mettre en regard des statistiques démographiques du territoire, source INSEE : cadres, professions intellectuelles : 18,9 % ; professions intermédiaires : 26,8 % ; employés : 31,1 % ; étudiants : 28 % ; retraités : 17 %.

LES ORIENTATIONS PROPOSÉES SONT LES SUIVANTES:

À court terme:

- **Promouvoir les espaces contributifs sur le site internet et les réseaux sociaux** (identifier, documenter des collections ; participer à des actions de collectage...).
- **Établir sur l'emprise de l'actuel espace Bretagne des 1001 images un laboratoire créatif**, en synergie avec les autres entités des Champs Libres, notamment l'espace *Vie du citoyen* (chantier validé, projet en cours).

À moyen et long terme:

- **Rendre possible l'ouverture des données publiques du musée** (réflexion engagée, liées à des problématiques juridiques et d'outil de gestion informatisée des données).
- **Maintenir et amplifier l'audience des rendez-vous inspirés de la philosophie du forum ou de la participation**: Docs en stock au musée, Forum histoire, Café histoire, Point de vue.
- **Renforcer les liens avec le monde associatif, de nouveaux partenaires du champ socio-culturel et les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique de la ville** (ex. les relais du champ social ; les actions engagées autour des expositions *Mali au féminin*, *Migrations...*).

2. DES PUBLICS À CONQUÉRIR

2.1. Le musée et ses territoires: des géographies nouvelles

L'analyse de la fréquentation a mis en évidence une forte concentration des publics issus du territoire métropolitain, avec comme corollaire une fréquentation assez faible provenant du reste du territoire. Par ailleurs, le musée doit pouvoir dépasser ses frontières physiques pour assurer son rayonnement via les outils numériques.

Il est proposé de travailler dans deux directions, qui reflètent d'une part la nécessité d'actions de proximité sur le territoire métropolitain autour de la notion de « vivre ensemble » mais également les ambitions de rayonnement de la métropole, au niveau grande région et national.

Ainsi en termes de projet, le musée continuera de porter des projets ambitieux, d'intérêt régional, voire national (sujets, thèmes), qui assureront la visibilité

du musée et le rayonnement du musée à l'extérieur, tout en menant des actions plus ciblées, inscrites sur des territoires de proximité.

Concernant la fréquentation physique du musée, il s'agira désormais de s'inscrire dans une géographie prioritaire d'échelle départementale et régionale. Une échelle géographique de rayon 100 km autour de Rennes constituant un « bassin de public prioritaire » nous semble réaliste. Cela inclut outre les territoires ruraux, les villes de Nantes, Saint-Malo, Saint-Brieuc, Vannes mais aussi Fougères, Laval...

Il s'agira ainsi de doter le musée d'une meilleure identité visuelle, d'un plan de communication adapté, incluant la diffusion de l'ensemble des supports de communication et portant sur l'ensemble de ses activités. Pour cela, la collaboration des services mutualisés des Champs Libres (communication et relations extérieures, publics) sera plus que jamais nécessaire.

Concernant le territoire métropolitain, l'attention sera portée aux communes qui y sont entrées le plus récemment ou celles dont un lien aux collections du musée se fait de manière naturelle (origine des fonds, découvertes archéologiques...). Des actions spécifiques seront également menées en direction de certains quartiers ou communes plus éloignées des pratiques culturelles et de la pratique muséale, rejoignant en cela un objectif lié à la sociologie des publics (cf. supra.2.2.2. un musée accessible). L'organisation de rencontres externalisées de la programmation culturelle sera aussi l'une des pistes explorées, comme cela a pu être fait pour le parcours *Anne au cœur de Rennes* et le partenariat mis en place avec l'Autre lieu au Rheu. Ces nouvelles géographies concerneront l'ensemble des missions de fonds du musée: depuis la recherche et l'ingénierie jusqu'à la diffusion culturelle.

2.2. Un musée accessible

Certaines populations fréquentent peu, voire pas du tout le musée de Bretagne (et les équipements culturels en général): il existe en effet des freins multiples à cette non-fréquentation, d'ordre social, culturel, financier, symbolique.



Visite tactile, exposition *Bretagne est Univers*

Pour ces publics dits « éloignés de la culture », seules des actions volontaristes, ciblées et sur la durée, permettront de développer une pratique autonome. Le musée entend faire de ce non-public un enjeu prioritaire, répondant en cela aux orientations du projet culturel communautaire et de cette affirmation « la culture, pour tous, partout ».

Par ailleurs, la loi « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » du 11 février 2005, dite loi handicap a fixé à 2015 l'objectif d'accessibilité généralisée pour tous les domaines de la vie sociale, qui concerne en premier lieu les bâtiments publics. Les établissements culturels tels que les musées doivent s'inscrire dans des démarches globales d'accessibilité, du cadre bâti au contenu de leurs expositions et de leur offre culturelle. Suivant la définition interministérielle de l'accessibilité: « réduction de la discordance entre, d'une part, les possibilités, les compétences et les capacités d'une personne et d'autre part les ressources de son environnement lui permettant de façon autonome

de participer à la vie de la cité »⁶, le musée de Bretagne se devait, en tant qu'équipement culturel, de procéder à un état des lieux de son accessibilité afin de l'améliorer sans cesse, renforçant ainsi sa relation à tous les publics.

Labellisé « tourisme et handicap », le musée de Bretagne s'est organisé depuis plusieurs années pour prendre en compte l'accessibilité des publics. La réalisation d'un diagnostic en 2009 a déjà permis de dresser un bilan de l'existant et de l'offre et de définir un cadre pour la recherche de réponses appropriées.

Ce premier état des lieux de l'accessibilité du musée de Bretagne s'inscrit dans une démarche dynamique et la mise en place d'un programme d'actions sur plusieurs années et la co-construction d'offres adaptées. Surtout, la prise en compte de l'accessibilité au musée de Bretagne part du postulat que l'amélioration de nombreux outils et propositions participe d'une recherche de confort

6. État des lieux de l'accessibilité des équipements culturels, Ministère de la Culture et de la communication

et d'adaptation utile à tous les publics, que ce soit les personnes âgées souvent en quête de bancs de repos, ou les plus jeunes, pour lesquels les vitrines sont parfois trop hautes ou les textes complexes. Les actions sont programmées dans le cadre de la conception universelle.

La recherche d'accessibilité peut se conjuguer avec l'exigence intellectuelle et la rigueur scientifique, comme avec l'esthétisme ; il s'agit donc de prendre en compte au mieux l'ensemble des paramètres et d'introduire entre eux un rapport équilibré.

Concernant le diagnostic et malgré le caractère très récent du musée, il faut relever des problèmes touchant :

- la signalétique : le manque d'utilisation de pictogrammes comme indication des fonctions des lieux – banque d'accueil, toilettes, etc. – ne facilite pas la compréhension de tous.
- le déplacement et mobilier de repos : l'ensemble du parcours du musée – 2 000 m² – manque d'assise, notamment devant les espaces avec des projections. Le déplacement des personnes en fauteuil a été bien pris en compte dans l'exposition *Bretagne est Univers*, mais ce n'est pas le cas des autres familles de handicap.
- la cartelographie n'est pas adaptée à la lecture de tous (cartels souvent positionnés très bas, écrits petits, contraste et transparence).
- le musée manque de documents d'aide à la visite adaptés, tout comme de dispositifs substitutifs, permettant une visite en autonomie (sous-titrage des films, document en braille ou gros caractère...).

En termes d'organisation, la médiatrice qui coordonne la cellule médiation est référente dans la relation aux publics empêchés et éloignés ; formée spécifiquement sur les questions d'accessibilité, elle analyse les besoins, propose et planifie des actions, les conçoit puis les met en œuvre avec le reste de l'équipe. En lien avec la mission accessibilité des Champs Libres, elle engage des démarches de partenariat pour associer les publics en situation de handicap à la construction d'une offre adaptée.

Depuis leur ouverture, Les Champs Libres ont aussi

été établi de nombreux partenariats avec des structures comme ATD quart monde, l'hôpital Guillaume Rénier, des maisons de retraite, les institutions pénitentiaires... L'offre proposée s'adresse aux visiteurs en groupe comme aux individuels, pour les déficiences visuelle, auditive, mentale ou psychique. Des visites tactiles s'adressent à tous, des médiations interprétées en LSF ou en LPC (langage parlé complété) sont programmées autour des expositions temporaires ou permanentes. La conception d'une visite tactile avec création d'outils spécifiques pour les déficients visuels est en cours. Tout le parcours permanent sera concerné d'ici à 2017. La programmation culturelle est également rendue régulièrement accessible.

Concernant les publics dits « éloignés de la culture », le musée de Bretagne a entrepris plus récemment une série d'initiatives, qu'il conviendra de conforter et évaluer. Depuis 2013, le musée a engagé un travail partenarial en établissant un réseau de relais du champ social, en les formant et en favorisant l'information autour du dispositif de la carte « Sortir ». Avec l'exposition *Migrations*, un plan d'actions spécifiques a été mis en place : création d'un répertoire des associations, rencontre des acteurs du champ social, mise en place d'une convention de « droit de parole », accompagnement et formation des relais...⁷ En marge de l'exposition *Migrations*, le musée a formé 69 relais du champ social ; 37 ont animé au moins une visite de l'exposition, soit 53 %.

Dans le bilan de ce projet, l'accès facilité et souple au musée, la liberté de circulation, les invitations, les notions de partage sont les points positifs mentionnés par les participants. D'autres dispositifs, expérimentés en 2013 et 2014, seront eux aussi amplifiés dans les années à venir, permettant une fréquentation du musée à des moments plus creux, donnant une expérience de visite à des jeunes partant peu ou pas en vacances : l'opération « Les portes du temps des jeunes et du patrimoine » ; portée par le ministère de la Culture a été l'occasion de porter un projet original et participatif, en partenariat avec d'autres structures culturelles comme le FRAC⁸ Bretagne.

En septembre 2013, la gratuité des « Premiers Dimanches » (des Champs Libres) a été élargie à l'ensemble des premiers dimanches de chaque

mois et concerne tous les musées de Rennes. Dans un contexte de crise et d'un climat social souvent morose, nous entendons accompagner cette mesure tarifaire en proposant une offre culturelle spécifique et gratuite (atelier, visite flash...), dans une approche ludique du musée.

LES ORIENTATIONS PROPOSÉES SONT LES SUIVANTES :

- **Participer à la réflexion et aux propositions du groupe de travail « accessibilité » des Champs Libres**, s'appuyer sur le travail de relais et de constitution de partenariats, notamment par la communication des fichiers ressources. Ce groupe doit s'affirmer comme un lieu de réflexion et être force de proposition.
- **Poursuivre la réalisation du programme pluri-annuel d'amélioration de l'accessibilité du musée en bénéficiant d'une enveloppe budgétaire spécifique**, notamment pour des projets d'investissement d'outils de médiation et l'amélioration du parcours permanent.
- **Promouvoir l'offre culturelle accessible du musée**, en s'appuyant sur les outils existants et les relais du musée.
- **Affirmer la place de l'accessibilité et de la conception universelle dans la réalisation de l'ensemble des projets muséographiques et d'action culturelle** et imposer les exigences d'un musée accessible aux maîtres d'œuvre en portant une attention particulière à la rédaction des cahiers des charges en collaboration avec le médiateur référent, ainsi qu'en formant l'ensemble des agents concernés aux questions de l'accessibilité.
- **Modifier les fondamentaux de l'action culturelle et de la médiation en favorisant de nouvelles formes d'expression et de mise en débat**, en apprenant à travailler à partir de l'expression directe de la demande des citoyens (cf. supra 2.4).

2.3. Développer la « mise en tourisme »

Les Champs Libres et le musée de Bretagne, ouverts en 2006, se sont positionnés dans leur rapport au public, en premier lieu comme un équipement culturel de proximité. Pourtant, le contexte actuel, avec d'importantes évolutions dans le projet métropolitain et de nouvelles orientations en matière de stratégie touristique doivent nous faire reconsidérer le positionnement de notre équipement.

Rennes Métropole a en effet adopté le 20 juin 2013 son projet communautaire actualisé, avec de

nouvelles stratégies « Économique, Enseignement Supérieur Recherche et Culturelle ». Par délibération du 24 octobre 2013, le conseil communautaire a adopté une nouvelle stratégie touristique, avec les objectifs suivants :

- « faire de la métropole rennaise :
- une destination de courts séjours urbains et de rencontres professionnelles référente à l'échelle nationale voire au-delà,
 - également une destination d'excursions pour les touristes bretons,
 - qui développe des offres typiques, originales et de qualité,
 - en adéquation avec ses valeurs de qualité, d'innovation et de durabilité ».

7. Trente-quatre structures conventionnées avec le musée de Bretagne dont sept centres sociaux, trois CLPS (Contribuer à La Promotion Sociale), trois maisons de quartier, sept centres sociaux, une MJC (Maison des Jeunes et de la Culture), trois CCAS (Centre Communal d'Action Sociale) et de nombreuses associations sur le territoire et à l'extérieur de Rennes (Vern-Sur-Seiche, Messac, Clayes, Guerche-de-Bretagne, Bruz, Vitré, Redon, Saint-Brieuc, Vannes).

8. Fond Régional d'Art Contemporain



Exposition *Bretagne est Univers*, séquence âge du fer

L'adoption de cette nouvelle stratégie est concomitante avec la mise en chantier d'un très important chantier d'investissement, le Centre des congrès de Rennes Métropole, sur le site du couvent des Jacobins et la création de la SPL⁹ Destination Rennes, garante d'une gouvernance publique de la destination et de la cohérence stratégique et opérationnelle des actions.

Dans ce contexte, le musée de Bretagne doit prendre la place qui est la sienne, celle d'un équipement culturel ouvert sur le tourisme culturel et ses problématiques. En effet, il faut noter qu'en tant que « musée de Bretagne », le musée devrait constituer une porte d'entrée naturelle, pour tout visiteur de passage qui souhaite appréhender le territoire, d'un point de vue patrimonial et historique. Par ailleurs, le musée est indissociablement lié au chantier du couvent des Jacobins, en raison des fouilles archéologiques, menées dans le cadre des opérations d'archéologie préventive dont une part pourrait être valorisée au musée, après étude. Il dispose enfin d'un atout très conséquent : un équipement très accessible, à quelques dizaines de mètres de la gare, entre deux stations de métro, sur le cheminement piétonnier vers le centre-ville.

Plusieurs rapports récents attestent du lien entre investissement dans le secteur patrimonial et retombées économiques¹⁰. Selon l'étude nationale menée par l'agence régionale du patrimoine de PACA et le ministère de la Culture en 2009 pour la région Bretagne, 1 € investi dans le patrimoine génère entre 19 et 21 € de retombées économiques. Le récent rapport du CESER¹¹ sur les musées en Bretagne¹² évoque également le potentiel touristique des musées en Bretagne, en premier lieu, ceux dont le projet se développe au niveau régional, comme c'est le cas du musée de Bretagne.

Concernant la situation actuelle, la récente progression de la part des visiteurs originaires d'Île-de-France (de 4 à 7 % entre 2007 et 2010) en parallèle à la progression des visiteurs qui ne vivent pas en région Bretagne (de 13 à 25 %) et étrangers (de 1 % en 2007 à 4 % en 2011-12) sont des encouragements dans ce sens.

Toutefois, notre analyse montre que le musée doit travailler avec ses partenaires (Champs Libres, SPL Destination Rennes, Région Bretagne...) sur différents sujets :

- **Les publics** : dans la logique de la stratégie touristique de Rennes Métropole, il s'agit de développer la fréquentation des excursionnistes, du tourisme de court séjour, mais aussi de s'inscrire dans des propositions liées au tourisme d'affaire. La cible des excursionnistes rejoint un autre objectif ; celle d'un meilleur positionnement du musée sur une offre « famille ». En lien avec les actions de la métropole « Ville d'art et d'histoire », il s'agira aussi de réfléchir aux modalités d'accueil des publics « groupes » (construction de produits spécifiques à destination des autocaristes).
- **La visibilité et la communication** : la position du musée au sein des Champs Libres, pour beaucoup et particulièrement pour les prescripteurs touristiques, n'est pas encore acquise. Parfois, le musée de Bretagne est même positionné à Nantes ! L'identité visuelle propre du musée est donc un enjeu très fort. À l'ouverture des Champs Libres, la communication s'est faite sur l'équipement, et depuis se construit surtout sur l'offre culturelle événementielle. Il s'agit donc, pour cette cible-public, de mettre l'accent sur les collections, le parcours permanent, la notion de « musée, porte d'entrée de la Bretagne » et de mettre en place un plan de communication et de diffusion adapté, avec l'appui des services mutualisés concernés.
- **La création d'une offre et des services adaptés** : en étroite relation avec les acteurs touristiques, il s'agira d'adapter l'offre à ces publics spécifiques. Parmi les chantiers à travailler figurent notamment les horaires et tarifications, mais aussi les outils de visite en autonomie (application, offre de parcours thématiques...), l'ouverture vers le secteur économique et les entreprises (privatisation des espaces du musée : conditions et fonctionnement).

LES ORIENTATIONS PROPOSÉES SONT LES SUIVANTES :

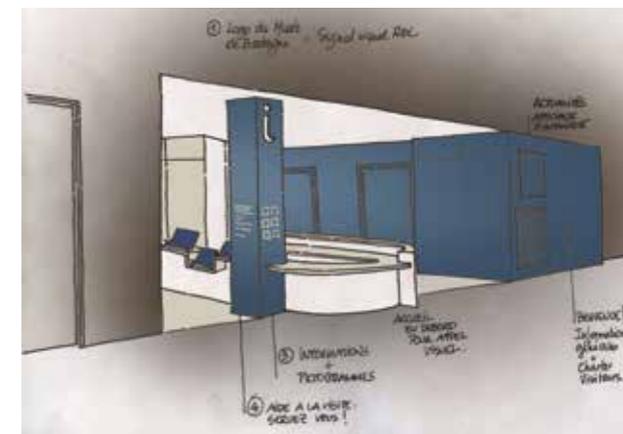
À court terme :

- **Participer à la réflexion stratégique et opérationnelle de la SPL Destination Rennes**, notamment au travers du conseil des acteurs touristiques et le chantier « Mettre en tourisme l'offre culturelle, patrimoniale et commerciale existante et l'enrichir ».
- **Redéfinir l'identité visuelle du musée et mettre un plan de communication et de diffusion adapté à la cible touristique.**
- **Offrir des services de qualité** : créer un véritable service d'accueil au 1^{er} étage avec prestation (vestiaire, point information, boutique), améliorer le confort des visiteurs (commande d'assises)... Travailler la notion de « premier accueil », service assuré par des prestataires externalisés et piloté par les services mutualisés des Champs Libres, en relation avec l'offre de médiation culturelle.
- **Mieux « vendre » l'offre du musée en direction des publics, notamment des familles.**
Les livrets « Supermine au musée », « Superminig » et « Bretagne est aventure » permettent déjà aux enfants accompagnés d'adultes de découvrir les collections par un biais original et distrayant (carte, jumelles, autocollants...). Des ateliers sont aussi proposés pendant les vacances scolaires. Sans forcément renforcer l'offre, il s'agira de retravailler d'un point de vue marketing l'existant, en renouvelant l'image du musée.

À moyen et long terme :

- **Participer à la mise en place d'une signalétique extérieure convaincante** pouvant faire levier sur le déclenchement de visite, aux abords du bâtiment mais aussi sur la signalétique piétonnière.
- **Introduire dans le parcours permanent une relation plus immédiate au territoire** et à la géographie, notamment par l'apport d'éléments audiovisuels (mur bleu et parcours permanent) et s'inscrire dans des projets de type « parcours patrimoine » au sein de la ville.

Ces objectifs ne pourront être menés sans le concours actif des services mutualisés des Champs Libres, ces missions relevant du champ de la mutualisation.



Projet du futur accueil, croquis, trames architecture d'intérieur et scénographie

3. DES PUBLICS À FIDÉLISER

Les données rassemblées par l'observatoire permanent des publics¹³ concernant les profils socio-professionnels des visiteurs du musée de Bretagne n'offrent guère d'éléments distinctifs en comparaison des autres musées français, si ce n'est la part grandissante des retraités (25 %), la bonne représentativité des « employés » et un profil plutôt féminisé (43 % d'hommes en 2011-12). En analysant la part des fidèles et celle des primo-visiteurs, on peut constater que le musée – et plus généralement Les Champs Libres – disposent d'un public fidélisé, qui profite d'une offre culturelle importante et renouvelée. Pour ce public – disposant souvent d'un important capital culturel et de pratiques culturelles fortes – comme pour les scolaires, il s'agit de questionner nos modes d'intervention et éventuellement de les ajuster, en fonction des priorités précédemment énoncées.

3.1. Favoriser la circulation des publics au sein des Champs Libres

De très nombreux étudiants fréquentent Les Champs Libres, notamment sa bibliothèque et les événements, touchant aux installations artistiques,

9. Société Publique Locale

10. BENHAMOU Françoise, THESMAR David, *Valoriser le patrimoine culturel de la France*, Conseil d'analyse économique, Paris : La Documentation française, juin 2011, 162 p.

11. Conseil Économique, Social et Environnemental Régional

12. *Les « musées de France » en Bretagne : de la conservation à la conversation*, Synthèse adoptée en session plénière le 16 juin 2014, C.E.S.E.R., Rapporteurs : Mme Viviane Serrano et M. Jean-Bernard Sollic

13. Observatoire permanent des publics, société Test, 2012

aux performances, à la création contemporaine en général.

Le musée doit se saisir de ce potentiel, en modifiant les modalités traditionnelles des visites.

En effet, les services offerts traditionnellement aux visiteurs motivés ne répondent sans doute pas actuellement à l'accueil de la jeunesse. Aussi, convient-il d'inventer, là aussi, de nouvelles façons d'établir un lien avec elle : par l'offre, mais aussi par la façon de relayer, d'informer, en allant au plus près des étudiants, via les associations d'étudiants ou les réseaux sociaux.

Des dispositifs, tels que les « nuits des 4 jeudis » ont déjà permis d'expérimenter un certain nombre de propositions. Mais d'autres actions pourraient être expérimentées : extension de la gratuité aux moins de 26 ans ; des nocturnes « un étudiant, une œuvre » par des collaborations avec les formations en sciences humaines où les étudiants, le temps d'un soir, d'un week-end, se font médiateurs.

La logique de circulation au sein des espaces doit aussi être facilitée par la création d'espaces plus conviviaux – accueil, boutique – et par une offre culturelle construite en concertation avec toutes les entités, en fonction des public-cibles des Champs Libres. Ainsi, l'offre culturelle proposée pour les « Premiers dimanches » va dans le sens de ce décloisonnement et ouverture à des publics d'horizons variés. De même, avec l'espace des Sciences autour de la Fête de la science, de la Nuit des musées ou des Journées nationales de l'archéologie.

LES ORIENTATIONS PROPOSÉES SONT LES SUIVANTES :

- **Travailler en partenariat avec les associations étudiantes**, notamment en histoire/histoire de l'art pour la mise en œuvre d'actions co-construites.
- **Favoriser l'appropriation du musée par une plus grande ouverture à des formations spécialisées**, pouvant s'emparer des collections du musée (école des beaux-arts, école d'architecture, formations métiers d'art...).
- **Amplifier les programmations culturelles partenariales** et dépasser les « cases » de la grille de programmation entre Bibliothèque, espace des sciences et direction des Champs Libres.

3.2. Une offre culturelle de qualité et renouvelée

Comment valoriser une logique d'usagers plus que de public occasionnel ? Comment fidéliser les visiteurs à une fréquentation régulière des espaces d'exposition et des activités du musée ?

Le musée de Bretagne peut déjà s'appuyer sur un noyau de publics fidèles, comme le révèlent les chiffres de fréquentation : 1/3 des visiteurs sont des « primo-visiteurs », les 2/3 ont déjà fréquenté le musée (donnée qui est à l'inverse de la tendance des musées français, généralement constituée de 70 % de primo-visiteurs). Encore faudrait-il disposer de données plus précises et qualitatives, pour mesurer la corrélation entre la fréquentation des expositions et la programmation culturelle, mais aussi mesurer la régularité de visites de ce public fidélisé et ses motivations de visite. Car à l'inverse, le nombre d'abonnés au musée de Bretagne est, lui, dérisoire. Les statistiques concernant les motivations de visite établissent qu'en 2011-12, la visite du permanent constitue 25 % du motif de visites aux Champs Libres contre 46 % pour les expositions temporaires ; la (re)conquête des visiteurs sur le parcours permanent est donc à faire. La récente étude sur l'exposition *Terre-Neuve/Terre-Neuvas* montre que 65 % des visiteurs étaient motivés par la thématique proposée et 81 % ont déclaré avoir un lien avec les pêcheurs (466 personnes enquêtées entre le 27 décembre 2013 et le 15 avril 2014).

En cherchant à mobiliser les publics fidèles dans une relation privilégiée avec le musée, et Les Champs Libres en général (une logique d'abonnement global), il nous semble important de privilégier et d'amplifier cette logique « d'ambassadeur », de public prescripteur. Il s'agit de proposer une relation suffisamment épanouissante et privilégiée pour les entraîner à promouvoir le musée de Bretagne auprès d'autres personnes. Cela passe par le soin porté à ces publics, à concevoir en certaines occasions une offre spécifique (de type visite en avant-première, avec les conservateurs, commissaires d'exposition...) et de manière générale à être attentif dans la relation de premier accueil et de médiation culturelle.

Depuis la création d'un service des publics au musée de Bretagne, l'offre culturelle s'est considérablement étoffée. Elle comprend plus de 250 rendez-vous par

an, parmi lesquels près de 75 rencontres, projections et débats totalisant pour 2013, 9 276 bénéficiaires. Elle s'articule aujourd'hui autour :

- **des collections permanentes** : visites thématiques, en fonction d'une actualité..., visite « points de vue », invitation faite à un regard extérieur, de spécialiste) ; exposition-dossier ; cycle *Anne au cœur de Rennes*, élaboré en 2014 avec un ensemble d'institutions patrimoniales rennaises et la présentation exceptionnelle du cœur-reliquaire d'Anne de Bretagne ;
- **des expositions temporaires** : un cycle de 10 à 15 rendez-vous (films, rencontres, débats, points de vue, ateliers...) autour d'un thème. Ainsi, le dernier cycle autour de l'exposition *Terre-Neuve/Terre-Neuvas* a rencontré son public, avec 20 dates dans la grille de programmation et 2 741 visiteurs (usagers ? spectateurs ?).
- **de la programmation dans la salle de conférence Hubert Curien**. Depuis l'ouverture des Champs Libres, le créneau du cinéma documentaire « Docs en stocks au musée » est notamment bien identifié le dimanche après-midi.

Les types de proposition permettent de diversifier les approches, partenariats et formes de participation du public :

- Les « Cafés Histoire », au Café des Champs libres favorisent l'échange sur des thèmes abordés par les expositions ou l'actualité (ex : en 2014, Café histoire avec Dominique Delpoux festival L'image publique), en faisant appel à des auteurs qualifiés ou des acteurs de terrain.
- Les « Docs en stock au musée », dans la filiation de la relation « cinéma et ethnologie » proposent environ 40 rendez-vous à l'année autour du cinéma documentaire, et notamment le partenariat avec Comptoirs du doc, la cinémathèque de Bretagne, Daoulagad Breiz et Cinémaritime.
- Les « Points de vue », destinés à faire naître un nouvel intérêt pour les galeries permanentes et temporaires, reposent sur le principe d'une prise de parole par un professionnel (avocat, magistrat, médecin, cuisinière, conteur...) qui expose aux visiteurs sa version personnelle du musée de Bretagne lorsqu'il aborde son métier.

- Les « Forum histoire », eux aussi installés au sein des collections permanentes, devant le mur bleu proposent de petites formes (80 personnes) autour d'une actualité éditoriale, des collections ou des expositions.
- Les « Champs contre champs » permettent d'accueillir de grands témoins faisant partager au public leurs analyses, leurs mises en perspective, leur opinion dans les champs disciplinaires d'un musée de société (histoire, ethnologie, anthropologie, archéologie...).

L'offre culturelle propose aussi des formes spécifiques pour le jeune public (spectacle)¹⁴ et s'ouvre aux interventions artistiques organisées par le musée ou proposées par la direction des Champs Libres dès lors qu'elles trouvent une cohérence et résonance avec les contenus du musée.

La philosophie de l'action culturelle s'appliquant aux collections permanentes ainsi qu'aux expositions temporaires peut ainsi être résumée : « un musée, ce n'est ni un manuel, ni un spectacle, ni un forum ; c'est d'abord une collection. Mais il peut être tout cela à partir de ses collections »¹⁵. C'est une exhortation à élaborer une programmation qui soit à sa juste place et soit perçue comme légitime et cohérente par les usagers.

14. Notamment Clé des Champs à toutes les petites vacances scolaires. Rendez-vous pilotés à tour de rôle par les entités (sauf ES). Le musée propose deux rendez-vous par an.

15. AUMASSON Pascal, *Premières orientations du Projet culturel et scientifique du musée de Bretagne*, décembre 2009



Concert, Nuit des musées, 2013

LES ORIENTATIONS PROPOSÉES SONT LES SUIVANTES :

- **Consolider la programmation culturelle du musée et l'articuler avec celle des Champs Libres**, en veillant notamment à être présent sur les champs disciplinaires légitimes du musée (histoire, ethnologie, anthropologie, archéologie). Pour les rendez-vous d'histoire par exemple, la concertation avec le musée de Bretagne est un préalable.
- **Redéfinir le format « Docs en stock au musée » en renouvelant les partenariats**, notamment par l'ouverture sur le patrimoine cinématographique et les formes courtes.
- **Redéfinir les formats de médiation sur le parcours permanent**, en question la temporalité (horaires, jours, durée), la thématique (la relation à l'actualité), les moyens de communication.
- **Participer à des projets de programmation transversaux au sein des Champs Libres** (ex : les prochaines rencontres d'histoire autour du thème des Empires) ou avec les partenaires de la métropole (dans l'esprit du projet *Anne au cœur de Rennes*, avec les archives municipales, départementales, le musée des beaux-arts, la bibliothèque d'agglomération, destination Rennes/Métropole d'art et d'histoire et l'Université Rennes 2)

3.3. Une nouvelle temporalité pour les expositions

La programmation d'expositions temporaires fait partie des outils de diffusion culturelle importants pour un musée, visant tant à renouveler l'intérêt de ses publics qu'à valoriser ses propres fonds et collections en réserve, mais aussi à ouvrir sur une actualité scientifique ou des partenariats extérieurs.

Le musée de Bretagne dispose de deux espaces d'exposition temporaire au sein des Champs Libres, situés sur le plateau du musée :

- Petite salle (R.Y. Creston), 200m²,
- Grande salle (G.H. Rivière), 400m².

Depuis l'ouverture des Champs Libres en 2006, le musée a mené une politique d'exposition très soutenue, avec 20 expositions organisées dans ses salles, soit 2 en moyenne par an, d'une périodicité et durée variables (annexe n°2).

L'analyse des fréquentations des publics (saisonnalité), les contraintes en termes de production d'exposition et de montage, les coûts mais aussi les moyens disponibles pour la conception des projets et l'émergence d'autres missions non moins prioritaires, nous amènent aujourd'hui à faire des choix en termes de périodicité et durée mais aussi de rythme.

Par ailleurs, les évolutions à moyen terme du parcours permanent (*espace Bretagne des mille et une images*, période contemporaine, *Dreyfus*), les projets de diffusion des collections par le numérique par exemple, nécessitent de jauger la capacité de production d'expositions temporaires au regard de l'ensemble de l'activité et des projets du musée.



Inauguration, exposition *Bretonnes*, 2015

À LA QUESTION « QUELS TEMPS POUR LE MUSÉE ? », NOUS PROPOSONS LES ORIENTATIONS SUIVANTES :

- Il est d'une grande importance de **caler les dates d'ouvertures d'exposition de manière régulière, incluant les périodes de forte affluence** (notamment vacances scolaires de Toussaint et d'hiver).
- **Le calendrier prévoira désormais deux expositions temporaires par an**, avec une ouverture d'exposition la 3^e semaine d'octobre et la fermeture le dimanche de la fin des vacances de printemps (sauf si contrainte spécifique de durée d'exposition ou de projet partenarial). La durée des expositions sera ainsi portée à 5,5 - 6 mois pour la saison culturelle, durée qui permet d'installer l'exposition vis-à-vis des publics – bouche-à-oreille, mise en place de projets éducatifs – tout en restant acceptable du point de vue des possibilités de prêt et normes de conservation des collections (pour les arts graphiques, 2 rotations). La seconde exposition sera programmée sur la saison dite estivale (fin mai-fin août), avec des formes plus restreintes (petite salle) ou à la scénographie moins complexe (plus de type accrochage).
- Il faut aussi tenir compte des **contraintes de démontage/montage des équipes techniques** (6-8 semaines), **et du plan de charge global des Champs Libres**, nos actions nécessitant l'intervention des services mutualisés. Un calendrier fixe permet aux équipes de s'organiser : les périodes de forte activité deviennent pour les équipes du pôle production : le printemps (avril-juin) et l'automne (septembre-novembre), avec un temps de préparation sur l'été.
- **La période de fermeture annuelle du musée est désormais fixée la première quinzaine de septembre** : 1-15 septembre (effet « rentrée » période de faible activité, notamment public groupes scolaires et individuels ; saison culturelle lancée fin septembre). Testée en 2014, la maintenance annuelle se fera désormais sur cette période, sans exclure des interventions anticipées les lundis, jours de fermeture ou en d'autres moments, en cas de chantiers plus importants. C'est aussi une période de forte activité pour le pôle conservation et production, particulièrement les cellules régie-conservation préventive et technique.

3.4. L'éducation artistique et culturelle

Depuis les années 1970, le musée de Bretagne a développé des relations suivies avec l'Éducation nationale et la mise en place d'activités spécifiques pour les scolaires. Un service éducatif a été constitué, des animateurs recrutés. Avec l'installation aux Champs Libres, cette offre s'est structurée, les métiers se sont professionnalisés : la démarche et les propositions sont aujourd'hui déclinées dans le programme des activités pédagogiques, édité annuellement. Les Champs Libres disposent aussi, dans le cadre d'une convention pluri-annuelle entre le rectorat et Rennes Métropole, de professeurs-relais pour l'enseignement primaire et secondaire. Leur mission est double : participer, aux côtés des médiateurs, à la conception des projets et de l'offre à destination des scolaires, notamment par l'analyse des programmes et un conseil à la définition des contenus ; la diffusion et l'information des enseignants, par l'utilisation de différents canaux de communication (newsletter, mailing ciblés, lettre de la DAAC¹⁶).

Concernant le public scolaire, point de spécialisation : les médiateurs sont tous polyvalents dans la connaissance de ces publics, la conception des propositions et leur mise en œuvre.

Les réservations d'activités s'établissent aujourd'hui par le biais du centre d'appel téléphonique (prestation externalisée pilotée par les services mutualisés) : des fiches d'information (cible public, contenus, déroulé...) sont communiquées au service qui gère les réservations sur la base de neuf créneaux ouverts par jour. Les réservations se font dans l'ordre d'appel des établissements. Les médiations sont ensuite réparties sur un calendrier, entre les médiateurs et des animateurs-vacataires, en charge d'un certain nombre d'activités.

L'analyse fine de la fréquentation des publics scolaires n'est pas aujourd'hui réalisée. Il n'y a pas non plus d'objectif préétabli, pour cibler des établissements, selon une appartenance géographique - une zone d'éducation prioritaire – selon un type de projet – pas d'appel à projet sur telle ou telle thématique.

16. Délégation académique à l'éducation artistique et à l'action culturelle

La notion de partenariat culturel d'éducation, tel qu'il a pu être développé par Françoise Buffet dans les années 1990¹⁷ à l'IUFM de Lyon n'a pas été développée au sein du musée de Bretagne, à l'exception de quelques projets spécifiques, comme celui mené en 2014 par le collège des Ormeaux à Rennes et la réalisation d'un webdoc sur la thématique de la Seconde Guerre mondiale¹⁸.

Avec la circulaire ministérielle de 2013 portant sur l'éducation artistique et culturelle, les ministères de l'éducation nationale et de la culture ont réaffirmé la priorité donnée à la notion de parcours d'éducation artistique et culturelle pour les élèves, tout au long de leur scolarité. À Rennes, ville pionnière en la matière, les projets éducatifs locaux successifs ont intégré cette démarche d'éducation artistique et culturelle, tout comme le projet culturel métropolitain.



Visite tactile, Bretagne est Univers

FORT DE CES ORIENTATIONS ET DE LA NÉCESSITÉ D'INTÉGRER DANS LES PSC DES MUSÉES UN VOLET FORT « ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE », NOUS PROPOSONS LES ORIENTATIONS SUIVANTES :

- **Amplifier le travail qualitatif, la relation continue, les notions de partenariat et de co-construction des projets.**
- **Évaluer le « catalogue » des actions existantes et au besoin le réduire ou le simplifier**, en travaillant sur plusieurs axes : une réflexion sur la mise en autonomie de certaines activités scolaires ; la création d'outils d'accompagnement à la visite et de dossiers documentaires pour les enseignants ; le hors les murs avec la diffusion de mallettes pédagogiques et d'expositions itinérantes.
- **Adapter le fonctionnement des services mutualisés à ces nouveaux besoins** : par exemple, disposer d'outils d'analyse des publics adaptés aux besoins : origine géographique des établissements, classement en ZES¹⁹... ; revoir les modalités d'accueil des groupes (créneaux et modalités de réservation, accompagnement...).
- **Mettre en place progressivement des parcours d'éducation artistique et culturelle, sur la base de critères et/ou d'appels à projets thématiques qui restent à définir** (zones d'éducation prioritaire prioritaires). Travailler en réseau avec les services des publics d'autres établissements culturels avec lesquels des connexions sont évidentes : musée des beaux-arts, archives, écomusée, opéra... Le rôle fédérateur de la direction générale de la culture avec une chargée de mission dédiée à ces problématiques est sur ce point un relais et un atout important.
- **Au besoin, accepter une baisse de la fréquentation scolaire** pour travailler sur le qualitatif et affecter un temps de travail aux médiateurs suffisant pour la co-construction des projets et le travail de terrain.
- **Participer avec l'Inspection académique à la formation des enseignants sur la conception et la mise en œuvre d'un projet culturel et patrimonial** (méthodologie, ressources, contenus...).

4. UN MUSÉE-LABORATOIRE

4.1. De nouveaux usages de la culture et des musées

La dernière grande enquête sur les pratiques culturelles des Français²⁰ menée par le ministère de la Culture est riche d'enseignements pour connaître l'évolution récente des pratiques des Français et penser l'évolution du rôle du musée.

La montée en puissance de la culture d'écran se conjugue à une culture devenue plus expressive, favorisée par les possibilités technologiques et la simplification de création de contenus et de leur diffusion. Pour autant, la fréquentation des équipements culturels ne diminue pas et demeure stable. L'émergence d'une nouvelle génération, dite « digital natives » implique pour le musée de réfléchir et de s'adapter à ces nouveaux usages, faute de quoi il risque de ne plus être en phase avec les attentes de la société.

Comment le musée peut-il se positionner par rapport à ce changement de paradigme ?

En effet, le musée se retrouve dans une situation à la fois nouvelle pour lui – et qui implique un changement de posture – et délicate : il doit à la fois assurer la diffusion légitime des connaissances et se situer dans ces réseaux nouveaux d'échanges de contenus. Élargir et cibler, s'adresser à tous et personnaliser, perpétuer et innover, tels sont les thèmes porteurs à la fois d'un renouveau pour le secteur muséal et d'une certaine fragilisation.

En tenant compte de l'émergence des nouvelles technologies 2.0, il s'agira par exemple de penser l'association de la documentation et de la participation. L'enjeu ne réside-t-il pas aussi dans la façon dont les contenus produits par les publics vont modifier les modalités de production et de réception des contenus muséaux ?

L'exemple de l'expérience « Muséomix » est ainsi intéressante à plus d'un titre : « *Un musée ouvert où chacun trouve sa place, un musée labo vivant qui évolue avec ses utilisateurs, un musée en réseau auprès de ses communautés* ». Tel est le concept original de ce projet, qui a pris de l'ampleur en quatre ans depuis sa première édition au musée des Arts décoratifs en 2011 et qui propose en quelque sorte de réinventer – voire de réenchanter – le musée en créant des prototypes et en associant le temps d'un marathon de trois jours, des concepteurs, des créatifs, des bricoleurs...

Prise de risque, questionnement de la légitimité de production du discours, expérimentation, telles sont les problématiques de ces nouveaux usages du musée, encore à inventer.

4.2. La médiation, un savoir-faire à partager

La fonction de médiation est considérée aujourd'hui comme indispensable dans toutes les institutions culturelles et patrimoniales, même si elle ne recouvre pas toujours les mêmes missions. Parfois mutualisée, parfois externalisée, la médiation est aussi entrée dans le référentiel métier du CNFPT²¹ : « *le médiateur organise et met en œuvre les dispositifs de l'action culturelle en s'appuyant sur les expositions temporaires et permanentes et les collections, il sensibilise les publics au patrimoine par la mise en œuvre d'ateliers et de parcours pédagogiques et la diffusion de documents d'information* ».

17. BUFFET Françoise, *Entre école et musée : le partenariat culturel d'éducation*, Presse universitaires de Lyon, 1998, 300 p.

18. <http://rennes70e-ormeaux.fr/>

19. Zone Économique Spéciale

20. DONNAT Olivier, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Éléments de synthèse 1997-2008*. Ministère de la Culture et de la communication, culture-études, 2009. <http://www.culture.gouv.fr/deps>

21. Centre National de la Fonction Publique Territoriale

22. Office de Coopération et d'Informations Muséales

Une récente journée d'étude co-organisée par l'OCIM²² et le CNFPT questionnait récemment la médiation et le médiateur : quelles sont ses fonctions et ses compétences aujourd'hui ?

Dans le contexte du développement du numérique et des enjeux sociétaux, comment évoluent les compétences des médiateurs ? D'autres personnels du musée participent-ils aussi de la médiation au sein de l'institution ?

Il nous paraît important de réaffirmer dans ce nouveau projet scientifique et culturel du musée que la médiation constitue un acte central dans la mission de service public qui revient au musée de Bretagne. Pour autant, elle n'est pas figée et doit évoluer avec son temps, les demandes des publics : directe ou en différé, de descendante à ascendante... elle revêt des formes multiples.

Au musée, elle est conçue et mise en œuvre en régie directe, principalement par le pôle « publics », professionnels de la médiation culturelle et de la conception de projets culturels. Ainsi, les médiateurs, dans cette relation au public assurent une triple mission : celle de connaître les publics et d'identifier les demandes ; celle de concevoir des projets ; celle de les mettre en œuvre auprès des publics.

Des animateurs vacataires sont également recrutés pour la mise en œuvre des offres culturelles, notamment pour les ateliers à destination des scolaires ou des visites grand public. Le recours à un personnel non permanent doit se faire sous conditions : formes de médiation calibrées, fiches de déroulés et contenus préétablis, formation des animateurs-vacataires, évaluation des compétences par les médiateurs permanents.

Pour Yvan Mathevet²³, la médiation pourrait se définir de la façon suivante : « *concevoir et animer des situations qui favorisent la rencontre entre un objet et/ou un concept et/ou des publics* ».

Il s'agit donc bien de compétences à partager par des métiers différents, et dans cette optique, on peut affirmer que la plupart des agents assurent des missions de médiation culturelle dans leur pratique

professionnelle : ainsi en est-il du conservateur, qui anime une conférence sur un sujet de sa spécialité, assure une visite d'exposition dont il a assuré le commissariat, ou du régisseur qui anime un atelier à l'attention de bénévoles de l'association du musée pour nettoyer et reconditionner des collections ou fait visiter les réserves.

Tout à la fois métier et compétence, la médiation est donc bien une question de posture, de savoir-faire et de savoir-être. Si les connaissances sont des pré-requis indispensables, l'acte de médiation ne nécessite pas pour autant des connaissances encyclopédiques mais bien en revanche un savoir-faire. Ainsi peut-elle participer d'une manière d'apprendre renouvelée, suggérée par le musée à ses visiteurs, mais aussi d'un échange d'idées avec des usagers, auxquels il faut s'adapter.

4.3. Connaître les pratiques, évaluer les actions

L'évaluation n'est pas encore une pratique très développée en France, notamment dans le champ des politiques publiques, même si depuis quelques années des initiatives se sont développées, particulièrement dans le champ des politiques culturelles.

Le musée de Bretagne et Les Champs Libres en général ne disposent pas d'outils d'évaluation, même si une évaluation globale du projet culturel des Champs Libres est en réflexion.

Pour le musée, l'absence de bilans, d'indicateurs consolidés de l'activité et d'analyse est un vrai problème : ce type d'outils est aujourd'hui indispensable comme aide à la décision, et si besoin réorientation de certaines actions menées.



Atelier d'enluminure

DANS LES ANNÉES À VENIR, IL EST INDISPENSABLE DE :

- **Constituer un bilan, même synthétique de l'activité.**
- **Disposer d'outils d'analyse des publics, à la fois qualitatifs et quantitatifs, accompagnés d'une synthèse.** Ces outils sont produits et coordonnés par les services mutualisés des Champs Libres. Il sera ainsi indispensable d'être associés à la réflexion en cas de changement d'outil de billetterie informatisée, afin de pouvoir exprimer les besoins du musée en termes de bilan, indicateurs, outils d'analyse.
- **Inscrire le musée dans une démarche ciblée d'évaluation de certaines actions, liées notamment à la réception des expositions.**

Il est proposé d'inclure, dès la conception de l'exposition, les objectifs d'évaluation souhaitée et de mettre en place des partenariats, notamment avec des laboratoires ou universités spécialisés sur le sujet (Jean Davallon, université d'Avignon, Serge Chaumier, université d'Artois, Joëlle Le Marec, université Paris Diderot). La récente enquête concernant le parcours famille menée autour de l'exposition *Terre-Neuve/Terre-Neuves* nous conforte dans l'intérêt de mener ce type d'actions, indispensable pour la définition des projets à venir.

23. Responsable des publics, musée gallo-romain de Saint-Romain en Gal, Conseil départemental du Rhône, animateur du séminaire « publics », musée de Bretagne, 3 octobre 2014.

3 UNE COLLECTION PARTAGÉE AVEC L'ÉCOMUSÉE DU PAYS DE RENNES

Réserves textiles



L'histoire du musée de Bretagne explique la complexité que le musée entretient vis-à-vis de ses collections mais aussi la nécessité de consulter archives et inventaires pour bien les connaître et les gérer. De la partition de la collection historique en 1976 entre le musée de Bretagne et le musée des beaux-arts est née une nouvelle collection, qui elle-même est devenue « une collection pour deux musées » avec la création de l'écomusée du pays de Rennes en 1987.

1. DES COLLECTIONS DE RÉFÉRENCE

1.1. Histoire et constitution des collections

Une collection née des saisies révolutionnaires

L'origine des premières collections du musée de Bretagne remonte, comme pour de nombreux musées de province, aux saisies des biens des émigrés par l'administration révolutionnaire en 1794. Le 24 vendémiaire an XIV (16 octobre 1805), le conseil municipal de Rennes accepte au nom de la ville la propriété des collections saisies. Provenant essentiellement des collections rassemblées par le marquis Christophe-Paul de Robien, elles témoignent par leur grande diversité de sa curiosité et de son érudition : ses collections d'œuvres d'art, d'archéologie, de numismatique, d'histoire naturelle couvrent non seulement le territoire breton, mais plus largement la France entière, auxquelles s'ajoutent

des objets d'ethnographie extra-européenne. La collection de Robien constitue le socle des musées rennais. Durant très exactement cinquante ans, les conditions matérielles appliquées à ces collections sont variables : déplacées de l'église de la Visitation vers le couvent des Carmélites, transférées à l'évêché jusqu'en 1815, elles rejoignent après cette date l'hôtel de ville, puis la chapelle de l'école de droit jusqu'à la construction d'un bâtiment dédié aux musées (musées des beaux-arts, d'archéologie et d'histoire naturelle) et aux universités en 1855, situé sur l'actuel quai Émile Zola.

La population estudiantine croissante, la mixité du bâtiment devient rapidement un problème et, dès la fin du 19^e siècle, le palais universitaire évolue en palais des musées, les universités migrant vers d'autres lieux. En 1845 est ouvert le premier registre d'inventaire qui accueille dans ses colonnes et en première ligne des morceaux de chaux romaine

mêlés de débris d'écaillés d'huîtres, collectés sur une petite commune d'Ille-et-Vilaine en 1844; cet objet annonce la place considérable accordée tout au long du 19^e siècle aux collections archéologiques.

Georges Henri Rivière et la naissance des musées d'ethnographie régionale: l'indépendance du musée de Bretagne

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, sous la houlette de la Direction des musées de France et de Georges Henri Rivière, le renouveau des musées d'ethnographie régionale est en marche. Un premier projet muséographique est proposé à la municipalité en 1946, qui se concrétise, après plusieurs remaniements à partir de 1958 et le lancement de l'aménagement du parcours de synthèse « histoire de la Bretagne des origines à nos jours ».

Entre 1960 et 1975, six salles sont successivement ouvertes, qui présentent de façon chronologique l'histoire de la Bretagne de la Préhistoire à nos jours. À l'issue de ces quinze années, le musée de Bretagne est devenu un établissement autonome, indépendant du musée des beaux-arts. Cette autonomie se concrétise en 1975-1976 dans le domaine des collections par une attribution des fonds entre les deux musées, qui aboutit à la rédaction d'un *Protocole de répartition des collections* (annexe n°4) et se poursuit à partir de cette date par la rédaction de registres d'inventaire différenciés. À quelques exceptions près reviennent au musée de Bretagne les collections qui relèvent du territoire breton²⁴.

2006: Changement de lieu, changement de statut. Le musée de Bretagne aux Champs Libres, équipement culturel métropolitain

30 ans plus tard, après de nombreux retards et projets d'implantation divers, le musée de Bretagne quitte le quai Émile Zola pour s'installer dans le nouveau bâtiment des Champs Libres, à proximité de la gare et du Champ de Mars, pratiquement à l'emplacement proposé pour un projet de Palais des musées imaginé dès 1945. D'équipement municipal, le musée – et donc ses collections – devient un équipement géré par la communauté d'agglomération (2000).

Si les collections du musée de Bretagne sont très diverses, elles s'articulent néanmoins autour d'un axe commun qui est l'histoire de la Bretagne, incluant des disciplines sœurs comme l'archéologie et l'ethnographie. Le territoire évoqué est traditionnellement celui de la Bretagne historique incluant la Loire-Atlantique, bien que les collections issues de ce département soient moins nombreuses. Quant aux périodes traitées, elles s'étendent de la Préhistoire jusqu'à nos jours.

• Les collections archéologiques



Bracelets, bronze final, Pommerit, le-Vicomte, or soudé

Parmi les nombreuses dénominations attribuées au fil du temps aux musées rennais, celui de musée d'archéologie figure en bonne place, et cette appellation s'explique par l'importance du fonds: c'est au marquis de Robien que le musée de Bretagne doit sa première collection d'archéologie, qui est enrichie tout au long du 19^e siècle. Durant toute cette période et jusqu'au début du 20^e siècle, ce sont souvent les travaux de voirie ou des trouvailles fortuites qui permettent un enrichissement: tessons, amphores, éléments d'architecture, armes, objets usuels... vont être acquis. La Société archéologique d'Ille-et-Vilaine, très active, participe de façon conséquente aux travaux scientifiques et à l'accroissement des collections. La seconde moitié du 20^e siècle marquée par le développement de l'archéologie scientifique et par une législation plus rigoureuse, voit arriver au musée des collections plus homogènes provenant de sites étudiés.

Plusieurs dépôts de l'État vont permettre d'accueillir des ensembles considérables provenant de sites fouillés à Rennes et en Ille-et-Vilaine. Des achats ponctuels comme celui de la déesse dite du Menez-Hom (1^{er}-2^e siècle) ou plus récemment celui d'une statuette de guerrier en bronze (1^{er} siècle avant J.-C. - 1^{er} siècle après J.-C.) ont permis d'introduire quelques pièces plus spectaculaires. Les collections archéologiques couvrent bien les périodes pré et protohistoriques, ainsi que la période gallo-romaine, elles sont plus pauvres pour le haut et bas Moyen Âge ainsi que pour l'époque moderne.

Des acquisitions récentes provenant du Morbihan et du Finistère permettent de diversifier la provenance géographique des pièces. Sans compter l'exposition permanente, plusieurs expositions temporaires ont mis en valeur ces collections. En 2000, *Fondations, Rennes et son pays dans l'Antiquité*, en 2011-2012 l'exposition *Soyons fouilles* fait le bilan de 20 années de recherches archéologiques en Bretagne dans le cadre d'un partenariat avec le Conseil Général des Côtes d'Armor.

Par ailleurs, une convention-cadre signée en 2004, renouvelée en 2013 (annexe n°5) entre l'État et Rennes Métropole, définit les conditions de dépôt des mobiliers archéologiques ainsi que de la documentation s'y rapportant. Plusieurs avenants à la convention sont venus fixer le versement des collections archéologiques des fouilles du site de la Visitation et d'Ambroise Paré à Rennes.

• Les collections numismatiques

Riches de près de 35000 monnaies, médailles et jetons elles trouvent également leur source au sein des collections du marquis de Robien. Une relative constance dans la politique d'acquisition a permis de constituer un fonds numismatique particulièrement riche. Quelques érudits et ardents collectionneurs comme C.A. Moët de la Forte Maison ou Auguste André voient leurs collections acquises par le musée dans la seconde partie du 19^e siècle. En 1881, un trésor dit « trésor de la préfecture » enrichit de 4000 monnaies romaines le fonds de numismatique.

Monnaie en or, cadrière d'Anne de Bretagne, 1498, Nantes



Le monnayage gallo-romain est bien représenté dans les collections du musée de Bretagne (plus de 20000 pièces), tout comme le monnayage gaulois et en particulier celui des cités armoricaines. Regroupant monnaies féodales du duché de Bretagne ou du royaume de France, le fonds médiéval compte également quelques pièces prestigieuses dont une des cadrières d'or d'Anne de Bretagne. Les collections modernes (16^e-18^e siècles) témoignent quant à elles de l'intense activité monétaire des anciens hôtels de la monnaie de Rennes et de Nantes. Moins connus que les monnaies, les jetons des institutions d'Ancien Régime et les diverses médailles frappées aux 19^e et 20^e siècles constituent par ailleurs un autre objet de curiosité.

Tout au long du 20^e siècle, des ensembles sont acquis auprès de collectionneurs ou en ventes publiques, pièce isolée ou trésor, renforçant ainsi la pertinence des collections de numismatique bretonne. Un catalogue et une exposition *Les monnaies celtes du musée de Bretagne* (1999) ont mis en avant une partie de ces collections d'une exceptionnelle qualité. L'exposition *Les Bretons et l'argent* (2011) en a sélectionné un échantillon dans une perspective résolument didactique, tout en réhabilitant les coins monétaires associés en la circonstance aux presses à balancier de l'Hôtel des monnaies de Rennes.

24. La base territoriale est celle du duché de Bretagne, soit les 4 départements d'Ille et Vilaine, Morbihan, Finistère et Loire-Atlantique.

• Les collections ethnographiques

Dans cette catégorie sont regroupées des collections d'une grande diversité, objets témoins de l'évolution des modes de vie en Bretagne incluant des objets liés à un usage domestique - mobilier, costumes, ustensiles de ménage ou de cuisine, vaisselle...- ou à une pratique professionnelle: outils ou machines évoquent un large éventail de fonctions, du pêcheur au sabotier en passant par l'horloger et la couturière faisant une place de choix aux métiers liés à l'agriculture.

La constitution de ces collections, contrairement à d'autres musées, est relativement récente. En 1913 sont ouvertes deux nouvelles salles, l'une consacrée à une présentation/reconstitution de deux habitats caractéristiques (l'un de Haute-Bretagne, l'autre de Basse-Bretagne); la seconde salle présente des costumes et des éléments de mobilier régionaux. C'est à cette occasion qu'un embryon de collections ethnographiques est constitué à compter des années 1890-1900; il sera très modestement enrichi jusqu'aux années 1930 mais il faudra attendre les années 1950-1960 pour qu'une politique volontariste se mette véritablement en place dans ce domaine. C'est le projet d'ouverture de nouvelles salles consacrées à l'ethnographie bretonne qui conduit à une recherche assez systématique d'objets notamment costumes et mobilier souvent associés à une collecte documentaire. Les collections ethnographiques ont longtemps (1970-1990) figuré parmi les secteurs les plus développés; ensembles ou fonds thématiques conséquents ont permis la constitution de collections cohérentes et représentatives. Les nombreuses expositions thématiques du musée de Bretagne ont abondamment puisé dans ces collections et leur présentation a largement contribué à la réalisation de scénographies vivantes et dynamiques. Dans les années 1985-87, la politique d'acquisition dans ce domaine est renforcée, avec la programmation de l'écomusée: des fonds entiers de forge, bourrellerie, outils du domaine agricole entrent en collection, sans forcément de tri sélectif. L'urgence vient aussi de la prise de conscience d'un monde qui bascule et de pratiques qui disparaissent.

• Les collections iconographiques



Atelier d'Amédée Fleury, Luitré, 1905

De constitution également ancienne, le fonds iconographique du musée de Bretagne regroupe des supports et des thématiques très divers: dessins, estampes, cartes et plans, affiches, cartes postales, imprimés, photographies (tirages et négatifs) traversent ainsi les époques et témoignent de manière très large de l'histoire bretonne. C'est une fois encore à partir de la collection de Christophe-Paul de Robien que ce fonds s'est développé et perpétuellement enrichi à partir des années 1880, trouvant même un peu plus tôt un débouché au travers d'une galerie d'iconographie bretonne ouverte en 1877. La collection la plus ancienne s'articule autour de vues de villes, de monuments ou de lieux remarquables, ou encore de personnalités en lien avec la région; si ces thèmes ont continué à être développés. L'iconographie s'est également tournée vers le quotidien en parallèle à l'accroissement des collections ethnographiques témoignant ainsi de la vie sociale, politique et économique de la région. La photographie occupe au sein de ces collections une place considérable, notamment au travers des fonds d'ateliers photographiques collectés au tournant des années 1970-1980, qui à eux seuls regroupent près de 400 000 négatifs sur verre ou film souple.

• L'affaire Dreyfus

À l'été 1899 se tient à Rennes dans le lycée et à deux pas du musée, le second procès du capitaine Alfred Dreyfus; ce procès qui divise la France et suscite un intérêt international retient aussi l'attention du conservateur qui réunit à cette occasion un petit fonds composé d'articles de presse et de documents iconographiques.

Suite à l'exposition *l'affaire Dreyfus, une affaire toujours actuelle* (1973), Jeanne Lévy, la fille d'Alfred Dreyfus effectue une donation conséquente qui annonce d'autres dons familiaux et préfigure des achats auprès de collectionneurs ou en vente publique. Le fonds ainsi constitué regroupe environ 10 000 pièces, comprenant une très abondante correspondance, des cartes postales, des photographies, affiches, dessins et estampes, des périodiques, ainsi que quelques objets.

Les fonds précédemment décrits sont ceux inscrits au registre des biens affectés d'un musée de France et constituent les collections publiques. Ils sont estimés à plus de 600 000 items. Pourtant, ils ne constituent pas l'ensemble des ressources dont dispose le musée de Bretagne, qui depuis les années 1970 a mené de nombreuses actions de terrain et de collecte ethnographique aboutissant à la constitution d'un corpus plus vaste, composé de photographies, d'enquêtes sonores, de montages audiovisuels.



Canne de marche au pommeau orné d'une effigie antisémite, ivoire, bois, vers 1880
© Pierre Tressos

L'ENSEMBLE DE CES FONDS EST AUJOURD'HUI UNI PAR TROIS DÉNOMINATEURS COMMUNS:

- Ils sont **communs à deux services de Rennes Métropole: le musée de Bretagne (qui en assure la gestion scientifique, documentaire et administrative) et l'écomusée.**
- Ils se rattachent à la **philosophie des écomusées et musées de société.**
- Ils ont acquis une **qualité documentaire et sont des ressources de référence pour l'histoire et l'ethnologie régionale.**

Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau projet scientifique et culturel, il s'agira de **clarifier le statut juridique des collections:**

- Le statut juridique des collections gérées aujourd'hui par Rennes Métropole est singulier. Depuis le transfert de compétences de la ville de Rennes qui était jusqu'alors (2000) propriétaire et gestionnaire des collections, les collections acquises avant cette date sont administrées par le musée dans le cadre d'une mise à disposition – collections affectées – et non d'un transfert en pleine propriété. En conséquence, des trois attributs du droit de la propriété (droit d'usage, de jouissance, de disposition), seuls les deux premiers sont acquis pour Rennes Métropole.

- Les collections acquises depuis 2000 sont sa propriété pleine et entière.

Il faut noter que l'inscription à l'inventaire des collections publiques d'un musée de France – avec les principes d'imprescriptibilité et d'inaliénabilité – n'est définitivement réalisée qu'après la décision de l'organe délibérant de la collectivité. Ainsi les acquisitions devront faire l'objet d'une délibération annuelle, détaillant les collections acquises. Pour mémoire, cet acte n'ayant pas été réalisé entre 2005 et 2014, une délibération rétrospective a été présentée au conseil communautaire du 13 mars 2014, faisant état de 294 numéros de collections pour 118 000 entrées estimées au registre d'inventaire lors des 9 dernières années, dont 6 844 notices informatisées (annexe n°6).

- Concernant les collections en dépôt, notamment les collections archéologiques provenant de l'État et issues des fouilles préventives, il s'agira de questionner la pertinence de leur conservation au sein des collections du musée (notamment le matériel de fouille); devra notamment être réfléchi l'utilisation de l'ensemble des possibilités offertes par le Code du patrimoine, le partage et le transfert en pleine propriété des collections à Rennes Métropole.

1.2. Mettre en œuvre une politique d'acquisition

La politique d'acquisition du musée de Bretagne doit répondre aux objectifs culturels fondamentaux de son Projet Scientifique et Culturel :

- Permettre aux publics de comprendre la Bretagne à travers les sociétés qui la composent et leurs traits culturels.
- Éclairer les faits de société actuels à la lumière du passé, dans l'esprit d'un musée citoyen.
- Construire un fonds public d'éléments patrimoniaux de référence.

Elle doit aussi être de nature à confirmer sa vocation de musée régional. Forte d'une expérience ancienne, l'ambition d'acquérir des documents et objets de l'histoire et l'ethnologie de la Bretagne a été politiquement portée par la Ville de Rennes puis par Rennes Métropole depuis 2000.

Ainsi, le musée de Bretagne dispose d'un budget annuel de qualité pour les acquisitions de collections, qui sont présentées chaque année en commission scientifique régionale (deux sessions par an) plus les commissions d'urgence qui permettent des acquisitions dans le cadre de ventes aux enchères. Les collections relevant du registre des biens affectés d'un musée de France sont aujourd'hui quantitativement et qualitativement très nombreuses. Se pose bien évidemment la question de leur gestion, inventaire, récolement, photographie, documentation... qui, nous le verrons, est un chantier d'ampleur et prioritaire.

Pour autant, et malgré le passif, le musée doit-il s'autocensurer et mettre en œuvre une politique du « zéro acquisition » ? Telle n'est pas notre conviction : que présenterions-nous au public aujourd'hui si Jean-Yves Veillard, alors conservateur-directeur du musée, n'avait pas eu l'intelligence et le pressentiment que les fonds photographiques, collectés à partir des années 1970 – alors très peu d'institutions patrimoniales ne s'en préoccupaient –, constitueraient la richesse du musée de demain ?

Par ailleurs, en tant que musée de société, la notion de collectage, notamment du contemporain, doit être réfléchie ; la collecte doit demeurer un moyen d'acquisition principal, qui permet de documenter les objets, d'aller au plus près des utilisateurs – *a contrario* d'une vente publique – et de tisser une relation singulière avec les publics et les habitants. Les axes de notre politique d'acquisition seront donc de s'intégrer dans l'histoire du musée et de ses collections, tout en ayant la vision prospective du musée de Bretagne au 21^e siècle.

LES PRINCIPES SCIENTIFIQUES ATTACHÉS À NOS AXES D'ACQUISITIONS POURRONT SE RÉSUMER AINSI :

• L'histoire et l'anthropologie sociale et culturelle

S'appuyant sur la qualification des collections, obtenues par la recherche et la documentation, le musée de Bretagne cherche à saisir et à comprendre l'homme dans son environnement. En outre, il porte au regard de ses publics les « expériences » des hommes ou des communautés, les « solutions » qu'ils ont apportées à leurs difficultés de production ou d'organisation, les « modes de pensée » dont ils imprègnent leur existence collective et individuelle. Ce faisant, il s'attache à transmettre « l'intelligence » technique et sociale qui a permis leur adaptation, mais aussi leur élan vers le progrès, les phases de repli et d'ouverture, les difficultés.

• Le territoire

La Bretagne historique, composée des cinq départements du Finistère, des Côtes-d'Armor, du Morbihan, de l'Ille-et-Vilaine et de la Loire-Atlantique, forme la base territoriale de la politique d'acquisition du musée de Bretagne. Cette aire géographique doit cependant être abordée avec nuances. D'une part parce que cette échelle n'a pas eu de sens jusqu'au Moyen Âge, d'autre part parce que l'échelle des paroisses a longtemps caractérisé les comportements des catégories sociales qui n'étaient pas associées à la politique des États de Bretagne. Par ailleurs, il s'agira aussi de tenir compte des musées à vocation territoriale ou thématique sur l'ensemble du territoire breton et de s'informer mutuellement de nos projets respectifs.

• La continuité, le contemporain

À l'échelle française comme à l'échelle régionale, l'enjeu est de pouvoir rendre compte de caractères singuliers en matière d'ethnologie et d'histoire régionale sans se détourner des traces matérielles caractéristiques

des périodes plus récentes. Souvent, leur absence pour témoigner des années 1950, 1960, 1970 est le fruit d'une certaine réticence à enregistrer des objets inhabituels mais aussi d'une difficulté à faire admettre l'utilité d'une démarche tournée vers le contemporain. Pourtant, sous la férule des conservateurs successifs, le musée de Bretagne s'est employé à explorer cette voie qu'il convient de poursuivre en la qualifiant autour d'objectifs spécialisés renouvelés.

Deux critères singuliers, étudiés par les sociologues depuis Jean Baudrillard s'expriment en effet dans la collecte du contemporain : les fabrications en série et l'échelle internationale du commerce des objets ; l'accélération des mutations technologiques et l'obsolescence très rapide des produits. Il s'agira donc, outre la sélectivité importante des thématiques, à veiller à ce que ces collectes soient proches des préoccupations du grand public et très bien documentées, que l'intention muséographique soit réfléchie dès le dossier d'acquisition.

Pour ce type d'acquisitions, il s'agira de créer un « process » de documentation rigoureux capable de faire apparaître la capacité de ces objets à illustrer un propos, à incarner une idée, à raconter une histoire, à susciter la curiosité ou la réflexion au-delà de leur qualité matérielle ou esthétique.

Les critères d'éligibilité de ces objets contemporains aux collections du musée de Bretagne pourraient être les suivants : leur usage avéré en Bretagne ; leur usage renseigné ; leur filiation avec des collections anciennes afin de pouvoir montrer aux publics les évolutions.

Il pourra aussi être intéressant de collecter des objets en lien avec des sujets d'actualité, des sujets de société, comme a pu le faire récemment le MuCEM, avec notamment les collectes « Eau » et « Sida » : la révolte des bonnets rouges, le mariage homosexuel en Bretagne (tracts nombreux) ou des sujets environnementaux qui nous paraissent des enjeux forts pour le musée. Que cette ligne d'acquisition soit ouverte nous paraît fondamental.

• Le collectage de terrain

La recherche méthodique d'objets par une enquête ethnologique de terrain vise à rassembler des documents qui n'apparaissent pas dans les outils traditionnels du marché de l'art, ventes publiques ou antiquaires. Elle vise des documents ou des objets qui demeurent en main privée et qui sont porteurs d'une double charge : la mémoire individuelle et leur représentativité de l'histoire collective. Outre leur caractère matériel propre, avec le collectage, ils rentrent dans une « méthodologie d'approche » porteuse d'une épaisseur documentaire saisie en direct, sans les pertes en ligne inévitables quand un objet passe d'une famille à un vendeur, puis à un autre... Le collectage, ainsi

conçu, est « prise de parole » (celle du témoin), prise de son et d'image, prise d'objet et prise d'empreinte documentaire. Avec ces objets, l'historien et l'ethnologue sont amenés à transformer leur regard traditionnellement tourné vers l'archive ou vers l'objet déjà constitué en objet porteur de « mémoires ». Le musée de Bretagne envisage d'amplifier le collectage à la faveur de programmes thématiques ; il s'agira de s'appuyer sur des partenaires, de tisser des liens avec des structures de recherche, auxquelles le musée pourrait s'associer.

Sur la méthode, il serait proposé de présenter les actions de collecte-terrain en commission scientifique d'acquisition (thème, méthodologie d'intervention), de mener le terrain, puis de revenir vers la commission pour la proposition définitive d'objets qui seraient portés à l'inventaire des collections du musée.

• La légitimité du principe de l'« usage » en lieu et place du critère géographique de création

Dès la seconde moitié du 19^e siècle, nombre d'expressions rituelles ou sociales s'appuient sur des objets qui tout en caractérisant par leur usage les sociétés dont ils proviennent, relèvent de fabrications extérieures. En 1943, Arnold Van Gennep note ainsi que le « matériel » utilisé par les conscrits à la faveur de leurs manifestations - tous les numéros, rubans, emblèmes sur papiers de couleurs, insignes en carton ou en métal arborés par eux - sont des « fabrications semi-industrielles », rarement des fabrications locales. Il soulignait que leur intérêt pour l'ethnologue tient dans la formulation locale des rituels exprimés à partir de ces objets sans caractère local propre. Nombre de collections du musée se réfèrent à cette distinction. Ainsi, dans les acquisitions, les usages des objets priment sur leur origine géographique. La perte de l'enracinement local par la production de l'objet est la conséquence de la standardisation industrielle et des fabrications de masse qui certes a pu mettre sur le marché des objets semblables, des multiples.

Le musée s'intéresse alors à observer les comportements locaux qui se sont manifestés à leur égard, les ont à l'occasion transformés, les ont entourés d'apports personnels locaux (ornements, inscriptions...). Il nous appartient de les étudier sous cette double tension des usages locaux et des fabrications globales en prêtant une attention particulière à leur réception fonctionnelle, matérielle, symbolique voire rituelle par les populations observées en Bretagne par le musée.

• L'ouverture à la création contemporaine

Depuis leur création, les musées de société ont été ouverts sur le contemporain et la création contemporaine en faisant appel à des artistes vivants pour constituer des collections. Cette dimension nous paraît importante à défendre, dans la

mesure où le regard, la posture de l'artiste « dit » aussi la société et la questionne. Il s'agira donc de proposer des commandes artistiques pertinentes au regard des collections existantes (idée de filiation, d'inspiration) mais aussi de tisser des liens avec des acteurs régionaux, qui œuvrent dans le soutien à la création. Le travail partenarial mené avec le centre d'art GwinZegal autour de la résidence du photographe Charles Fréger et du projet *Bretonnes* nous apparaît ainsi pertinent, dans la mesure où il fait écho directement à nos collections (coiffes, vêtements) et questionne aujourd'hui la relation à l'identité bretonne et les pratiques culturelles des cercles celtiques. D'autres projets sur des thématiques telles que le rapport au corps et au vêtement de travail (résidence du photographe Dominique Delpoux au musée en 2014 en lien avec l'exposition *Quand l'habit fait le moine*), à la représentation du territoire et du paysage, nous paraissent des thèmes pertinents. Les récentes entrées en collection de vêtements de la styliste Val Piriou en sont aussi un bon exemple.



Gilet néo-bigouden, exposition Val Piriou, lady bigoude de la haute couture, 2010

QUELS BIENS MATÉRIELS ?

Conscients de l'importance quantitative et qualitative des fonds rassemblés ces dernières décennies au musée de Bretagne, notre politique d'acquisition reposera sur deux critères d'importance : **le tri sélectif et la capacité à traiter les collections sur l'année** (chaîne de l'inventaire, avec au besoin une méthodologie à réinventer) et sur trois axes principaux :

- des interventions générales, visant à consolider certains axes des collections ;
- des actions sélectives rattachées à des programmes de collecte ou de recherche ;
- une réflexion et concertation préalables avec les musées de France bretons mais aussi les institutions culturelles susceptibles d'acquérir des fonds similaires aux nôtres (archives départementales, municipales, FRAC).

À la question, faut-il encore acquérir ? alors qu'une toute petite partie des collections est présentée au public dans les expositions, nous répondrons « oui », convaincus à la fois de la mission d'un musée de société de contribuer à l'émergence de sentiment d'appartenance et à la patrimonialisation et aux nouvelles possibilités de diffusion des collections (cf supra 3.2.3).

DEMAIN, EN PRIORITÉ, RENFORCER LES FONDAMENTAUX

• Renforcer les collections, par une attention portée à la représentation de la Bretagne et de sa construction identitaire sur le temps long

François Hubert, conservateur du musée de Bretagne en 2004 questionnait déjà la politique d'acquisition en ces termes : « *le musée de société renvoie à des enjeux idéologiques. Longtemps le musée s'est donné pour mission d'affirmer une identité bretonne, fondée sur une histoire que le musée se devait de révéler. Ce fut la période où ce musée, comme d'autres à d'autres périodes, (musée Basque à Bayonne, musée de la Corse à Corte) bénéficiait d'une certaine aura, car il était en phase avec un mouvement culturel, voire politique plus large. Cette position idéologique déterminait une partie de ses acquisitions (tracts politiques, affiches, collection Dreyfus...).* Quelle est l'idéologie du musée de Bretagne aujourd'hui ? Est-il un musée citoyen ? En quoi cela détermine-t-il sa politique d'acquisition ? »

Cette réflexion nous semble d'autant plus actuelle que de nombreux musées de société sont en perte de vitesse et n'ont pas dépassé ce paradigme identitaire. Pour le musée de Bretagne, il nous paraît particulièrement important de questionner cette problématique de la

construction de l'identité, du territoire, mais aussi les idées reçues ou les stéréotypes attachés à la Bretagne, et qui peuvent s'exprimer dans des documents, des productions manufacturées, des affiches : Bécassine, le Breton ivre ou le dernier mouvement des bonnets rouges sont ainsi des représentations à intégrer dans les collections, sous des formes à définir. Dans ce domaine des représentations, les collections photographiques du musée constituent une vraie force qu'il conviendra de renforcer par ce prisme du « regard » du photographe sur la Bretagne.

• **Consolider les fonds « historiques » du musée** est nécessaire tout particulièrement pour la période médiévale, pour l'Ancien Régime, la Révolution française, les 19^e et 20^e siècles. Des lacunes affectent les collections exposées en permanence. La « veille patrimoniale » effectuée à ce titre par le musée de Bretagne pourrait être prolongée par l'établissement de contacts avec des familles bretonnes anciennes issues de l'aristocratie ou de la grande bourgeoisie commerçante disposant d'un patrimoine historique ou artistique. Elle pourrait s'amplifier à la faveur de contacts avec les notaires ; les successions sont en effet des opportunités incomparables pour atteindre des objets historiques destinés aux antiquaires par tradition marchande. Les acquisitions, menées en 2014 lors de la vente aux enchères du Château de la Vieuville sont ainsi un bon exemple de la consolidation des collections dans le domaine du portrait de la noblesse bretonne, dont celui du premier Président du Parlement de Bretagne.

• Le cas particulier de la numismatique

Dans ce domaine, le musée n'a pas vocation à enrichir une collection déjà fort riche, dont l'inventaire n'est pas achevé et pour laquelle le musée ne dispose plus de conservateur spécialisé. Hors découverte tout à fait exceptionnelle, il sera donc exclu de donner suite aux nombreuses propositions d'acquisitions liées aux découvertes fortuites de trésors monétaires, qui émanent du service régional de l'archéologie.



Statère en or, Grèce antique, 4^e siècle av. J.-C., découverte à Ploudalmézeau, 1959

• L'archéologie ou l'impossibilité de la programmation ?

Dans le domaine de l'archéologie, il est quasiment impossible d'établir une programmation tant les acquisitions sont rythmées par les découvertes fortuites, programmées ou les opérations d'archéologie préventive.

D'importants dépôts ont été réalisés dans ce domaine avec la conclusion de conventions avec le service régional de l'archéologie de la DRAC Bretagne. Aujourd'hui, elles placent le musée de Bretagne comme le lieu récipiendaire des fouilles de Rennes et de l'Ille-et-Vilaine.

Pour autant, le musée de Bretagne n'a pas vocation à se transformer en musée archéologique ni en dépôt de fouilles : l'ampleur des fouilles actuelles à Rennes, liées aux chantiers des Jacobins et du métro doit amener un nouveau positionnement sur la dévolution du mobilier archéologique avec la double analyse : premièrement, des possibilités de stockage et de gestion ; deuxièmement, des possibilités de valorisation auprès des publics. Dans la mesure du possible, après l'inventaire post-fouille, le musée et le service régional de l'archéologie étudieront les possibilités de transfert des collections en pleine propriété à Rennes Métropole (problématique du partage prévue aujourd'hui par le Code du patrimoine mais qui n'est pas exploitée), afin de simplifier la gestion courante, tant pour les opérations d'inventaire que de restauration. Les fouilles actuelles à Rennes, notamment au couvent des Jacobins et place Saint-Germain laissent déjà apparaître des matériels archéologiques d'un intérêt historique majeur, peu représentés dans les collections régionales (par exemple, période médiévale 9^e-12^e siècles, harnachements, atelier de cordonnerie...), importantes pour le musée.

S'il est toujours dommageable pour le chercheur de séparer les fonds entre objets valorisables et matériels d'étude, le musée ne pourra à l'avenir accueillir l'ensemble des mobiliers issus des fouilles. La même problématique du tri – que nous appliquons aux collections photographiques ou autres items formant des séries très importantes – devra être questionnée et au besoin les matériaux d'étude seront restitués aux services de l'État compétents. Dans l'hypothèse où le service régional de l'archéologie serait amené à réactiver la réflexion sur un centre commun de conservation et d'étude, le musée de Bretagne serait bien entendu intéressé pour y participer.

• **Les collections photographiques: une double lecture**

Même si les fonds d'atelier acquis dans les années 1970 permettent une approche ethnographique et historique, on ne peut pour autant leur retirer toute qualité esthétique. La notion de séries, souvent chère aux photographes contemporains, se retrouve systématiquement à travers ce type d'images qui informe autant qu'elle donne à voir une construction mentale de l'image. Toute photographie induit une mise en scène et autorise une double lecture : la distinction entre photographie documentaire et artistique, née avec le médium lui-même, n'est-elle pas une fausse question ?²⁵ Aussi entendons-nous consolider cette collection par des acquisitions

de fonds anciens et contemporains, pour positionner le musée de Bretagne comme une collection régionale de référence. Notre exigence portera sur le croisement entre l'intérêt du sujet représenté et la démarche du photographe, ces deux items devant entrer en résonance avec les thématiques sociétales du musée. Respect des démarches artistiques (support, format), tri des fonds anciens, échanges préalables avec d'autres institutions susceptibles d'acquérir des fonds photographiques en Bretagne guideront les propositions.



Jobeline. Pays de Pontivy, 1910-1920 © Charles Fréger

DE NOUVEAUX CHAMPS PATRIMONIAUX ?

S'il est des domaines de collection où le musée n'entreprendra pas de nouvelles acquisitions (matériel agricole 19^e-20^e siècles (hors pièces d'exception), mobilier régional traditionnel), il en est d'autres à élargir, d'un point de vue thématique, géographique ou de médium.

• **L'histoire de Rennes et des territoires de l'agglomération**

En complémentarité d'actions de collecte qui peuvent être menées par les archives municipales notamment ou l'écomusée, l'histoire urbaine (capitale régionale), les mutations du territoire et des pratiques sociales sont un champ d'investigation très large, quasiment inexploré. L'Arsenal de Rennes (quartier de la Courrouze) a fait l'objet d'un premier travail de terrain dans les années 2000. En 2014 a été engagé un projet de collecte lié au patrimoine ferroviaire et au métier d'aiguilleur ; il pourrait s'étendre de manière plus large à l'habitat et aux mutations du quartier sud-Gare.

• **L'histoire économique et industrielle de la Bretagne depuis la Seconde Guerre mondiale**

Comme l'a souligné Jean Ollivro²⁶, cette région est une terre traditionnelle mais en pointe sur de nombreux fronts de l'innovation. Ce domaine est aussi assez peu présent dans les collections et ancre le musée dans une relation à l'histoire immédiate. En termes d'objets, cela concerne aussi bien les collections photographiques et iconographiques que les objets 3D liés à des activités nouvelles, comme l'industrie automobile, les télécommunications ou l'industrie agro-alimentaire (à l'exclusion de machines de fabrication ; concentration sur l'histoire et l'anthropologie sociale).

Des actions de collecte pourraient ainsi être menées, soit en lien avec des projets ciblés (à l'occasion d'expositions temporaires comme l'exposition *Cochons* à l'écomusée ou *Boire* au musée de Bretagne), soit sur des recherches de fond. Deux directions seraient particulièrement intéressantes à explorer : les traces de la proto-industrie bretonne (textile, toiles, sidérurgie, papeteries...) ; les secteurs industriels fortement mobilisateurs en hommes, devenus souvent identitaires de la région entière : Oberthur, chaussure à Fougères, électronique et télématique (Lannion, Brest, Rennes...), Citroën.

• **Histoire politique, mouvements sociaux**

Le musée – avec ce que l'on qualifiait alors de « collecte du musée » – s'est souvent intéressé à l'actualité politique, sociale par la collecte de documents, tracts... objets souvent éphémères mais qui sont autant de marqueurs de ce qui fait « société ». A l'occasion de l'exposition temporaire *Migrations* en 2013 a été ouvert un nouveau champ d'intervention pour le musée qui s'est inscrit dans

de nombreux réseaux locaux, régionaux et nationaux. Collectes de témoignages, reportages ont été réalisés ainsi que quelques acquisitions (affiches, valise d'Hippolyte Rault, photographies de Françoise Lepage ou Georges Dussaud). Il nous semble primordial de renforcer cet axe d'acquisition sous le double prisme immigration/émigration, mais aussi de collecter sous forme organisée et réfléchie documents et objets liés à l'actualité politique et sociale.



Valise d'Hippolyte Rault, exposition *Migrations*, 2013

• **Le tourisme et les loisirs**

La Bretagne est aujourd'hui l'une des destinations de vacances préférées des Français, qui y pratiquent de nombreuses activités sportives, culturelles, balnéaires, œno-gastronomiques... Depuis la seconde moitié du 20^e siècle, l'entrée dans cette « Civilisation des loisirs »²⁷ est un véritable fait de société, que le musée ne peut ignorer. Aussi nous paraît-il particulièrement pertinent de questionner le tourisme et les loisirs aujourd'hui dans le prolongement d'objets plus anciens liés à l'invention du tourisme (affiches du chemin de fer, costumes de bain...). Comme la collection de skate-board que le musée des ATP²⁸ a constitué dans les années 1990, n'est-il pas légitime de questionner certaines pratiques qui se sont développées en Bretagne comme le surf, depuis les communautés concernées jusqu'à la filière économique ?

25. POIVERT Michel, *La photographie contemporaine*, Flammarion, 2002, 191 p.

26. OLLIVRO Jean, *Les paradoxes de la Bretagne. Quelques clés pour le développement de la Bretagne*. Rennes : Apogée, 2005. 175 p.

27. DUMAZEDIER Joffre, *Vers la Civilisation des Loisirs ?* Paris, Le Seuil, 1962, 320p.

28. Arts et Traditions Populaires

1.3. Culture matérielle et patrimoine immatériel : quel croisement ?

Les musées de société détiennent des collections très diverses, allant de l'objet à la photographie, en passant par l'enregistrement sonore ou le film ethnographique.

Dans la filiation du musée national des arts et des traditions populaires qui constitue une phonothèque avec Claudie Marcel-Dubois²⁹ et la première mission dite « de folklore musical » en Basse-Bretagne en 1937, de nombreux musées régionaux se préoccupent du collectage du son et de l'image, fixe ou animée. Au musée dauphinois, c'est en 1971 qu'est constituée la phonothèque née de la complémentarité entre Jean-Pierre Laurent, directeur du musée et précurseur de l'utilisation du son dans la muséographie et Charles Joisten, ethnologue, collecteur de littérature orale. Aujourd'hui 2 500 phonogrammes y sont conservés et un nouveau chantier s'ouvre, celui de leur valorisation auprès du public et d'une relecture de ces documents devenus eux-mêmes collections.

Au musée de Bretagne également, Jean-Yves Veillard, directeur du musée, ouvre non sans critique, en 1975, la salle « Bretagne contemporaine » qui fera date dans l'utilisation des dispositifs audiovisuels : une évocation des problématiques de la Bretagne contemporaine depuis la Seconde Guerre mondiale au travers d'un montage audiovisuel de 25 minutes, un espace dit auditorium permettant un accès individualisé à des ressources sonores.

Le musée a mené depuis cette époque un certain nombre d'enquêtes et de reportages ethnographiques (audiovisuel, photographie), bénéficiant d'une équipe composée de techniciens audiovisuels et photographes. Aujourd'hui, bon nombre de ces documents, notamment audiovisuels et sonores, connaissent un risque « d'oubli » en raison de l'absence d'un système de gestion documentaire de ces fonds, sans réel statut, mais aussi en raison de la disparition de certaines compétences au sein du musée. Par ailleurs, certains sur support argentique ou analogique, risquent une disparition pure et simple de l'enregistrement, les matériaux qui les constituent étant très dégradables.

Ces collections immatérielles font partie intégrante du patrimoine du musée, de son travail précurseur en matière muséographique et de son histoire : il est primordial de les gérer de façon globale, en relation avec les autres objets issus de la culture matérielle.

LE MUSÉE DE BRETAGNE DOIT AUJOURD'HUI PORTER SES PRIORITÉS :

- **Sur un recensement des fonds existants, la mise en place d'une ingénierie documentaire spécifique**, qui permette sur une thématique donnée de pouvoir croiser l'ensemble des ressources disponibles. Un plan de numérisation permettra non seulement de procéder à la conservation et au sauvetage de certains fonds, mais aussi à la possible valorisation auprès des publics.
- **De travailler en complémentarité avec les acteurs présents en Bretagne sur le champ du patrimoine immatériel ou des archives orales et audiovisuelles**, pour conserver et valoriser les corpus existants, en initier de nouveaux. Des acteurs, comme la Cinémathèque de Bretagne (archives filmées, notamment amateur), Dastum (fonds sonores) ou le Centre français du patrimoine culturel immatériel de Vitré sont des partenaires incontournables.
- **De poursuivre ce travail de collecte de la mémoire** (ex : enquêtes et reportages auprès des migrants en 2012-13) ou de pratiques culturelles vivantes et ancrées dans la société (ex : le Fest-noz), en travaillant en relation avec des documentaristes, des ethnologues ou des chargés de collecte/historiens mais aussi les relais associatifs engagés dans ces projets (Dastum, la Granjagoul, l'OPCI). Pour mener à bien ces missions, le musée s'appuie également sur les compétences et l'expertise du poste de chargé de réalisation audiovisuelle (service mutualisé ; autrefois poste permanent au musée de Bretagne).



Nettoyage et récolement des collections

2. INVENTORIER ET DIFFUSER LES COLLECTIONS

2.1. Partager une même vision-métier et des outils de gestion informatisée

Pour gérer ses collections, le musée procède à leur inventaire et au récolement des collections comme la loi sur les musées de France le prescrit. En outre, il constitue depuis plus de 20 ans une base de données informatisée comprenant aujourd'hui plus de 110 000 notices³⁰.

Cet outil permet au musée d'inscrire les tâches réglementaires d'inventaire et de récolement dans une perspective de rayonnement culturel dans la

mesure où, associé à un outil de mise en ligne, il peut permettre un accès Internet et une consultation de grande ampleur par les internautes.

Le musée de Bretagne a eu la chance de disposer de registres d'inventaire dès 1845 ; dans l'ensemble ces registres ont été bien tenus, même s'ils n'apportent pas toujours les précisions que nous aimerions connaître aujourd'hui, notamment pour les séries dont la description est souvent réduite au strict minimum. Des minutes d'inventaire ont également été constituées soit pour des collections spécifiques, soit pour « corriger » les registres en retirant de la numérotation le matériel de bureau et les livres de bibliothèque qui pouvaient y figurer. En complément des inventaires, quatre catalogues raisonnés ont

été édités entre 1868 et 1932 : ils regroupent les collections par domaine et permettent des renvois vers les inventaires. Des ouvrages thématiques ont également été publiés par les conservateurs, concernant des collections précises, mobilier, faïences de Rennes, numismatique...

À partir des années 1950, de petites fiches d'inventaire manuscrites ou dactylographiées ont existé ; les informations contenues étaient quasiment les mêmes que celles figurant sur le registre d'inventaire. Dans le courant des années 1980, des fiches plus développées avec photographie, inspirées de celles utilisées par le musée des arts et traditions populaires, ont vu le jour et ont été utilisées jusqu'à l'utilisation en 1991 du logiciel Micromusée.

Au-delà du registre d'inventaire des biens affectés (dit « 18 colonnes »), qui comprend, selon le plan de récolement de 2006, 619 000 items, le musée dispose d'autres ressources documentaires :

un centre de documentation avec des ouvrages et périodiques anciens, des dossiers documentaires ; une iconothèque avec des reportages photographiques (tirages, négatifs, diapositives) ; des ressources multimédia avec des productions audiovisuelles et sonores.

• **Le centre de documentation dispose d'un fonds d'environ 15 000 documents** de nature diverse : ouvrages, revues, rapports, dossiers... Ce fonds est enrichi à hauteur de 3,5 % chaque année. Il est catalogué au fur et à mesure des entrées. Il accueille chercheurs, étudiants, enseignants et particuliers sur rendez-vous si les ouvrages recherchés sont absents des collections des autres bibliothèques de la ville. Les ouvrages sont consultables sur place. C'est aussi le premier lieu de ressources pour le personnel du musée. Le centre de documentation est notamment riche d'un fonds spécialisé en muséologie et muséographie, unique à Rennes, fréquemment sollicité par les étudiants.

• **L'iconothèque possède un fonds photographique, constitué d'images des collections (prises de vue et numérisations) mais aussi des reportages photographiques** en lien avec les thématiques du musée et l'actualité sociale, culturelle, politique, économique de ces quarante dernières années.

En effet, depuis 1976, les photographes du musée ont réalisé des reportages liés à l'actualité de la région ou aux éditions et expositions permanentes et temporaires du musée de Bretagne et de l'écomusée du pays de Rennes. Les photographies « de reportage » représentent en moyenne 1 920 nouveaux clichés par an, sur les cinq dernières années. Plus de 9 000 clichés par an ont été effectués au total depuis les cinq dernières années. Ces images sont gérées dans une base de données informatisée « Armadillo » comprenant fin 2014, 46 400 fiches. Environ 15 000 clichés de reportages, les plus anciens, restent à informatiser sur cette base.

Parmi les reportages remarquables, on peut citer :

- 2008 : Exposition *Odorico*: 1 535 photographies
- 2009 : Exposition *Mali au Féminin*: 1 296 photographies
- 2012 : Exposition *Migrations*: 877 photographies

• **Les fonds sonores et audiovisuels représentent plus de 1 000 documents**, de nature diverse. Ils ont été constitués au gré des projets de collectes, d'expositions mais aussi de l'activité du musée depuis les années 1970. Ainsi, ils représentent aujourd'hui un ensemble très hétérogène en matière de support – argentique, analogique, numérique – et n'ont jamais fait l'objet d'un inventaire systématique ni d'une gestion documentaire.

Par ailleurs, le musée, comme tout service administratif constitue des archives publiques qui rendent compte de son activité et de ses missions. Ces dernières sont gérées dans un plan de gestion qui a été actualisé en 2014 à l'occasion d'un important travail de classement, de tri, d'élimination et de versement de l'arriéré d'archives.



Appareil de projection cinématographique et sa caisse - Établissements Continsouza, Paris, vers 1925, patronage Saint-Josèphe, Le Pertre

- 70 ml d'arriérés d'archives ont été récolés dans les deux locaux d'archives du musée ;
- 35 ml ont été éliminés ;
- 35 ml ont été versés aux archives municipales (qui accueillent par convention avec Rennes Métropole les archives communautaires), ainsi que les affiches de communication du musée.

À l'issue du traitement aux archives municipales, il sera ainsi possible d'éditer les sources disponibles concernant le musée de Bretagne (annexe n°7) et d'assurer leur communication, ce qui n'était pas possible auparavant au musée.

29. LE GONIDEC Marie-Barbara, *Les archives sonores du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCEM)*, ancien Musée national des Arts et Traditions populaires (MNATP), *Bulletin de l'AFAS*, 2010, n°35
30. 1991, début de l'informatisation des collections avec acquisition du logiciel « Micromusée », édité par la société Mobydoc.

LES PERSPECTIVES DU MUSÉE CONCERNANT L'ENSEMBLE DE CES FONDS DOCUMENTAIRES ET COLLECTIONS SONT POUR LES ANNÉES À VENIR LES SUIVANTES :

À court terme :

- **Se doter d'une réflexion globale sur la notion de « ressources documentaires » en dépassant les cloisonnements de médium et les visions-métiers.**

Ainsi, il s'agira d'interroger la notion de « ressources documentaires » au sens global du terme et non plus seulement à travers le prisme du registre d'inventaire des collections d'un musée de France ou d'un catalogue d'ouvrages ou de photographies.

Pour le public ou le chercheur, n'est-il pas logique en effet de solliciter un même outil de recherche, de type moteur de collection pour accéder aussi bien aux ouvrages et périodiques, aux collections 3D ou autres photographies ou représentations de ces derniers ?

C'est bien là tout l'enjeu d'un musée de société que de proposer une réponse globale, pluri-disciplinaire et multimédia à ce type de recherche. Cette évolution va dans le sens de celle de la plupart des musées aujourd'hui, en premier lieu le grand département scientifique de référence des musées de société, à savoir le MuCEM à Marseille, qui s'est doté d'un ambitieux centre de ressources multimédias.

À moyen terme :

- **Construire un système documentaire global, ouvert et inter-opérant et partager les mêmes référentiels (notice « pivot », thésaurus géographique, datation, mot-clés...).**

À partir du bilan et de l'analyse de l'existant, il s'agira de mettre en œuvre une stratégie documentaire globale, et de la penser en termes d'ouverture et de service aux usagers. C'est sans doute un changement important que les musées doivent aujourd'hui entreprendre – mais que les bibliothèques ont déjà réalisé – : il s'agit de penser ces ressources pour des usagers (qui peuvent être le grand public, des chercheurs, et aussi les collaborateurs du musée), et non pas pour un usage sectorisé. Il s'agit aussi de redonner de la cohérence à ces ressources par la mise en relation des fonds entre eux, et qui en raison d'une gestion cloisonnée ont pu la perdre : ainsi en va-t-il de la collecte d'objets, qui s'est assortie d'un reportage photographique et de portraits filmés comme pour le projet *Migrations*. Aujourd'hui, impossible d'accéder via un outil unique à ces ressources. Tel est l'enjeu de ce système documentaire global : redonner de la lisibilité aux ressources produites.

- **Ce système devra aussi permettre de gérer des fonds numériquement très importants** et pour lequel il sera sans doute nécessaire de renouveler les outils de gestion informatisée, d'augmenter les capacités de stockage qui sont pour certains anciens et inadaptés aux objectifs poursuivis. C'est donc un vaste chantier pour le musée qu'il s'agit d'entreprendre, pour lequel la montée en compétence des équipes en termes d'ingénierie documentaire et le travail en mode projet sera indispensable. C'est aussi un chantier dans lequel l'implication humaine, technique et financière de la direction des services informatiques devra être forte.

2.2. Amplifier la dynamique du récolement

Tous les outils précédemment décrits ont participé à la réalisation de travaux de vérifications des collections, qui, bien que ne portant pas le nom de « récolement » étaient très proches de cette démarche.

En 1988, après l'ouverture de l'écomusée du pays de Rennes, un repérage systématique des collections exposées a été réalisé, suivi de la rédaction de fiches d'inventaire et d'un marquage des pièces. En 1996, lors de l'ouverture des réserves au Centre de conservation Auguste André, les collections ont fait l'objet d'un véritable récolement, prolongé

là aussi par la réalisation de notices d'inventaire sous le logiciel Micromusée. (Près de 23 000 objets sont conservés au CCAA³¹). Dans les deux derniers exemples cités, les obligations figurant dans l'arrêté du 25 mai 2004 relatif à la tenue des inventaires et au récolement ont bien été respectées, à savoir :

- présence du bien dans les collections,
- localisation,
- état,
- marquage,
- conformité à l'inventaire.

Le travail a même été au-delà puisqu'une fiche descriptive a été systématiquement rédigée, un dépoussiérage exécuté, des conditionnements spécifiques ont été fabriqués selon les cas et des campagnes de restauration lancées dans tous les domaines ; des photographies argentiques puis numériques ont été faites de chaque objet.

Le plan de récolement du musée de Bretagne et de l'écomusée du pays de Rennes a été organisé par lieu autour des collections conservées en réserves d'une part et celles exposées d'autre part. Il a été approuvé par la communauté d'agglomération de Rennes Métropole lors du conseil du 9 juillet 2009, délibération C 09 225 (annexe n°8).

La méthode mise en place consiste à une vérification matérielle qui débute avec le constat de la présence physique de l'objet. Une fiche minimum est réalisée dont est extraite la fiche récolement qui comporte les rubriques indispensables.

Les suites à donner au récolement sont mentionnées au sein de la fiche Micromusée dans un champ où peuvent figurer, selon l'objet, les indications suivantes : à compléter, à marquer, à photographier. Ces informations permettront à terme de programmer des actions telles qu'une campagne photographique. Les trois dernières campagnes de récolement ont vu une montée en puissance du nombre d'objets récolés, qui atteint aujourd'hui 20 % des collections. Pour autant le respect du délai imposé par la circulaire de 2004 n'a pu être atteint au musée de Bretagne (comme dans de nombreux autres musées) et un délai a été acté par le ministère de la Culture.

La dernière campagne a permis, au 31 juillet 2014, le récolement de 8 636 objets, plus 5 916 négatifs photographiques (total de 14 552). Les réserves et espaces pour lesquels le récolement est achevé sont à présent : les espaces d'exposition (hors *Dreyfus*), le récolement des collections archéologiques, peinture ; la réserve textile (hors coiffes). Une avancée importante a été réalisée au centre de conservation Auguste André : plus de 3 500 objets récolés dans les domaines dit de la vie professionnelle, ce qui représente environ 18 % de cette réserve. Un travail de fond se poursuit sur



Centre de Conservation Auguste André

les négatifs photographiques. Un important travail de comptage sur les collections arts graphiques a permis d'établir un schéma d'implantation des collections dans la réserve, suivi d'un sondage systématique sur les fonds restant à inventorier. Il ne s'agit pas pour autant d'un récolement *stricto sensu*, car il n'y a pas eu de fiche minimum. En revanche, ce travail va permettre d'affiner le chantier des collections, priorité pour les années à venir. Une montée en puissance sur le récolement numismatique a permis le récolement de 4 000 monnaies sur l'année 2014.

31. Centre de Conservation Auguste André

LES ORIENTATIONS CONCERNANT LE RÉCOLEMENT SE RÉSUMENT EN DEUX AXES :

- **La nécessité d'amplifier ces opérations qui doivent constituer un chantier majeur pour le musée durant les années à venir et de les inscrire dans une chaîne globale;**

- **La nécessité de repenser nos méthodes** tant dans la chaîne opératoire que pour conduire ce chantier (choix de prestations externalisées pour produire un effet « masse »).

Pour mener à bien ce chantier, le musée est confronté à assez peu de contraintes matérielles liées aux bâtiments eux-mêmes :

- Toutes les collections conservées en réserve soit au CCAA soit sur le site des Champs Libres sont accessibles, exceptées celles de la réserve dite des gros volumes. Des problèmes de manipulation peuvent se poser pour les objets lourds et ce d'autant que la réserve est saturée, ce qui mobilise du personnel pour tout mouvement de collections.

- Une contrainte technique est à signaler concernant le travail à faire depuis le CCAA et l'écomusée : la liaison internet n'est pas satisfaisante, la vitesse de transmission des informations est très lente ; des améliorations ont été apportées mais sont loin de permettre une utilisation comparable à celle du logiciel Micromusée sur le site du musée de Bretagne. De plus la version « ordinateur portable » de Mobydoc n'est pas utilisable, ce qui est un vrai handicap. Cette problématique technique est donc à prendre en considération.

- L'équipe en charge des collections, investie dans ce travail de récolement, ne peut y consacrer tout son temps car en charge d'autres missions inhérentes à la fonction. Par ailleurs, ce chantier est borné dans le temps. La méthodologie d'intervention retenue est donc de piloter un chantier de récolement avec des prestations externalisées, comme ont pu le faire de nombreux musées (MuCEM, musées de Troyes...), cela nous semble indispensable.

En vue d'un double objectif de récolement et de publication des collections en ligne, les priorités pour ce chantier des collections porteront sur trois espaces de réserves :

- Réserve arts graphiques (estimation de documents à récoiler, 2D) : estimation du nombre de fiches informatisées à saisir en cours.

- Réserve vies professionnelle et domestique (estimation de 15000 objets restant à récoiler, 3D) : quasiment tous les objets possèdent une fiche informatisée mais pas de photographie (env. 1/3 en possèdent une, de façon aléatoire par rapport au plan de classement de la réserve).

- Réserve gros volumes : 450 pièces à récoiler.

À court terme :

- **Lancement d'un chantier exceptionnel : récolement de la réserve arts graphique (2015-2018).**

Un marché de prestations externalisées est lancé en 2015 avec trois lots : saisie informatisée des registres anciens manuscrits ; chaîne du récolement dans la réserve ; opérateur de prise de vue photographique.

Les opérations de récolement consisteront en la mise en place d'une chaîne opératoire avec :

- dépoussiérage-nettoyage,
- constat d'état,
- prise des mesures et du poids,
- mise à jour de la fiche d'inventaire informatisée sous Micromusée (reprise des champs localisation, constat d'état...) ou création d'une fiche minimum,
- photographie numérique (documentaire) et le lien image.

L'estimation des documents à récoiler s'établit à 200000 items.

- **Campagnes collectives de comptage dans la réserve des négatifs photographiques** pour estimer les collections encore non inventoriées (engagé en 2015).

À moyen terme :

La question du post-récolement concernera prioritairement la réserve « arts graphiques », grâce au chantier des collections, qui donnera de la visibilité et permettra aussi de mieux suivre la planification des programmes de restauration. Les procès-verbaux seront aussi l'occasion de prendre des mesures de radiation de l'inventaire, en cas d'inscription indue, voire de réfléchir le cas échéant à des hypothèses de déclassement.



Atelier wikipédia au centre de documentation du musée, Par Auregann (Travail personnel) [CC BY-SA 3.0 (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)], via Wikimedia Commons

2.3. Communiquer ressources et collections : le centre de documentation

La communication des ressources et collections aux publics fait partie des missions d'un musée de France. Cela passe par la valorisation au sein des expositions et des éditions, les activités du service des publics, mais aussi par les missions que poursuit un centre de documentation.

Depuis son installation aux Champs Libres, le musée de Bretagne dispose d'un centre de documentation spécifique de 140m² aujourd'hui rattaché au pôle conservation du musée. Il a vocation à accueillir chercheurs, étudiants, enseignants et particuliers qui effectuent des recherches documentaires, bibliographiques ou qui consultent des collections. Son fonds est constitué de 15000 ouvrages et périodiques liés à l'histoire et l'ethnologie de la Bretagne mais aussi au domaine des musées et du patrimoine. Les acquisitions du centre de

documentation se font en complémentarité de celles de la bibliothèque d'agglomération qui accueille notamment pour la Bretagne le dépôt légal et possède un très riche fonds patrimonial.

Les usagers y ont accès sur rendez-vous auprès du responsable du centre de documentation pour une consultation sur place. Ce centre de documentation est également équipé de grandes tables de consultation et d'équipements informatiques qui permettent un accès à la base de gestion informatisée des collections et à la photothèque. Les collections d'art graphique peuvent y être consultées.

Depuis plusieurs années, un chantier important de classification du fonds et de catalogage a été entrepris. Les ouvrages et périodiques sont gérés dans le même logiciel que la bibliothèque d'agglomération ce qui permet une présence sur le catalogue collectif général, et ainsi une large diffusion auprès des publics.



Atelier de restauration art graphique

3. CONSERVER ET RESTAURER LES COLLECTIONS

En 1996, avec l'ouverture du centre de conservation Auguste André, le musée de Bretagne se dote d'un outil performant qui marque un tournant dans le travail de conservation préventive, de classement et de rangement des collections et permet de définir de manière très concrète la politique de restauration mise en œuvre par le musée. Dix ans plus tard, les réserves du musée de Bretagne aux Champs Libres et l'atelier de restauration des œuvres graphiques sont une nouvelle étape de ce vaste chantier des collections.

Aujourd'hui le musée de Bretagne peut se prévaloir de résultats unanimement reconnus par les professionnels dans le domaine de la conservation préventive et de la restauration permis par des financements conséquents et un engagement sur le long terme.

3.1. Un chantier de sauvegarde spécifique: les négatifs photographiques

Le musée dispose d'une très importante collection de négatifs photographiques datant des 19^e et 20^e siècles, dont le nombre total est estimé à environ 400 000. Ce fonds est constitué de plaques de verre et de négatifs en nitrate ou acétate de cellulose. Si les plaques de verre sont des supports assez stables – même s'ils exigent d'être manipulés avec précaution – il n'en est pas de même pour les négatifs en nitrate ou acétate, qui posent de nombreux problèmes de conservation.

Un quart de ce fonds est constitué de négatifs sur support souple en nitrate de cellulose, dispositif utilisé en photographie entre le début des années 1890 et la fin des années 1950. Le nitrate de cellulose est un matériau instable dont la décomposition est inéluctable au cours du temps, toxique et auto-inflammable. La sauvegarde de ce fonds constitue un chantier prioritaire d'intervention depuis 2010, tant pour des raisons de conservation, ce fonds constituant un témoignage photographique important de la société bretonne de 1890 à 1950, que pour des raisons de sécurité. En 2010, une étude a été effectuée pour la mise en place d'un plan de conservation global des négatifs sur support nitrate de cellulose. Suite à cette étude et la mise en place d'un protocole d'intervention, le musée de Bretagne s'est engagé sur un chantier de sauvegarde qui comprend le repérage précis des collections contenant des négatifs en nitrate de cellulose, le dépoussiérage, le reconditionnement et l'inventaire de ces fonds. À ce jour, 80 000 négatifs ont été traités.

Une autre partie du fonds est constituée de négatifs en acétate de cellulose qui eux aussi se dégradent inexorablement (syndrome du vinaigre) rendant le négatif illisible à terme et entraînant sa destruction. La plupart des négatifs sont conservés dans leur boîte d'origine.

Quant aux plaques de verre, elles font l'objet d'un traitement et reconditionnement régulier pour lesquels les équipes de conservation préventive ont imaginé des chantiers collectifs avec l'appui des bénévoles de l'association des amis du musée. Ces séances régulières ont porté leur fruit permettant le traitement de plusieurs dizaines de milliers de négatifs.

LES PERSPECTIVES CONCERNANT LES NÉGATIFS PHOTOGRAPHIQUES SONT LES SUIVANTES :

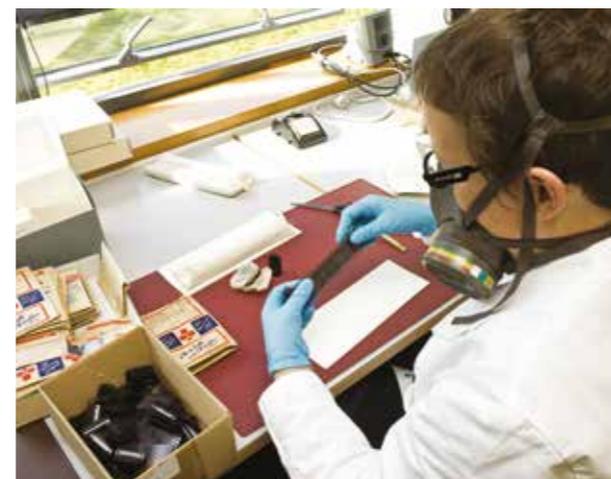
- **Poursuivre³² le chantier de traitement des négatifs en nitrate de cellulose.**
- **Engager une étude et expertise sur les fonds en acétate de cellulose** pour programmer un chantier des collections, en tenant compte du bilan du chantier « nitrates ». Ainsi, il s'agira d'intégrer la chaîne complète de l'inventaire en associant au tri, dépoussiérage et reconditionnement les opérations de récolement (fiche minimum, intégration dans la base de données de gestion informatisée).
- **Poursuivre le reconditionnement des fonds de plaques de verre** (notamment avec le bénévolat très actif des amis du musée).

3.2. Maintenir un haut niveau de restauration

Avec le transfert du musée de Bretagne aux Champs Libres et l'installation de nouvelles réserves, les collections ont bénéficié depuis plus de 20 ans d'importants budgets affectés à la conservation préventive et à la restauration des collections. Les enveloppes financières s'établissent aujourd'hui à hauteur de 140 000 € par an en crédits d'investissement répartis en quatre enveloppes : arts graphiques, textiles, une enveloppe commune pour les autres types de collection et un montant important affecté aux achats de fournitures de conservation préventive, notamment pour le reconditionnement des collections d'arts graphiques et des négatifs photographiques.

Les collections iconographiques bénéficient depuis novembre 2007 d'un suivi régulier par deux restauratrices spécialisées en art graphique et photographie présentes une semaine par mois dans le cadre d'un marché de prestation de services, relayées au musée par une chargée de conservation préventive qui gère et prépare les documents et assure leur reconditionnement.

Pour les collections textiles également, plusieurs marchés de prestations se sont succédés, les besoins allant de l'aménagement des réserves et des conditionnements, aux tâches de conservation préventive jusqu'à des interventions très poussées en restauration de coiffes (lavage, mise en forme).



Traitement des numériques photographiques par une restauratrice

LES COLLECTIONS SONT AUJOURD'HUI DANS UN ÉTAT SANITAIRE GLOBALEMENT SATISFAISANT ET LES PRIORITÉS SERONT ESSENTIELLEMENT D'ORDRE METHODOLOGIQUE.

- **Il s'agira de mieux planifier et programmer les opérations de restauration en établissant un document de référence sur trois ans** qui donne de la visibilité et permette aussi de mieux répondre aux exigences de la commission scientifique de restauration. En effet, jusqu'à récemment, les prestations « en marché » n'étaient pas présentées en commission scientifique de restauration. Un document cadre devrait pouvoir y répondre. En revanche, il ne pourra prendre en compte les interventions « d'opportunité », les expositions temporaires et les prêts nécessitant parfois des mesures de restauration pour les objets sélectionnés.
- **Les interventions sur les domaines textiles et arts graphiques qui s'inscrivent dans un cycle long et un « chantier permanent » seront poursuivies.**
- **Un chantier de restauration sera sans doute à entreprendre autour du mobilier archéologique** issu des fouilles des Jacobins et qui rejoindra les collections du musée.

3.3. Un chantier de numérisation des fonds

C'est au sein d'un atelier photographique, composé d'un studio de prise de vue (100 m²) et d'un laboratoire de développement argentique et numérique (40 m²) que s'articule aujourd'hui l'activité de photographie et de numérisation du musée.

Les besoins ont jusqu'à présent été couverts par l'activité d'un photographe agent du musée auquel s'adjoignent des prestations de service en prise de vue photographique. Compte-tenu de l'importance numérique des fonds du musée mais aussi de l'urgence liée à leur dégradation, de nouveaux choix s'imposent avec la mise en œuvre d'un chantier de numérisation externalisé avec un objectif de traitement volumétrique important.

En 2014, le musée a été accompagné par une assistance à maîtrise d'ouvrage pour définir les choix techniques pour la numérisation des fonds en nitrate de cellulose et préparer la consultation. Un marché pluri-annuel devrait permettre le traitement en 3 ans de près de 40 000 négatifs, pour un montant avoisinant les 100 000 €.

31. Ce chantier ne sera « jamais » véritablement achevé, sauf création d'une véritable chambre froide dans les nouveaux espaces de réserve, car les niveaux de dégradation vont continuer à progresser. Il faudra envisager une reprise régulière de ces fonds pour en assurer la pérennité.

DANS LES ANNÉES À VENIR, LES PRIORITÉS S'ARTICULERONT AUTOUR DE LA MONTÉE EN PUISSANCE DE CES CHANTIERS DE NUMÉRISATION :

En matière d'urgence de restauration :

- finalisation de la numérisation des négatifs en nitrate de cellulose,

- mise en œuvre de la numérisation des négatifs en acétate de cellulose.

En fonction de projets de valorisation spécifique et de l'avancée des chantiers de récolement/reconditionnement :

- numérisation de certains fonds de plaques de verre,

- numérisation des reportages du musée (négatifs souples).

La question du stockage des données constitue également un enjeu primordial, à traiter en étroite coopération avec le service informatique : un chantier de numérisation impliquera en effet une nécessaire augmentation exponentielle des besoins de stockage.

Un document prospectif devra être établi pour définir les besoins du musée et s'accorder sur des standards de qualité, compatibles avec les possibilités de stockage.

3.4. De nouvelles réserves en perspective

Les réserves muséales sont de vraies coulisses pour assurer la conservation, l'étude et la valorisation des collections des musées. En tant que musée de France, le musée de Bretagne doit garantir la conservation optimale de ses collections publiques, imprescriptibles et inaliénables.

Les réserves actuelles du musée de Bretagne et de l'écomusée se répartissent dans différents lieux :

- 712 m² aux Champs Libres,

- 1300 m² environ au Centre de Conservation Auguste André,

- 1130 m² dans un local provisoire, Calberson,

- 100 m² environ dans les locaux des Anciens Magasins Généraux à Cleunay.

La situation actuelle des réserves est problématique à plusieurs titres :

• **Leur quasi-saturation et les perspectives d'accroissement de la collection** (liées au processus d'acquisition mais aussi aux chantiers de reconditionnement des collections).

• Le devenir des sites existants :

- La démolition du dépôt Calberson, inclus dans le périmètre de la ZAC Baud Chardonnet, est prévue dans les années qui viennent (5 à 10 ans).

- Le Centre de conservation Auguste André a été l'objet de travaux d'amélioration. Sa disparition n'est pas planifiée à ce jour mais le développement urbain à proximité immédiate dans les dix prochaines années conduira au re-questionnement inéluctable de la localisation de ces espaces industriels à un horizon de 20 ans.

Cette situation est connue depuis la fin des années 2000 et un projet de nouvelles réserves existe depuis 2008, date à laquelle Rennes Métropole a fait l'acquisition de 3 parcelles d'une superficie de 9786 m² situées dans la ZAC du Hil sur la commune de Noyal-Châtillon-sur-Seiche, à 7 km du centre-ville et à proximité de l'écomusée.

• Le respect des normes de conservation des collections :

Les normes de conservation ne sont actuellement pas remplies dans certains espaces (hygrométrie, température), ce qui accélère le processus de dégradation des collections. Par ailleurs, le chantier « Nitrates » (2009-2011 : chantier d'identification et de traitement des fonds photographiques comportant des nitrates de cellulose) a mis en évidence une quantité importante de collections en nitrate de cellulose qu'il conviendra de conserver dans le respect des obligations réglementaires (dossier à mener avec la DRIS). C'est un paramètre nouveau à prendre en compte.

• Les travaux sur les collections et la situation de l'atelier du musée :

Avec l'impossibilité d'installer l'atelier du musée dans Les Champs Libres, les équipes ne disposent pas aujourd'hui d'espaces de travail dédiés pour traiter les collections.

LES PERSPECTIVES CONCERNANT LES RÉSERVES DU MUSÉE SONT AUJOURD'HUI LES SUIVANTES :

• **Le musée a réalisé un important bilan de la situation actuelle et un état de ses besoins en 2014.**

• **Une étude de faisabilité est lancée en 2015 pilotée par la direction culture et le service patrimoine de Rennes Métropole.**

• **Les résultats attendus de cette étude sont de produire un outil d'aide à la décision** qui permette d'envisager plusieurs scénarios (un équipement mutualisé avec notamment les réserves de la bibliothèque d'agglomération et d'autres capacités de stockage) et éventuellement un phasage de l'opération. Cette étude comporte également une approche économique afin de produire une estimation du coût d'opération.

L'état préliminaire des besoins propose de regrouper sur ce site l'ensemble des réserves extérieures au site des Champs Libres et d'y intégrer une réserve spécifique pour les négatifs photographiques ainsi que l'atelier. Les surfaces de réserve ont été augmentées ce qui permet de répondre en termes d'espace aux besoins liés à l'accroissement progressif des collections portant à 3000 m² utiles de réserves et 700 m² de zones techniques.

• **Un travail doit aussi être mené avec les services de prospective urbaine et d'aménagement afin d'affiner les calendriers sur les emprises qui devront être libérées à court terme** (local Calberson, ARP) et de mieux cerner les projets sur la principale réserve, le Centre de conservation Auguste André, plaine de Baud.

• **Des solutions temporaires doivent être trouvées pour les locaux Calberson.**

• **Il est souhaitable que ce projet d'importance puisse être validé afin d'engager les études de programmation à venir et prévoir la réalisation des travaux sur le prochain mandat.** Il sera notamment très important de veiller à trois points particuliers dans ce projet : la réflexion sur le fonctionnement (quelle équipe régie et technique sur place ? quel redéploiement depuis le site des Champs Libres ?) ; la question de l'accessibilité et une ouverture sur des projets aux publics ; les problématiques de développement durable et de génie climatique.



Studio photographique, 1900, exposition *Reflets de Bretagne*, 2012

4 VERS UN RAYONNEMENT CULTUREL D'ENVERGURE



Reconstitution de l'atelier d'Isidore Odorico, exposition *Odorico, mosaïstes art déco*, 2009



Le musée de Bretagne s'est affirmé depuis sa création comme un musée de société ayant une ambition de rayonnement régional portant des actions au niveau national et dans une moindre mesure international. Il a initié de nombreux et ambitieux projets de diffusion culturelle, au premier rang desquels des expositions temporaires de grande qualité scientifique, avec une approche muséographique innovante et soignée, reconnue par les professionnels. Il a été notamment l'un des éléments moteurs de la nouvelle muséologie (MNES³³) ou de la coopération muséale régionale avec le rôle très actif de l'association Buhez³⁴ dans les années 1980.

Au tournant du 21^e siècle, avec un nouveau contexte culturel, social, financier, la question du rayonnement mérite d'être repensée : qu'entend-on par rayonnement ? Quels en sont les vecteurs ? Sur quelles échelles ou réalités territoriales ?

1. LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'INGÉNIERIE NUMÉRIQUE

1.1. Des collections accessibles

Une exposition permanente : environ 3000 objets. Les collections du musée : 600 000 items. On mesure la face cachée de l'iceberg que représentent les collections en réserve à l'énoncé de ces deux données factuelles. **Dès lors, comment imaginer la valorisation de ces ressources patrimoniales immenses au public le plus large autrement que par la mise en ligne des collections numérisées ?**

Les chantiers précédemment énoncés – récolement/inventaire, numérisation... – concourent tous à ce même objectif et s'inscrivent dans cette chaîne

dont l'étape ultime est la valorisation en ligne des données. Adossé à l'outil de gestion informatisé des collections, le musée ambitionne de renouveler son outil de diffusion de ces contenus culturels appartenant au patrimoine matériel et immatériel de la région.

33. Muséologie Nouvelle et Expérimentation Sociale

34. Buhez, la vie en breton, est une association, créée en 1978. Elle regroupait les conservateurs des musées d'histoire, archéologie, ethnologie et écomusées de Bretagne pour porter en commun des expositions ou des travaux de fond sur leurs collections. Buhez a été à l'origine de l'Atelier régional de restaurations des sculptures polychromes de Kerguehennec (Morbihan). Parmi ses principales expositions, Buhez a réalisé : *Le mariage en Bretagne* (1981) – *Les Bretons et Dieu* (1985) – *Quand les Bretons passent à table* (1994) – *L'art et la matière* (1997). Ces expositions ont circulé dans les musées adhérents. Buhez a aussi organisé en 1998 un colloque sur l'écomuséologie à l'occasion du troisième anniversaire de l'écomusée d'Ouessant. L'association a fait l'objet d'un DLA et d'une fusion absorption avec la section fédérée de l'association des conservateurs de la région Bretagne.

Le musée dispose déjà d'une expérience certaine en la matière. Depuis 2006, les collections en ligne représentent environ 45000 notices, toutes issues de la base de données Micromusée et gérées par l'application Armadillo. En 2014 ont été lancés non sans difficulté deux nouveaux accès thématiques aux collections portant sur la photographie et l'affaire Dreyfus. Par ailleurs, certaines collections sont aussi visibles sur des bases nationales, la base Joconde et la base photographique Arago, mais les versements ont été arrêtés du fait de la lourdeur des opérations.



Exposition *Quand l'habit fait le moine*, 2014

LES OBJECTIFS DU MUSÉE SONT DONC LES SUIVANTS:

- **Renouveler l'approche de mise en ligne des collections à partir d'un nouvel outil de gestion informatisé.**

Cette mise en ligne devra concerner l'ensemble des ressources et pas les seules collections patrimoniales. Elle devra être la plus intuitive possible (recherche full texte, recherche par facettes), déconnectée d'une approche métier et permettre une éditorialisation de ces contenus culturels. Ainsi, l'objectif final est qu'un usager qui souhaite effectuer une recherche thématique puisse connaître toutes les ressources depuis les collections 3D jusqu'aux ouvrages et imprimés s'y rapportant, en passant par les photographies ou les fonds audiovisuels.

- **Cet accès aux collections et ressources doit pouvoir se faire au sein du musée et des espaces des Champs Libres mais aussi de manière distante via internet pour des usages autres :** préparation ou approfondissement d'une visite; découverte du patrimoine de la Bretagne; curiosité, partage de contenus culturels... L'enjeu n'est pas tant d'amener ces usagers à visiter le musée ensuite, mais bien à envisager l'accès à un portail patrimonial comme une relation au musée et à ses collections.

L'intégration dans un portail plus vaste (Champs Libres, musées en Bretagne), mais aussi une reprise des données par d'autres portails, au niveau régional, national voire européen (Bretania, Collections, Europeana) sont des enjeux forts pour le musée. Les solutions techniques retenues devront respecter les normes internationales, notamment le protocole OAI-PMH.

- **Dans un second temps, les modalités d'ouverture des données devront être posées et étudiées. Le musée ambitionne en effet de mettre sous licence Creative Commons l'ensemble de ses collections et contenus appartenant au domaine public.**

Pour cela, il devra d'abord recenser les données publiques qu'il détient et produit. Il veillera ensuite à sécuriser et encadrer la réutilisation des données en ayant recours aux métadonnées de gestion des droits et en veillant à la question des droits d'auteur. Cette ouverture des données est souhaitée dans un double objectif : en développant la consultation et la réutilisation des ressources du musée, elle concourt au rayonnement du musée et de ses collections. Par ailleurs, elle participe de l'amélioration de l'efficacité du service public, la gestion des données réutilisée étant automatisée. Rennes Métropole s'inscrit également dans le mouvement open data. Le musée doit donc pouvoir verser les informations susceptibles de renforcer la transparence : chiffres de fréquentation, prêts...



Exposition *Terre-Neuve/Terre-Neuvas*, 2013

1.2. Amplifier les projets de diffusion numérique

Le musée mène depuis quelques années des projets de diffusion numérique initiés par le service des publics et de l'action culturelle.

Ainsi, en 2012, le musée a répondu à l'appel à projets numériques innovants du ministère de la Culture en collaboration avec un partenaire rennais, la société Regards: intitulé « *Les mystères de Rennes* », ce projet visait à toucher un public jeune, la tranche de 15-25 ans, dans une approche ludique des collections. En 2014, dans le cadre du projet *Anne au cœur de Rennes*, une application permettant une visite thématique en autonomie via le site Guidigo a été lancée. Cette expérience a vocation à lancer une série de visites en autonomie: trois visites sont

en cours de création, l'objectif est de dix début 2016. Les expositions temporaires donnent aussi régulièrement lieu à la production d'applications, de dispositifs multimédias, visant à une valorisation de contenus diversifiés (archives, cartes, plans, photos) par une approche favorisant l'interactivité et la participation des publics.

Pour autant, les projets jusqu'à présent menés ne s'inscrivent pas véritablement dans une stratégie avec des moyens humains et financiers suffisants.

Il s'agira donc de faire levier pour faire des projets de diffusion numérique un axe prioritaire et les structurer dans un plan d'actions pluri-annuel.

LES ORIENTATIONS DU MUSÉE SONT DONC TRÈS CLAIEMENT DE MIEUX PRENDRE EN COMPTE LA GÉNÉRATION NUMÉRIQUE.

- **Le musée vise autant la valorisation des contenus historiques par les outils numériques que la participation des « digital natives » à l'élaboration de réalisations de productions culturelles sonores ou visuelles.** Telle est la fonction du nouvel espace en réflexion dit « 4C » qui s'inscrit dans une approche contributive, le partenariat en cours de développement avec la communauté des wikipédiens ou de Muséomix.
- **La mise en place de contenus augmentés dans les expositions, la réalisation de parcours thématiques seront aussi des propositions à développer.** En offrant des outils interactifs et ludiques, il s'agit de proposer une offre culturelle attractive à un public plus jeune, mais aussi de mettre en place une interaction entre les collections et les visiteurs et d'inventer de nouvelles formes de médiation.

Ces nouvelles technologies devraient aussi apporter une réponse à l'accès des contenus pour les publics étrangers et les personnes en situation de handicap.

- **Le musée doit poursuivre le développement de son site internet en relation avec le portail des Champs Libres et les services mutualisés** en mettant en place une stratégie d'éditorialisation qui valorise les missions du musée et à laquelle chacun contribue. Il s'agira aussi de promouvoir les relais et la participation via les réseaux sociaux dans une approche contributive et collaborative.

Pour mener à bien ces orientations, le musée devra s'appuyer sur l'expertise des services mutualisés mais aussi des projets innovants menés par les autres entités des Champs Libres, notamment l'espace des sciences et le programme « Immédiats » ou la bibliothèque. Nous veillerons à l'intégration des projets numériques développés à l'échelle de la métropole (French tech, FabLab, Cantine numérique...) ou de la région (projets Espaces numériques de la connaissance portés par la région Bretagne notamment).

2. UN RAYONNEMENT RÉGIONAL ET NATIONAL

2.1. Coproductions et collaborations

Le musée de Bretagne est considéré par ses pairs comme l'un des tous premiers musées français à « vocation régionale ». Par vocation scientifique – la constitution des collections –, le musée de Bretagne s'inscrit dans une action d'échelle régionale. Les collections en sont expressives, les territoires dont elles sont issues sont représentatifs de la plupart des pays constituant la région (à part inégale néanmoins, les patrimoines d'Ille-et-Vilaine et du Finistère étant les plus nombreux sur les inventaires).

Avec une palette d'interventions diversifiées – expositions itinérantes, autres actions hors les murs, prêts de collections – le musée entretient depuis toujours cette relation d'échange et de collaboration au sein d'un territoire breton, élargi aux frontières de l'Europe. Il s'agira de la conforter et de la renouveler. Réfléchir aux modes d'intervention les plus efficaces en termes de coopération et de collaboration nous semble aussi primordial. En effet, il s'agit de rendre toujours plus pertinent le principe d'un musée de société qui va à la rencontre « des gens », qu'ils soient publics potentiels ou acteurs de territoire. Le rayonnement du musée sera réfléchi dans un rapport de complémentarité avec d'autres institutions culturelles, et en premier lieu les musées, afin de poser les bases d'une coopération efficace qui s'inscrive elle-même dans la logique globale du rayonnement métropolitain, pour s'en nourrir et faire levier, quand il est besoin d'amplifier certains projets ambitieux.

Il faut rappeler les projets récents ou à venir, permettant la circulation de quelques-unes de ces productions en les distinguant par nature.

Un certain nombre d'expositions ont été conçues dans une perspective itinérante :

- *Quand les Bretons passent à table* (Buhez, 1994-1995. Bretagne),
- *Ar Seiz Breur* (2000-2002. Bretagne),
- *Parlons du breton* (2001-2002. Bretagne),

- *Des habits et nous*, exposition d'intérêt national (2007-2008. Bretagne, Normandie, Poitou-Charente, Provence),
- *Soyons fouilles*, une coproduction avec le Conseil Général des Côtes d'Armor. 2011-2012,
- *Migrations* (2013-2015. Bretagne : Rennes, Brest, Saint-Brieuc. République tchèque : Brno),
- *Terre-Neuve/Terre-Neuvas*, exposition d'intérêt national (2013-2016, Bretagne-Normandie : Rennes, Saint-Brieuc, Saint-Malo, Granville ; Paris).

En 2015, le musée engagera aussi un projet coopératif entre quatre structures autour de l'œuvre photographique de Charles Fréger : ce projet, intitulé *Bretonnes* donnera lieu à quatre expositions, à Rennes, à Guingamp (Centre d'art GwinZegal), à Saint-Brieuc (Musée d'art et d'histoire) et à Pont-L'Abbé (musée bigouden). Projet plus léger que *Terre-Neuve/Terre-Neuvas* car non assorti d'un

groupement de commandes et d'un très lourd travail de coordination, ce projet devrait assurer une lisibilité aux actions menées et une dynamique régionale, la collaboration portant tant sur les aspects scientifiques et culturels que sur la communication.

Par ailleurs, certaines expositions ont donné lieu à la création de modules légers, sous formes de panneaux ou de malles pédagogiques (*Odorico, Préhistoire en Bretagne*), qui circulent dans des structures culturelles et sociales, telles que bibliothèques, centres sociaux, maisons de retraite, écoles ou collèges...

- *Mali au féminin*,
- *Odorico*,
- *Reflets de Bretagne*.

Le bilan de ces actions est fourni en annexe n°9, et atteste de cette action de rayonnement du musée qui s'inscrit dans un territoire métropolitain essentiellement.

POUR L'AVENIR, NOUS VOUDRIONS CARACTÉRISER LES ACTIONS DE RAYONNEMENT PAR CES PERSPECTIVES :

- **Les actions de rayonnement s'inscriront dans la stratégie générale de rayonnement portée par Rennes Métropole** et s'appuieront sur les services supports pour bénéficier de leur expertise, réseaux, relais. Ainsi, en termes de territoire, des liens sont déjà entretenus avec des musées des métropoles et villes du grand ouest (Nantes, Saint-Malo et Brest notamment avec des institutions comme le musée du Château des Ducs de Bretagne ou le musée Dobrée/Grand patrimoine à Nantes, musée d'histoire de Saint-Malo), de Québec (musée de la Civilisation de Québec, musée des beaux-arts, fondation Stewart de Montréal...). Les communes de la métropole sont aussi l'un des axes d'intervention majeur.
- **Dans un contexte de contrainte financière, le rayonnement ne s'exprimera pas par le seul levier de l'exposition temporaire.** Celle-ci en constitue certes un levier fort mais pas unique. L'exposition peut aussi être virtuelle, être réfléchi dans une perspective de long terme par la valorisation des contenus culturels produits pour une exposition. Les petites formes – expositions-panneaux itinérants, expositions issues des fonds photographiques avec accrochages simples – mais aussi des interventions d'action culturelle hors les murs, déjà plébiscitées, seront amplifiées.
- **Pour les projets d'expositions d'importance, les formes de coopération territoriale seront privilégiées et le travail partenarial à l'échelle de réseaux régionaux, nationaux ou thématiques sera affirmé** afin d'optimiser les coûts de recherche scientifique et/ou de production d'expositions. Il conviendra de prendre en compte dès la conception du projet les aspects juridiques, financiers qui régissent le cadre d'intervention afin de sécuriser au mieux des projets dont la maturation nécessite souvent trois années de recherche et de production. En terme d'économie de projet, l'itinérance sera envisagée avec la mise en place d'un partenariat fort, assorti de financements, sécurisés par convention.
- **Ces actions s'inscriront dans une démarche résolue de coopération avec les services patrimoniaux de l'État** (Service régional de l'archéologie, service des monuments historiques), **de la Région** (Service régional de l'inventaire du patrimoine culturel, espaces numériques de connaissance, Bretagne Culture Diversité), **des départements** (archives) **avec les universités, enfin avec les centres culturels en région** (notamment les musées de société, avec des fonds photographiques importants : Bièvres, Chalon-sur-Saône), **les musées nationaux** (en particulier le MuCEM, grand département scientifique).

35. Établissement Public de Coopération Culturelle



Exposition Terre-Neuve/Terre-Neuvas, 2013

2.2. Expertise et mise en réseau

Fort de son expertise technique et scientifique, le musée est régulièrement sollicité pour formuler des conseils, demandes qui émergent d'autres équipements culturels, de collectivités ou du monde associatif et privé.

Ce concours au « vivre ensemble » culturel concerne souvent la technicité de l'inventaire et des bases de données, la conservation préventive et les réserves. Il s'étend aussi de plus en plus à l'ingénierie muséographique et à l'exposition. Il peut aussi concerner des problématiques plus larges : stratégies muséales, expertise dans le champ de la médiation.

Le musée a pu contribuer à des conseils scientifiques du MuCEM (Paris-Marseille), des écomusées du parc d'Armorique, parc marin d'Iroise, musées de Concarneau, Lamballe, Ouessant. Plus récemment, un accompagnement a pu être mené auprès de la ville de Fougères. Le musée s'inscrit dans une logique de participation aux différents réseaux nationaux et régionaux, comme l'ICOM (International Council Of Museums) ou la FEMS (Fédération des Écomusées et Musées de Société), mais aussi Bretagne culture diversité ou le réseau créé autour des thématiques migratoires par le musée national de l'immigration.

La ville de Rennes et les communes de Rennes Métropole, dans une proximité géographique font aussi régulièrement appel aux compétences du musée dans leur relation à leur propre patrimoine.

Ainsi, le musée est souvent mis à contribution pour effectuer des recherches documentaires et de collections : en 2014, le musée a ainsi répondu à 160 demandes³⁶, à l'instar d'un projet mené autour du patrimoine funéraire par la ville (réalisation d'une visite virtuelle) ou de projets menés en lien avec les politiques mémorielles.

Par ailleurs, la circulation des collections fait partie intégrante de la mise en réseau du musée. Deux formes sont particulièrement notables. Par le prêt physique de ses collections, 67 prêts accordés en 2014, (annexe n°11), et souvent la prise en charge d'opérations de restauration préalable, le musée de Bretagne met son savoir-faire au service de la réalisation de nombreuses expositions temporaires organisées par des musées bretons, parfois peu dotés, faisant un travail remarquable avec peu de moyens. Il faut rappeler que la prise en charge des coûts de restauration par l'emprunteur est aujourd'hui la règle d'usage dans la plupart des musées nationaux ou gérés par des collectivités ; le musée de Bretagne entend, lui, continuer à prendre en charge les coûts de restauration au titre de ses missions de fond dans la mesure de ses possibilités (calendrier, coût).

En répondant aux sollicitations des éditeurs (annexe n°12), il permet la diffusion des collections par le biais de l'imprimé, catalogues, beaux-livres, qui assurent une visibilité durable du musée.

LES AXES DE DÉVELOPPEMENT EN TERMES D'EXPERTISE ET DE MISE EN RÉSEAU SONT LES SUIVANTS :

- **Amplifier la présence du musée de Bretagne auprès des réseaux professionnels, au niveau national notamment, et s'inscrire dans une démarche volontariste d'accueil de rencontres, actions de formation et journées professionnelles, tant au niveau national que régional, en lien avec la DRAC, des structures de formation** (INP³⁷, CNFPT, OCIM) et associations professionnelles (FEMS, association des conservateurs des collections publiques de France et notamment la Section Fédérée Bretagne). Trois projets sont déjà en cours d'étude : l'accueil des rencontres professionnelles de la FEMS en 2016, deux colloques sur l'Âge du bronze et l'Âge du fer en 2016 et 2018 (partenariat INRAP³⁸ et SRA³⁹).
- **L'expertise scientifique pourra aussi s'étendre à la conservation-restauration, en particulier des fonds photographiques.** Le musée, de par l'ampleur des collections et le travail mené, pourrait être considéré comme référent régional en la matière en s'appuyant notamment sur l'expérience en cours de sauvegarde des négatifs en nitrate de cellulose. Cette expertise passe aussi par la publication d'articles au sein de revues scientifiques.
- **L'évaluation scientifique des collections réunies à l'échelle régionale, une proposition à construire.** Sans s'interdire de procéder à des acquisitions de pièces exceptionnelles, le musée souhaite participer à la mise en place d'une réflexion régionale sur les acquisitions et les nouveaux projets scientifiques et culturels des musées bretons, notamment en ethnographie. Chacun manque

en effet de lisibilité sur les acquisitions des autres et les perspectives. Des rencontres à l'initiative de la section fédérée ou de la DRAC pourraient permettre de faire le point sur les acquisitions des musées bretons depuis une vingtaine d'année, notamment sur des corpus parfois communs, comme les faiences de Quimper, le mouvement Seiz-Breur, l'orfèvrerie ou le costume régional.

- **L'amplification de dépôts et leur inscription dans des partenariats :** elle pourrait concerner aussi bien le dépôt de collections du musée de Bretagne vers d'autres établissements que celui d'autres musées vers le musée de Bretagne (dépôt ponctuel / dans la limite de nos capacités d'accueil). Ainsi, sans établir de liste limitative paraît-il important de renouer avec le grand département scientifique qu'est le MuCEM qui a pour ambition de relancer la valorisation de sa collection d'ethnologie française⁴⁰. Sur le territoire breton, à la faveur de renouvellements de parcours permanents ou la création de centres d'interprétation, le dépôt de collections non exposées serait aussi un moyen de les faire vivre et circuler, pour autant que les conditions de conservation et présentation le permettent.
- **Le prêt, voire la cession de matériel muséographique.** La réflexion sur la valorisation des mobiliers issus des expositions doit être engagée dans le prolongement d'expérimentations déjà menées (prêts de mobiliers pour des expositions sur des communes de Rennes Métropole, prêts à d'autres musées de France). Inventaires, critères de cession en sont les corollaires (chantier engagé).

2.3. Définir une politique de recherche

S'il n'a pas vocation à s'engager sur des projets de recherche fondamentaux, un musée s'inscrit par ses missions scientifiques dans des actions de recherche liées à ses thématiques d'intervention ou aux objets issus de la culture matérielle dont il est le dépositaire. Travaillant sur le temps long il doit aussi faire de la prospective, produire des contenus qui serviront plus tard à des projets de valorisation auprès des publics mais dont on ne présente pas toujours la forme au moment de son lancement. En tant que musée de société, il a aussi pour vocation de contribuer à des actions de terrain, enquêtes ethnologiques, entretiens, reportages photographiques ou films.

Ces dernières années, le musée de Bretagne a mené plusieurs programmes originaux de recherche :

- Vêtements de travail (2010-11) : un projet de collecte autour de la thématique du vêtement de travail, documenté par une série d'entretiens ethnologiques.

- Migrations (2010-13) : durant trois ans, dans le cadre d'une convention avec le collectif Topik et deux sociologues Anne Morillon et Angelina Etiemble, un projet de recherche sur la thématique des migrations en Bretagne, a été mis en œuvre. Projet ambitieux et original, il a permis de faire avancer la recherche sur un thème encore méconnu et rassembler un vaste corpus documentaire sur le sujet, donnant lieu

36. Annexe n°10 ; liste des recherches documentaires effectuées par le musée 2012-14

37. Institut National du Patrimoine

38. Institut de recherches archéologiques préventives

39. Service Régional de l'Archéologie

40. Le nouveau président du MuCEM Jean-François Chougnat s'est exprimé en ce sens lors de son arrivée à la présidence de l'établissement en 2014. C'est aussi un point de développement que suggèrent les derniers rapports de la cour des comptes concernant le MuCEM.

à la réalisation d'une exposition et d'un catalogue.

- Patrimoine ferroviaire : en 2014, en lien avec les profondes mutations à venir de la gare, un travail de collecte de la mémoire orale a été engagé autour des pratiques professionnelles et notamment le métier d'aiguilleur, avec l'expertise scientifique de l'association nationale pour l'histoire des chemins de fer. Ce projet devrait se poursuivre, notamment pour explorer d'autres volets de la vie des cheminots et de leurs familles.

LES PERSPECTIVES ENVISAGÉES EN TERMES DE RECHERCHE SONT :

- **de réactiver un nouveau conseil scientifique et d'animer un travail prospectif entre l'actualité de la recherche** (histoire, ethnologie, archéologie) **et des perspectives de valorisation muséographique ainsi que de recherche sur les collections ;**
- **de s'inscrire dans un cadre partenarial avec les institutions porteuses de programmes de recherche, en premier lieu les universités bretonnes** (Rennes, Brest, Lorient). En lien avec la politique de Rennes Métropole de soutien à l'enseignement supérieur et la recherche, il s'agira notamment de positionner le musée dans un cadre de coopération institutionnelle (mise en place d'une convention-cadre) qui permettrait de renforcer ces actions au-delà des réseaux interpersonnels, et en collaborant de manière plus transversale avec les différents UFR⁴¹. L'ouverture du musée sur des projets doctoraux par l'accueil d'un contrat CIFRE⁴² serait ainsi une expérimentation intéressante. Le musée entend aussi renouer avec des projets de type « ethnologie et cinéma », l'enquête pouvant recouvrir des formes variées, notamment par le biais du film.
- **de consolider un budget annuel dédié à des actions de recherche et de terrain**, que ce soit dans le cadre de partenariats, de réponse à des appels d'offre nationaux (ex : département du pilotage de la recherche du ministère de la Culture qui intervient dans le champ du patrimoine culturel immatériel).
- **Thématiques envisagées :**
 - Poursuite de la collecte autour du patrimoine ferroviaire ;
 - *La Bretagne en eaux vives...* Canotage, loisirs et sports de rivière (La Vilaine, le canal d'Ille-et-Rance, la Rance, l'Odet...). Dans le prolongement des acquisitions faites auprès de la Société des régates rennaises, un champ d'étude particulièrement novateur et en prise avec des problématiques d'aménagement du territoire (projet Vilaine aval).

2.4. Redéfinir une politique éditoriale

Établir une politique éditoriale établissant une ligne graphique distinguant des publications monographiques, des catalogues, des ouvrages de synthèse... dans une ambition tarifaire qui soit accessible au plus grand nombre et réfléchir sur les modalités de diffusion... voici comment le musée entend se positionner en matière de publication.

Depuis sa création, le musée de Bretagne a mené une politique éditoriale intense et de qualité, souvent en coédition avec des éditeurs régionaux, comme les PUR⁴³, les éditions Palantines, Apogée ou Ouest France.

On peut caractériser la production éditoriale du musée (annexe n°13) en grandes catégories :

- les ouvrages de référence, qualifiés aussi de beaux-livres, qui mettent en avant les collections du musée tout en contribuant à une avancée de la recherche sur le patrimoine régional. Jean-Yves Veillard a ainsi dirigé ou contribué à des ouvrages qui ont fait date, comme le *Dictionnaire du patrimoine breton* (éditions Apogée, 2000), le *Dictionnaire du patrimoine rennais*, (éditions Apogée, 2004) ou *Histoire de Rennes* (PUR, 2006).

- les catalogues d'exposition, prolongeant le propos scientifique de l'exposition, par des contributions extérieures et développées, un large recours à l'illustration mettant en avant le corpus de collections exposées ;

- les catalogues raisonnés ou thématiques faisant le point sur l'étude d'un ensemble d'objets ou d'œuvres ;

- les petits journaux d'exposition ou livrets d'accompagnement donnant une vue synthétique de l'exposition avec les textes et les illustrations des objets phares.

Le musée a aussi ponctuellement accompagné l'édition d'actes de colloque, notamment aux côtés de l'AMEBB.

Depuis sa réouverture au sein des Champs Libres, les équipes du musée se sont vu retirer les missions liées à la diffusion des ouvrages, aussi bien sur site que vers l'extérieur. Après la fermeture de la boutique des Champs Libres, ce service a été repris *a minima* en régie, le service des publics mutualisé assurant la mise en vente, par le biais du prestataire en charge de l'accueil-billetterie, d'une sélection d'ouvrages. Aussi, les ouvrages édités par le musée en vente sont essentiellement les titres les plus récents ; par ailleurs, les ouvrages sans éditeur (autoédition) ne sont pas diffusés ailleurs que sur site, la problématique de la diffusion n'ayant pas été intégrée dans les réflexions.

Le bilan des ventes et de l'état des stocks vient d'être récemment réalisé (annexe n°14) : il doit permettre de donner quelques lignes directrices sur les orientations à venir et la capacité du musée à privilégier tel ou tel type d'édition et de diffusion. En effet, certains ouvrages ont été édités dans les années 2000 à des tirages numériquement très importants sans regard de la capacité de vente du musée. Dans un souci de bonne gestion des finances publiques, il nous incombe de définir le meilleur outil au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus.

41. Unité de Formation et de Recherche

42. Conventions Industrielles de Formation par la Recherche

43. Presses Universitaires de Rennes



Publications du musée de Bretagne

LES OBJECTIFS POURSUIVIS SERONT LES SUIVANTS :

À court terme :

- **Créer une charte éditoriale pour le musée et redéfinir une nouvelle gamme de publications qui comprendra quatre catégories principales d'ouvrages :** beau-livre, catalogue, ouvrage thématique sur les collections ou guide, journal d'exposition. Cette charte servira de base pour les ouvrages à venir et permettra d'identifier aisément les productions du musée tout en contribuant à son rayonnement (chantier en cours, finalisation 2015).

- **Planifier la production des publications et la coordination éditoriale à trois ans.** Il s'agira de mettre en place des outils pour améliorer le calendrier éditorial et rendre lisible ces actions, aussi bien en interne (auteurs, contributeurs, communicants) qu'auprès de nos partenaires.

À moyen terme :

- **Proposer une analyse et critères d'aide à la décision, pour la co-édition ou l'auto-édition.** Selon les capacités de diffusion et le type de projet, il s'agira de proposer de travailler avec un éditeur ou d'assurer le travail en régie pour la conception. De même, la question des tirages devra être posée avec soin (chantier ouvert).

- **Établir un réseau de diffusion de proximité** (librairies, autres musées) et améliorer la communication autour des éditions. Actuellement, la plupart des ouvrages du musée ne sont pas présents dans les boutiques d'autres musées en Bretagne, dans des événements ou lieux et sites touristiques. Cette réflexion devra être intégrée afin de proposer la meilleure ingénierie possible à chaque situation.

- **Amplifier la diffusion des ouvrages édités par le musée aussi bien en interne (création d'une boutique au sein du nouvel accueil) qu'en externe et travailler à la résorption des stocks anciens d'ouvrages.** Baisse de tarifs, braderies lors d'événements comme les Journées du patrimoine ou la Nuit des musées, dotation pour les jumelages... un certain nombre de pistes devront être explorées pour résoudre la problématique des stocks, considérés comme des immobilisations financières importantes (chantier ouvert).

3. UN MUSÉE OUVERT SUR LE MONDE D'AUJOURD'HUI

3.1. Au cœur des enjeux de société contemporains

Le musée de Bretagne, de par sa vocation de musée de société, a comme responsabilité de s'impliquer dans les enjeux de société contemporains. Cette capacité à réagir dans un temps qui est parfois celui de l'actualité politique, sociétale, culturelle, s'inscrit plus généralement dans le projet culturel des Champs Libres, établissement à la croisée des disciplines et notamment des sciences humaines.

Comment peut-il agir ? Quels sont ses leviers d'action et sa posture ? Doit-il aussi s'engager, prendre parti ou rester dans une posture de bienveillante neutralité ?

Pour répondre à ces problématiques et esquisser une ligne d'approche qui pourrait être la nôtre et soit partagée collectivement, il faut rappeler quelques actions importantes menées ces dernières années.

Au travers de ses actions, le musée s'est en effet largement ouvert sur le monde et à des problématiques liées aux conflits et guerres, aux atteintes à la liberté d'expression ou à l'interculturel. Les expositions temporaires en sont la première expression, avec les projets *Tibet en exil* (1996), *Mali au féminin* (2010), *Boat people* (2009). Au travers de sa programmation culturelle, depuis sa réouverture aux Champs Libres, le musée s'est attaché à rendre compte de l'actualité de la recherche historique, ethnologique, dans des thématiques qui font parfois débat. Au travers des rencontres de type « Champs contre champs » ou des projections de films documentaires « Docs en stock au musée », il cherche à mettre en perspective des actualités et débats de société : les phénomènes migratoires, la surpêche et la raréfaction de la ressource, l'islamisme politique, l'école et la laïcité sont autant de sujets abordés, d'intervenants d'horizons professionnels et géographiques divers qui concourent à diversifier les approches et ouvrir le dialogue avec les publics. Le musée considère comme une mission prioritaire de rendre compte et de questionner des sujets de société actuels, de proposer une programmation qui soit à l'écoute des attentes de la société civile.

LES PERSPECTIVES EN LA MATIÈRE NOUS SEMBLENT ENCORE À CONSTRUIRE, DANS UNE RELATION PLUS ÉTROITE AVEC L'USAGER ET LA RÉFLEXION SUR LE NIVEAU DE SERVICE ATTENDU DU SERVICE PUBLIC CULTUREL.

- **En tant que pôle de ressources** le musée peut offrir les outils d'une meilleure compréhension des enjeux actuels et futurs. Il revient à chacun d'être dans une posture de veille active sur cette actualité, voire la devancer, pour imaginer des actions qui placeraient le musée au cœur du débat.

- **L'ouverture sur l'ailleurs et l'interculturel dans les expositions nous paraît aussi important pour définir ce que peut apporter le musée de Bretagne dans sa relation au territoire et à ses habitants.** Des partenariats avec des structures nationales, comme le musée de l'immigration, seront poursuivis.

- **Sans adopter une posture militante ou partisane, le musée doit pouvoir aussi donner à voir toute la complexité de certains sujets, des questions qu'ils posent, des débats éthiques, sociétaux qu'ils soulèvent.** Parmi les sujets à aborder ces prochains mois ou années, que ce soit au titre des actions de recherche, d'expositions ou d'actions culturelles, la mort, la fin de vie et l'euthanasie, la question du genre, la famille et la filiation ; mais aussi la justice, la peine de mort, la laïcité ou le fait religieux, les frontières sont autant de sujets « poil à gratter » pour lesquels la plus-value du musée réside dans une mise en perspective sur le temps long.

3.2. La requalification des espaces permanents du musée

Pour incarner le principe d'une présentation permanente des collections dans le projet du Nouvel Équipement Culturel engagé par la ville de Rennes au début des années 1990, l'équipe du musée de Bretagne a abordé le projet avec l'ambition de disposer de quatre espaces aux finalités différentes :

- L'espace *Bretagne des 1001 images*,
- Le parcours permanent *Bretagne est Univers*,
- L'exposition *l'affaire Dreyfus*,
- Les salles d'exposition temporaire.

À *Bretagne est Univers* qui incarne la présentation permanente, revient le langage de la synthèse cher à Jean-Yves Veillard qui n'hésitait pas à expliciter sa

pensée en faisant sienne la philosophie didactique de la collection intitulée *Que sais-je ?* aux PUF. Différemment, *Bretagne des 1001 images* se définit comme un parcours circulaire d'images et de sons. Sans ordre chronologique ou géographique imposé, il relève d'une écriture résolument poétique mise en forme sonore par Caroline Cartier (Radio France) dont le montage sonore mêle récits, chansons et phrases empruntées à des poèmes. L'exposition *Dreyfus* déroge nettement de la concision avec laquelle les collections permanentes sont montrées ; s'appuyant sur le don à la ville de Rennes de correspondances adressées au capitaine Dreyfus lors de ses incarcérations par sa fille Jeanne Lévy en 1978, elle approfondit résolument le sujet, faisant appel à de nombreuses sources rassemblées par le musée entre-temps (6 800 gravures, objets, manuscrits, « unes » de presse...).

Elisabeth de Portzamparc et François Payet ont eu en charge la conception de la muséographie de ces différents espaces répartis entre le plateau et le rez-de-chaussée. Après cinq années de fermeture partielle, (des expositions temporaires étaient organisées alors que les collections permanentes ne devenaient plus accessibles entre 1998 et 2006), l'ouverture des Champs Libres a constitué en 2006 plus qu'une réouverture. Le défi était de reprendre contact avec une pratique d'accueil des visiteurs portant sur les collections permanentes, alors que celle qui vise les expositions temporaires n'avait pas subi de rupture.

Tout en restant inférieure à la motivation de visite des expositions temporaires (43 %), celle de la visite des collections permanentes constitue aujourd'hui environ 1/3 de la structuration de la fréquentation, proportion qui s'élève durant la période estivale. C'est dire le potentiel que peut représenter ce parcours pour un public primo-visiteur pour lequel la visite du musée serait proposée comme « porte d'entrée à l'histoire et au patrimoine de la Bretagne ». Pourtant, la fréquentation du parcours permanent du musée reste encore en dessous des capacités d'un musée régional comme le musée de Bretagne.

Notre analyse repose sur un problème essentiel : le parcours permanent en tant que tel n'a jamais été vraiment lancé et ne bénéficie pas d'une image/message en terme de communication (pas de visuel générique, pas de dépliant ni d'affiche), éléments essentiels aujourd'hui dans la promesse que l'on peut faire à nos visiteurs.

Remettre les publics sur le chemin des collections permanentes est donc un enjeu fort que l'on doit envisager en plusieurs phases en raison de difficultés certaines. La muséographie, telle qu'elle a été conçue, est, en effet, très figée, peu évolutive (exemple des réseaux coulés dans la dalle béton ou du système de pilotage audiovisuel et multimédia, système propriétaire complexe). Les coûts pour

envisager une évolution seront ainsi importants. Cette muséographie a toutefois l'avantage de bien « vieillir » avec le temps, la conception globale du parcours permanent n'ayant pas cédé à certains effets de mode, que l'on a pu voir dans d'autres musées, rénovés à la même époque. Le diagnostic d'accessibilité, les évolutions technologiques nous montrent toutefois les failles qu'il conviendra de corriger, que ce soit le graphisme et la cartellographie, les audiovisuels et multimédias. Enfin, dix ans après son ouverture, le musée doit aussi bénéficier de travaux de maintenance et de remise en état – peinture, reprise de verre... – pour maintenir l'exigence de qualité qui est la nôtre.



Atelier pédagogique au musée

LES PERSPECTIVES DE RENOUVELLEMENT DU PARCOURS PERMANENT POURRONT DONC S'ENVISAGER À PLUSIEURS NIVEAUX :

- **À court terme, en continuant à promouvoir des « petites formes » au sein de la présentation permanente et à inscrire l'actualité des collections dans la présentation :**

- Les expositions-écrans consistent en la présentation de collections qui renouvellent le regard sur les collections permanentes, sur une petite jauge partant du « mur bleu » (*Val Piriou, lady bigoude de la haute couture* en 2010, *Les ficelles du métier* en 2012, *Anne au cœur de Rennes* en 2014, projet autour du Parlement en 2016).

- La mise en exposition des collections récemment acquises et une rotation des collections sensibles (arts graphiques, notamment affiches et textiles, qui n'ont pas été changés depuis 2006), ceci dans un double objectif de conservation préventive et de renouvellement de l'intérêt du public.

- Collections invitées. La présentation de collections venues de fonds publics ou privés pour amplifier une thématique qui serait moins présente dans les collections propres du musée de Bretagne. Les chiffres de fréquentation lors de la présentation du cœur-reliquaire d'Anne de Bretagne en octobre 2014 montrent l'attente du public de ce point de vue et le succès des visites thématiques associées.

- **À moyen terme: des requalifications d'accessibilité et de modernisation :**

- Réenvisager l'entrée du musée (mur bleu et cœur du X) et le début du parcours permanent – en cohérence avec la modification de l'accueil – en insistant sur la relation au territoire, aux paysages, lieux et sites. Le bloc « climat » n'ayant pas trouvé sa vocation, un autre dispositif sera envisagé, privilégiant l'interactivité et la participation du public.

- Engager un chantier de rénovation des peintures des cimaises ainsi que des panneaux-textes et de la cartellographie sur trois ans.

- Évaluer et améliorer les propositions audiovisuelles ou de contenus augmentés tout au long du parcours, notamment

avec les riches fonds de la Cinémathèque de Bretagne ou de Dastum, mais également en repensant le système de pilotage et postproduction (versions sous-titrées, étrangères...).

- Requalifier l'espace *Bretagne des 1001 images* supposé introductif mais trop éloigné du début du parcours permanent pour faire le lien avec le musée : mettre en œuvre un lieu de rencontres et de co-construction avec les usagers, dit « espace 4C » (projet en annexe n°15), en relation avec l'évolution du pôle « vie du citoyen ».

- Renforcer la partie « période moderne-fin de l'Ancien Régime » et la thématique du Parlement avec notamment la présentation de collections récemment acquises.

- **À long terme: une refonte du parcours permanent :**

- Réenvisager la présentation permanente pour introduire un plus grand développement de l'anthropologie et l'histoire culturelle de la seconde moitié du 20^e siècle avec les grandes mutations de la Bretagne jusqu'à aujourd'hui.

- Avec un fonds riche de plus de 400000 négatifs et tirages, la photographie est quasiment absente du parcours permanent, ce qui paraît comme un paradoxe. Dans le prolongement de l'important travail scientifique mené pour l'exposition *Reflets de Bretagne*, il s'agira de mieux mettre en relation les objets issus de la culture matérielle avec une contextualisation issue des fonds photographiques.

- L'hypothèse d'un renouvellement complet régulier de la boucle muséographique 19^e-20^e siècles – ou variante, de la salle consacrée à l'affaire Dreyfus – pourrait aussi être envisagée, sur le principe d'expositions thématiques de longue durée (2-3 ans) à partir des fonds du musée, pour traiter d'un sujet de manière transversale sur les 19^e-20^e siècles. Sans remettre en cause le principe d'un parcours permanent, ces expositions pourraient au contraire lui donner un nouveau souffle et donner à voir des fonds rarement valorisés. Parmi les thématiques ouvrant de larges perspectives en anthropologie et histoire culturelle, citons « Résistances », « Identités » ou « Territoires ».

3.3. Des cycles d'expositions temporaires

Les perspectives de programmation pour les expositions temporaires seront réfléchies en étroite collaboration avec l'écomusée et les différents équipements culturels des Champs Libres, au travers notamment des instances de réflexion commune que peuvent être le séminaire des cadres, les comités de programme. Elles seront aussi envisagées à l'échelle régionale, nationale et internationale.

Les pistes de réflexion sont les suivantes :

• Sur des thématiques « d'actualité » : « C'était aujourd'hui »

- **2017** : avec l'arrivée de la LGV à Rennes, un coup de projecteur important sera donné à la **thématique du train et des transports** mobilisant de nombreux partenaires depuis la SNCF, RFF jusqu'aux acteurs en région concernés (métropole et villes pour les gares, région pour le transport ferré régional...). Cette thématique étant particulièrement fédératrice, Les Champs Libres proposeront un programme d'expositions et d'actions culturelles global avec notamment deux grandes expositions, au musée et à l'espace des sciences. Il s'agira d'explorer la thématique du train, dans une perspective d'histoire culturelle et anthropologique, depuis l'arrivée du train en Bretagne au 19^e siècle et les mutations que cette révolution a pu engendrer sur le territoire et la vie des hommes.

- **2018 et suivantes** : avec l'ouverture du **Centre des Jacobins**, la publication des résultats des **fouilles archéologiques**, la réappropriation par les Rennais de ce lieu patrimonial pluri-millénaire est très attendue. Une exposition sur l'histoire du couvent, et au-delà l'actualisation de la recherche sur l'histoire de Rennes est une thématique pertinente qui permettrait aussi la valorisation des mobiliers archéologiques issus des fouilles (Jacobins, place Saint-Germain...).

- **Des thématiques, notamment liées au patrimoine culturel immatériel, comme le chant et la Gwerz**, pourraient être développées avec des partenaires comme le MuCEM, l'EPCC Chemins

du patrimoine en Finistère ou Dastum, mais aussi des acteurs qui portent des projets de résidences photographiques à l'instar du centre d'art GwinZegal à Guingamp.

- **La thématique du sport**, pour laquelle le musée possède un fonds photographique riche mais également des collections, pourrait bénéficier de collaborations du musée national du Sport, récemment rouvert à Nice en juin 2014.

• Sur des thématiques directement liées aux collections : « Révétons nos trésors »

La programmation de la salle R.Y Creston (200 m²) n'est pas chose aisée, avec une contrainte majeure, une hauteur sous plafond très basse et la présence d'un grill technique visible (2,30 m). Cette salle est particulièrement pressentie – sans être exclusive – pour la présentation des expositions sur la période estivale avec une scénographie plus simple.

Quelques perspectives de thématiques :

- **autour des fonds du musée, retour sur les acquisitions** à l'occasion des 40 ans du musée (2016), sur l'aspect « 10 années d'acquisition » ;

- **autour des fonds d'images populaires et d'estampes** ; envisager une collaboration avec le musée de l'Image à Epinal ;

- **autour des fonds photographiques** du musée et avec les musées de la photographie de Bièvres et Nicéphore Niepce à Châlon-sur-Saône. Des croisements pourraient être faits entre collections respectives, par exemple autour de l'œuvre de Robert Demachy.

• Sur des projets de collaboration à plus long terme, nationale et internationale : « eux et nous »

- **Bretagne pittoresque** : explorer au travers de la notion de pittoresque les représentations paysagistes et patrimoniales du territoire breton des 19^e et 20^e siècles ; valoriser, à partir des fonds patrimoniaux de la région, estampes, tableaux et photographies mais aussi objets de la culture matérielle qui interrogent le pittoresque.

- **L'envers des cartes** : construction et représentation

de la Bretagne : la carte reflète-t-elle la réalité du territoire ? Malgré leurs visées scientifiques, les cartes sont toujours subjectives, intimement liées au contexte dans lequel elles naissent. Dans un contexte de réforme territoriale d'ampleur, cette thématique pourrait croiser collections patrimoniales, réflexion sur un sujet de société contemporain et regard artistique.

- **Frédéric Back** : le décès de l'artiste Frédéric Back a créé un émoi considérable au Québec en 2013. Pour autant, aucune exposition n'a encore été imaginée, de type rétrospective (hormis celle du Japon en 2011-12), qui croiserait l'œuvre peinte, cinématographique de ce grand artiste et qui pourrait intéresser d'autres partenaires, à l'instar du festival du film d'animation de Bruz.

• À l'échelle de la métropole / « Cultures de l'urbain : Rennes »

L'ouverture du musée sur les publics de la métropole peut encore progresser et les formes d'intervention doivent aussi être repensées, non pas dans une seule perspective de « faire venir » mais aussi « d'aller vers » et de travailler sur des offres complémentaires :

- Poursuite de la dynamique engagée avec les expositions-dossiers itinérantes, par le prêt gratuit.

- Mise en place de nouveaux outils de diffusion culturelle, de type malle pédagogique.

- Réflexion avec les communes, services culturels, lieux de diffusion, pour engager des projets collaboratifs ou transversaux, comme cela a pu être le cas avec le projet *Anne au cœur de Rennes* (collaboration avec *l'Autre lieu* au Rheu).



Ensemble de bonnets, textiles de Louise de Quengo, dame de Breffellac, matériel archéologique issu des fouilles du couvent des Jacobins, Rennes, en cours de restauration, 2015 © Materia Viva Toulouse



5 MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS



Montage de l'exposition *L'Histoire de France racontée par la publicité*, 2014



En 2013-14, le musée de Bretagne a fait l'objet d'une étude globale portant sur son organisation qui s'inscrivait dans le contexte suivant : succession rapide de plusieurs directeurs en quelques années, difficultés exprimées tant par la hiérarchie que par les agents du musée nécessitant une remise à plat de l'organisation et des modes de fonctionnement.

Avec l'arrivée d'une nouvelle direction fin 2012, le choix s'est porté sur un double projet : une étude en deux phases, diagnostic et préconisations d'organisation par un cabinet extérieur spécialisé dans le secteur culturel, Planeth culture ; un chantier d'accompagnement au changement et de réorganisation porté par la direction du musée et une consultante de Coprod, service interne à Rennes Métropole. Ce changement d'organisation intervenait dans le processus de renouvellement du projet scientifique et culturel du musée.

Une nouvelle organisation a été mise en place au 1^{er} avril 2014 avec comme perspective à moyen terme :

- de stabiliser cette organisation et de mettre en œuvre un certain nombre de chantiers connexes (mise au point de schémas de fonctionnement, clarification des domaines d'intervention, plan de formation, chantier de réaménagement des espaces de travail, mise au point d'une charte de fonctionnement). Ce processus est aujourd'hui en cours.
- de retravailler l'intégration et les liens fonctionnels avec les services mutualisés des Champs Libres afin de tirer le bilan de 10 ans de fonctionnement et de dresser des perspectives d'amélioration de l'efficacité de cette mutualisation. Ce processus est aussi en cours, en lien avec une réorganisation de la direction des Champs Libres.

Il reste également à définir le cadre des relations fonctionnelles avec l'écomusée du pays de Rennes, ces deux services de Rennes Métropole étant liés en effet par une histoire et des collections communes ainsi qu'un certain nombre de missions déléguées au musée au bénéfice de l'écomusée. Une convention ancienne liait les deux établissements, qu'il conviendra de réactualiser au vu de ce nouveau projet scientifique et culturel, mais aussi des organisations en évolution des deux services.

1. UN FONCTIONNEMENT MUTUALISÉ

Depuis 2006, le musée de Bretagne est intégré au sein de l'équipement culturel des Champs Libres. Les choix de gouvernance de cet établissement se sont établis sur les critères suivants :

- Les Champs Libres sont un ERP⁴⁴ unique dirigé par un directeur qui a la responsabilité du fonctionnement général du bâtiment et de son exploitation au quotidien.
- La direction des Champs Libres assure une double fonction :
 - de coordination de services mutualisés, qui permettent d'offrir aux différentes entités, particulièrement les services en régie de Rennes Métropole, des fonctions support ;
 - de programmation et d'animation culturelles et artistiques exercées en propre, particulièrement dans deux espaces, la salle Anita Conti et la salle de conférences.
- Les établissements culturels intégrés aux Champs Libres – bibliothèque, espace des sciences et musée de Bretagne – sont des établissements autonomes. Bibliothèque et musée, services en régie directe de Rennes Métropole relèvent de l'autorité hiérarchique de la directrice de la culture, au sein du pôle culture et cohésion sociale de la métropole.

Les fonctions mutualisées concernent l'accueil et la sécurité, la maintenance et l'exploitation du bâtiment et des expositions, le suivi juridique et la commande publique, la communication, la promotion et les relations extérieures ainsi que la programmation culturelle de la salle de conférences. Certaines fonctions sont déléguées en totalité, d'autres relèvent de domaines partagés (ex : accessibilité, recherche de publics, programmation culturelle). C'est particulièrement sur ce dernier point qu'il revient de préciser les rôles des uns et des autres, tout comme les perspectives d'évolution de ces fonctions en lien avec la nécessaire adaptation à venir du service

public culturel. La direction des Champs Libres est actuellement en cours de réorganisation, ce qui crée un contexte propice pour l'amélioration de nos fonctionnements respectifs et modes collaboratifs.

1.1. Publics, offre culturelle et coordination de la programmation

Les missions qui touchent aux publics – recherche, évaluation – et à l'offre culturelle relèvent de la responsabilité du pôle public du musée de Bretagne qui assure la conception et la mise en œuvre d'une politique des publics et d'action culturelle propre au musée.

En soutien à ces actions, les services mutualisés interviennent à plusieurs niveaux :

- dans la définition d'une politique des publics globale au niveau de l'établissement des Champs Libres et la coordination de sujets transversaux, comme l'analyse des publics et l'évaluation, la politique tarifaire et les horaires, la mise en place de partenariats communs aux entités ;
- dans la coordination de l'offre culturelle, particulièrement les activités de la salle de conférence. Cette coordination se traduit notamment par la mise en place de groupes de travail réguliers, comme les comités de programme ou les réunions de coordination de la programmation.

AFIN DE PERMETTRE LE DÉVELOPPEMENT DES AXES STRATÉGIQUES DE LA POLITIQUE DES PUBLICS DU MUSÉE (TOURISME, FAMILLE, CHAMP SOCIAL...), NOUS SOUHAITONS ACCENTUER LA COLLABORATION AVEC LES SERVICES MUTUALISÉS POUR :

À court terme :

- un pilotage global par le service des publics des problématiques liées au tourisme avec animation d'un groupe de travail spécifique ;
- une réflexion et évolution de la grille de programmation culturelle et d'occupation des différents espaces pour la prise en compte des orientations du musée ;
- un accompagnement plus fort dans la conception et l'animation de certaines rencontres de nos champs disciplinaires.

1.2. Les fonctions d'accueil et de sécurité

Accueil

Les missions d'accueil sont actuellement externalisées auprès d'un prestataire sous forme d'un contrat de prestation de services.

Le pilotage de cette prestation revient au service des publics mutualisé.

Le prestataire assure les missions suivantes :

- Accueil général physique et téléphonique, et accueil musée.
- Gestion du centre d'appels téléphoniques avec notamment la gestion des réservations des activités pour les publics individuels et groupes.
- Billetterie, boutique, en régie de recettes.
- Information, orientation, premier accueil.

Le musée a déjà formulé des pistes d'amélioration par rapport à ces missions d'accueil qui ont été prises en compte dans la rédaction des cahiers des charges de ce marché. Il s'agissait principalement de la montée en puissance des compétences du personnel pour un accueil professionnalisé «musée» (et non pas seulement généraliste). Ont ainsi été mises en place des formations pour le personnel avec la visite des expositions par les médiateurs. Par ailleurs, le service des publics dispose d'un certain nombre de documents, co-écrits avec le musée pour définir le niveau attendu du «premier accueil».

Les services mutualisés doivent en tant que « service support » au service des entités prendre en compte dans leur plan de charge et priorisation les chantiers prioritaires développés dans ce projet, et qui les concernent. Le pôle « public » du musée est référent des services mutualisés sur ces missions d'accueil et d'accessibilité.

NOS PERSPECTIVES VISENT UN APPROFONDISSEMENT DE CE TRAVAIL :

- pour améliorer la qualité du service rendu (accessibilité, labellisations...), chantier permanent.

À court terme :

- **Accompagnement de la création et la relocalisation du nouvel accueil** ainsi que le développement de services, comme la boutique et sa gestion.
- **Mise en œuvre d'un plan de diffusion** correspondant aux besoins du musée (routage, mailing...).
- **Participation aux événements pilotés par le musée liés à des enjeux professionnels ou de rayonnement** (colloques, journées professionnelles...).
- Il faudra aussi **développer des indicateurs fiables, réguliers et consolidés** (données de fréquentation, activité boutique...) afin de pouvoir suivre en autonomie l'activité du musée et en mener l'évaluation.

À moyen terme :

- **Développement des publics, particulièrement la prise en compte des enjeux liés au tourisme** (label «qualité tourisme», plan d'actions à réaliser), mais aussi l'accessibilité (au-delà de la prise en compte du handicap, les actions en direction des publics du champ social) : pilotage et animation d'un groupe de travail.
- **Accompagnement dans la réflexion sur les modalités de visite en autonomie des groupes.**



Hall d'accueil des Champs Libres

44. Établissement Recevant du Public

Sécurité et sûreté

Les problématiques de sécurité et de sûreté pour le musée de Bretagne sont de trois ordres : sécurité au travail, sécurité du public, sécurité et sûreté des collections.

Le diagnostic d'organisation a là aussi pointé une défaillance de moyens et d'organisation qu'il nous appartient de préciser et de corriger.

Concernant la sécurité des personnes, elle relève de la responsabilité du chef d'établissement des Champs Libres, responsable ERP pour l'ensemble et les services mutualisés qui gèrent parfaitement cette fonction, ainsi que les obligations de maintenance et contrôle y afférents.

Concernant la sécurité et la sûreté des collections, le cadre d'intervention est beaucoup plus complexe, le musée étant en effet organisé sur plusieurs sites. Il faut distinguer :

- Le musée et les réserves aux Champs Libres pour lesquels le musée s'appuie sur les services mutualisés.
- Les réserves extérieures (CCAA, Calberson, ARP) pour lesquelles le musée est autonome.

Concernant la sécurité et la sûreté du musée aux Champs Libres, le musée bénéficie de l'atout d'un PC sécurité, avec un personnel permanent, présent 24h/24h, 7j/7, uniquement dédié à ces fonctions de sécurité et sûreté (prestations externalisées). Comme tout bâtiment moderne, le site bénéficie d'un dispositif de protection (système de détection et d'alerte incendie/urgence/intrusion, alarmes si intrusion, contrôles d'accès selon les fonctions et niveaux de responsabilité, alarmes, vidéo-surveillance sur les accès et espaces d'exposition) et de procédures bien établies (dispositifs du « cadre de site » pour les périodes d'ouverture au public ; système d'astreinte pour la nuit, les week-ends et fériés). Telles sont les forces du dispositif : opérationnel avec des moyens importants, tant humains que techniques.

Pourtant, une analyse globale laisse apparaître un certain nombre de faiblesses, qui sont autant de chantiers de travail à ouvrir ou à prolonger nécessitant une collaboration avec les services mutualisés pour

améliorer la sécurité et la sûreté des collections. En premier lieu, l'installation du musée au Champs Libres s'est réalisée en sous-estimant les moyens affectés à la sécurité et sûreté des collections, tant du point de vue des moyens humains que techniques.

Quelques constatations qui mériteraient d'être étayées par une analyse plus poussée :

- **Le musée ne dispose pas de plan de prévention global** (réserves, parcours permanent), permettant d'identifier les risques, de prévoir les moyens de prévention, de créer des procédures d'urgence (un plan existe au niveau des Champs Libres, à préciser pour le musée). Ce plan doit être réfléchi par les équipes du musée, notamment les pôles conservation (régie) et production, puis concerté avec les services mutualisés et les équipes prestataires. Depuis 2013 toutefois, des plans de prévention sont mis en place pour les expositions temporaires :
- **Le musée ne dispose pas d'une organisation spécifique** (permanences en journée, astreintes...) qui précise les niveaux d'intervention et de responsabilité, la chaîne décisionnelle, en cas d'incident, vol, dégradations liées aux collections.
- **Le musée bénéficie d'un système de sûreté qui nécessite d'être renforcé.** Le fonctionnement avec les services mutualisés doit être approfondi dans l'esprit du chantier ouvert en 2014 (redéfinition du système de ronde, mise en place d'un « ticket incident » et suivi) : outils partagés, suivi des incidents, réactivité, intégration des « procédures musées » dans les procédures générales des Champs Libres, formation des équipes (technique, sécurité). À titre d'exemple, le nombre de caméras de vidéo-surveillance dans les espaces d'exposition est particulièrement faible, tout comme la surveillance humaine dans les parcours d'exposition permanente et temporaire (1 à 2 personnes), ce qui rend la position du musée plus que délicate par rapport aux exigences de certains prêteurs.

Concernant les réserves extérieures, le musée établit ses besoins et définit les modalités de fonctionnement de ses réserves, la conduite des opérations de travaux et de la maintenance du CCAA

étant confiée au service « bâtiment » de Rennes Métropole.

Les réserves extérieures sont équipées de dispositifs anti-intrusion, d'alarme et d'un système de télésurveillance confiés au prestataire Citédia. Hormis deux intrusions dans le local Calberson, aucun incident n'a jusqu'alors été déploré dans les réserves sécurisées. Les appels sont peu fréquents, surtout des déclenchements en journée liés à des défauts de levée d'alarme. Toutefois, les procédures sont en cours de révision, tant pour la gestion des accès que pour les modalités d'intervention d'urgence.

LES PERSPECTIVES CONCERNANT LA SÉCURITÉ ET LA SÛRETÉ DES COLLECTIONS SONT DONC LES SUIVANTES :

À court terme :

- **Poursuivre les chantiers engagés avec les services mutualisés** qui concernent en 2015 les contrôles d'accès, les missions des agents de sûreté (procédure des rondes, suivi des incidents).
- **Établir des plans de prévention et des procédures d'intervention**, mettre en place la chaîne décisionnelle et d'intervention.
- **Poser un diagnostic complet sur la sécurité et la sûreté, si besoin avec l'expertise des services compétents** (mission sécurité et sûreté au service des musées de France).
- **Engager un plan d'investissement pluriannuel pour améliorer les dispositifs techniques et humains existants** (caméras, alarmes, agents de surveillance).

Ce chantier, porté par le pôle production avec le pôle conservation, nécessite un fort investissement des services mutualisés (exploitation).

La santé et la sécurité au travail est le dernier chantier important pour le musée qui dans le cadre de sa réorganisation a mieux intégré la démarche de prévention dans les missions des équipes et la désignation d'un agent de prévention.

Si le registre « hygiène et sécurité » est commun à l'ensemble de l'établissement et disponible au PC sécurité des Champs Libres, un certain nombre de problématiques relève de la responsabilité du chef d'établissement.

PARMI LES POINTS IDENTIFIÉS COMME DES DOSSIERS PRIORITAIRES FIGURENT :

- **La mise à jour du plan de prévention des risques professionnels et la formalisation des procédures.**
- **L'amélioration des conditions de travail dans certains espaces** par un travail sur l'ergonomie, l'utilisation de matériels adaptés, la formation aux gestes et postures, la sensibilisation des agents aux risques et la mise en place de procédures (ex : traitement des collections en nitrate de cellulose ; poste travailleur isolé...).
- **La formation des agents.**

1.3. Maintenance et exploitation du bâtiment

L'exploitation et la maintenance générale du bâtiment des Champs Libres et donc du musée relèvent des services mutualisés

avec un service technique en cours de réorganisation. C'est un poste très lourd en termes de budget de fonctionnement. Les missions entièrement déléguées concernent donc l'entretien et le suivi des installations de réseaux – eau, électrique, climatique, téléphonie, informatique – du musée, mais aussi l'entretien courant du bâtiment (hors vitrines et espaces muséographiés) et toute opération de travaux, touchant à l'enveloppe architecturale du bâtiment.

La conduite de projet relève des services mutualisés, la direction du musée intervenant en amont pour établir le besoin.

LES PERSPECTIVES EN LA MATIÈRE SONT POUR NOUS LES SUIVANTES :

- **Les services mutualisés, de par leur expertise, doivent piloter les projets de travaux du musée** : ex : travaux de l'accueil, de l'espace 4C, climatisation des réserves, en mettant en place un comité de pilotage par projet et en l'animant. Les modalités de conduite d'opération doivent être clarifiées.
- **Les projets prioritaires concernent** : l'accueil et le comptage des visiteurs espace par espace (2015-16) ; la réfection des peintures du pourtour du parcours permanent (2015 à 2017) ; l'espace 4C (2015-16).

L'exploitation et la maintenance des expositions relèvent aussi des services mutualisés au travers de la régie des expositions. Avec la réorganisation du musée s'est mis en place le pôle production qui intervient en amont pour la définition des besoins et le pilotage des projets. La régie des expositions comprend des professionnels en charge du suivi de la conception scénographique des projets et de leur mise en œuvre, aussi bien pour les expositions permanentes que temporaires. Elle assure notamment l'installation, la programmation et le suivi régulier (réglages, changement des lampes...) ainsi que la maintenance annuelle (septembre) des dispositifs d'éclairage scénographique, des audiovisuels et du multimédia.

EN CE QUI CONCERNE LA MAINTENANCE DES EXPOSITIONS, NOS AXES DE DÉVELOPPEMENT SONT LES SUIVANTS :

- **Un accompagnement des projets du musée, notamment en ce qui concerne l'amélioration de l'accessibilité (audiovisuels, multimédia, pilotage) mais aussi les évolutions technologiques.**
- **Une maintenance régulière qui s'inscrit dans le souci de qualité de l'offre culturelle** du musée, avec des procédures clarifiées sur le contrôle, la veille et les délais d'intervention.

1.4. Finances, suivi juridique et marchés publics

Le service administratif de la direction des Champs Libres assure aujourd'hui des missions partiellement déléguées par le musée :

- le domaine des finances, de la préparation et de l'exécution budgétaire mais aussi des ressources humaines restent du plein exercice de la cellule administrative du musée ;
- l'expertise juridique et le suivi de la commande publique sont du ressort des services de la direction.

Pour le suivi juridique, le musée peut faire appel aux services mutualisés pour des besoins liés à la veille juridique (demande d'avis sur des problématiques liées au code du patrimoine, point de jurisprudence...). Ainsi, les derniers avis sollicités concernaient les modalités d'application du droit de la propriété

intellectuelle, l'ouverture des données, les questions de redevance en matière de droit des images. Le service assure également le suivi des conventions et contrats, notamment les contrats de partenariat, contrats de cession de droits d'auteur qui sont des documents réguliers émis par le musée. La charge de travail préparatoire pour le musée et le suivi est conséquente : 56 conventions et contrats signés pour l'année 2014 (hors prêts) dont le détail se trouve dans l'annexe n°16. Début 2015, une simplification des procédures a été mise en place avec des modèles types (contrats de prêts, de cession d'images...) et des conditions générales d'utilisation assorties de délégations de signatures au chef d'établissement et conservateurs. Ce système devra être éprouvé en 2015, car cette simplification s'assortit d'un suivi plus important pour le musée (précédemment pris en charge par les services mutualisés).

Concernant les marchés publics, la cellule « marché » procède à la planification générale de l'activité, en fonction des besoins exprimés par le musée, prépare et suit les consultations. En 2014, le musée a ainsi préparé, avec l'aide du service des marchés 20 marchés à procédure adaptée, les principaux domaines d'intervention étant liés aux expositions et éditions et à la conservation-restauration. Le niveau d'intervention du musée se situe au niveau de la définition des besoins et de la préparation des cahiers des charges ; il prépare également l'analyse des offres, et suit une fois notifiés l'exécution de ses marchés.



Montage de l'exposition Terre-Neuve / Terre-Neuvas, 2013

LES PERSPECTIVES DE RÉFLEXION AUTOUR DU SUIVI ADMINISTRATIF ONT BIEN ÉTÉ IDENTIFIÉES DANS L'ÉTUDE D'ORGANISATION ET SERONT ENVISAGÉES À COURT TERME (2015-16) :

- **Étudier la mutualisation de la fonction comptable** (préparation du budget, suivi).
- **Renforcer les liens fonctionnels entre la cellule administrative du musée et les services mutualisés**, afin de gagner en efficacité et en transparence sur l'affectation des crédits portés par les services mutualisés sur les missions déléguées mais aussi sur les délais de mise en place des marchés.
- **Mettre en place au niveau des services mutualisés des ressources documentaires partagées** en matière de veille juridique et de modèles types.
- **Faire monter en compétence les collaborateurs du musée sur ce domaine.**

1.5. Communication et relations extérieures

Les services mutualisés des Champs Libres portent la stratégie générale de communication de l'établissement et en assurent sa mise en œuvre. Comme pour les services précédemment décrits, il s'agit d'un travail à deux mains, le musée assurant la production de la plupart des contenus (supports d'édition de type programme, plaquette, dossier de presse...), et les services de la direction les mettant en œuvre (maquettage, relations presse, plan médias...). Le pôle public du musée est référent pour le suivi de la communication et du site internet.

La communication est aujourd'hui organisée autour de trois grands secteurs :

- la communication écrite,
- les relations presse,
- internet et les réseaux sociaux.

Ainsi, le musée s'inscrit aujourd'hui dans un panel d'actions de communication visant soit à informer sur l'offre culturelle des Champs Libres dans leur globalité (plaquette annuelle et mensuelle, agenda), soit à mettre l'accent sur une programmation spécifique de type événementiel (premiers dimanches, expositions temporaires, cycles...). Le registre de communication est donc essentiellement fondé sur un concept de « saison culturelle » qui se décline en événements ou offres.

Sur le plan de son offre culturelle, le musée est donc globalement satisfait des plans de communication établis. Les actions se sont renforcées ces derniers mois pour travailler de manière accrue les relations presse (nationale, spécialisée) ou la visibilité du musée sur les réseaux sociaux (réactivation de comptes twitter, facebook...). Un travail de coordination s'est aussi mis en place à l'échelle de la métropole, pour coordonner la communication des équipements sur des manifestations nationales, de type « Journées du patrimoine », « Nuit des musées » ou « Journées de l'archéologie ».

LES MARGES DE DÉVELOPPEMENT CONCERNENT DONC AUJOURD'HUI :

À court terme :

- **La finalisation de la nouvelle identité visuelle du musée et sa déclinaison dans de nouveaux supports de communication**, notamment affiche générique, dépliant, aide à la visite. L'absence de ce type de communication sur l'offre permanente du musée est en effet un vrai handicap, notamment par rapport au public primo-visiteur et touristique (non attiré par l'événementiel de prime abord).
- **La mise en place d'un plan de diffusion adapté aux besoins du musée** à l'échelle de la Bretagne, ciblé selon le type d'offre culturelle et de public visé.
- **L'activation des relations presse nationale, de façon systématique, à un réseau ciblé**, notamment presse histoire/ arts/ sciences humaines, afin d'inscrire le musée dans une perspective de rayonnement national, et une démarche partenariale accrue.

À moyen terme :

- **L'accompagnement et le pilotage d'un certain nombre de projets transverses aux Champs Libres, notamment en matière de projets numériques.** La création d'un portail agrégateur au niveau des Champs Libres nous paraît en effet un projet porteur, dans lequel le musée sera acteur, avec toutefois la limite de ses propres moyens.



Installation technique, Journées du patrimoine, 2013

2. UN MUSÉE CONCENTRÉ SUR SON CŒUR DE MÉTIER

Le diagnostic d'organisation mené en 2013 par le cabinet Planeth culture a conduit à la mise en place d'une nouvelle organisation depuis avril 2014.

Les enjeux étaient alors les suivants :

- Recentrer la fonction de direction sur le pilotage stratégique.
- Structurer les relations hiérarchiques et renforcer l'encadrement opérationnel.
- Réorganiser et structurer les missions, notamment sur le pôle Collections – Expositions.
- Activer certaines fonctions : gestion de projets d'exposition, pilotage de chantier, pilotage budgétaire.
- Clarifier certaines fonctions : rayonnement culturel, gestion des collections.
- Créer certaines fonctions : la fonction médiation numérique.
- Mener une réflexion sur les locaux : atelier, réorganisation spatiale à envisager.
- Clarifier l'articulation avec Les Champs Libres.
- Clarifier la place des vacataires et des prestataires.
- Clarifier les lieux d'arbitrage entre le musée et Les Champs Libres.
- Optimiser le fonctionnement : procédure, planification, réactualisation de l'organisation du travail (ARTT, fiches de poste, emplois spécifiques) en fonction des missions et du niveau de service.

Les points de force pouvaient se résumer en quelques grands items : une motivation forte des agents et une expertise métier ; des valeurs globalement partagées autour des missions ; une conscience des problèmes organisationnels ; des moyens financiers à la hauteur des missions à réaliser.

2.1. Organigramme, effectifs et qualifications

La nouvelle organisation (cf. organigramme en annexe n°17) est aujourd'hui resserrée en trois grands secteurs - Conservation / Production / Publics – et une cellule administrative afin de permettre un recentrage de la direction sur le stratégique et un rattachement de tous les agents à un pôle.

L'émergence d'un nouveau pôle, le pôle «Production» doit permettre l'optimisation des processus de production des projets (exposition, édition...), au sein du musée et en relation avec les services mutualisés des Champs Libres. Les fonctions d'assistance par secteur ont été supprimées en tant que telles et redéployées sur des fonctions métiers. Les responsables de pôle se sont vus confirmer leurs responsabilités managériales et de pilotage de secteur (conservation, publics, production-projets).

Le cœur de la réorganisation a consisté en un recentrage sur les cœurs de métiers et l'affirmation de responsabilités fonctionnelles. Le second niveau de l'organigramme doit permettre le renforcement de l'organisation de proximité avec la création de «cellules». Les cadres B sont clairement positionnés en tant qu'encadrant de proximité, responsable du fonctionnement des cellules et du pilotage des différents prestataires (restaurateurs, photographie-numérisation...).

Les différentes missions sont aujourd'hui assurées comme suit (cf. annexe n°18 : répartition des missions et fonctions par niveau) :

- Pôle « Conservation » : la cellule «régie-conservation préventive» a la responsabilité des collections physiques du musée : du processus d'acquisition jusqu'aux mouvements en réserves, en passant par les programmes de conservation-restauration ; la cellule «inventaire-documentation» prend en charge la politique documentaire au sens large, depuis l'objet 3D jusqu'à l'audiovisuel, intégrant l'iconothèque et

le centre de documentation. La cellule «recherche», animée par un conservateur, centrée sur des fonctions d'expertise, est appelée à développer les actions de recherche et rayonnement scientifique du musée.

- Pôle «Production» : la cellule «projets» prend en charge la coordination générale des projets d'exposition ou d'édition et leur production. Elle travaille en étroite relation avec la cellule technique qui prend en charge l'objet de collection dans sa dimension technique : soclage spécifique et encadrement, nettoyage spécialisé, mouvements, transports. La cellule «projet» travaille en mode projet, appelant des collaborations d'autres cellules (documentation-inventaire, médiation et services mutualisés, mission technique des expositions notamment).
- Pôle «Publics» : la cellule «médiation» est référente en matière de diffusion auprès des publics et d'adaptation des discours. Elle programme, conçoit les médiations, les met en œuvre en lien avec les animateurs vacataires. Elle s'attèle au développement des publics spécifiques selon les orientations du PSC. Le chargé d'action culturelle et projets numériques investit aussi bien la programmation culturelle numérique (ateliers 4C, ateliers wikipédia...) que le développement d'une stratégie et la communication numérique. Cette fonction est appelée à monter en puissance en 2016 avec l'ouverture du nouvel espace du rez-de-chaussée. C'est un poste très transversal, qui appelle des collaborations d'autres cellules (documentation-inventaire, médiation et services mutualisés webmestre).

Cette nouvelle organisation se caractérise par :

- Un renforcement des missions d'encadrement et de planification.
- Des évolutions ou développement de fonctions : la fonction de photographe s'est élargie pour prioriser les missions de chargé d'iconothèque ; la fonction de médiation s'oriente vers des actions de développement des publics et conception des démarches. Le chargé de rayonnement culturel évolue vers des missions liées à l'action culturelle numérique.

- Un redéploiement à moyens constants, avec toutefois l'intégration dans l'effectif permanent d'un poste de responsable de service pour le nouveau pôle « Production » (attaché de conservation), poste ouvert à Rennes Métropole comme commissaire d'exposition – et régulièrement affecté depuis 2006 en mission temporaire (1 ou 2 ans) au musée –, ainsi que la transformation d'un poste d'adjoint du patrimoine en assistant de conservation (recrutement d'un responsable de cellule régie).

L'effectif du musée peut aujourd'hui être synthétisé de la façon suivante :

RÉPARTITION GÉNÉRALE	RÉPARTITION PAR PÔLE
<p>25 agents statutaires soit 25 ETP Âge moyen : 43 ans Ancienneté moyenne : 9 ans et 3 mois Répartition homme / femme : 9 hommes / 16 femmes</p> <p>- Catégorie A : 5 agents / 5 ETP Âge moyen : 44,40 Ancienneté : 7,1</p> <p>- Catégorie B : 9 agents / 9 ETP Âge moyen : 41,29 Ancienneté : 8,8 <small>*dont 2 fléchés B mais occupés par cat. C, dans l'attente réussite concours</small></p> <p>- Catégorie C : 11 agents / 11 ETP Âge moyen : 43,29 Ancienneté : 10,3</p> <p>Ensemble des filières représentées : culturelle (15), administrative (4), technique (6)</p> <p>Des contrats courts et des vacations Contrats : 22 mois annuels Un contrat d'avenir Vacations : 1 000 heures annuelles</p>	<p>Direction et cellule administrative : 3 - Catégorie A : 1 ETP - Catégorie B : 1 ETP - Catégorie C : 1 ETP</p> <p>Pôle Conservation : 9 - Catégorie A : 2 ETP - Catégorie B : 3 ETP - Catégorie C : 4 ETP + contrats courts (13 mois)</p> <p>Pôle Production : 8 - Catégorie A : 1 ETP - Catégorie B : 1 ETP - Catégorie C : 6 ETP + contrats courts (6 mois) + un contrat d'avenir</p> <p>Pôle Publics : 5 - Catégorie A : 1 ETP - Catégorie B : 2 ETP - Catégorie C (fléché B) : 2 ETP + vacations (animation visites et ateliers) + contrats courts (3 mois) + enseignants conseillers-relais</p>

La mise en œuvre du changement est en cours et le processus d'organisation, comme tout processus, est conçu comme une démarche dynamique et collaborative.

LES PERSPECTIVES SONT AUJOURD'HUI LES SUIVANTES:

- **Poursuivre la démarche d'accompagnement au changement avec la mise en place d'un plan de formation et la montée en compétence des équipes sur certaines fonctions** (managériales, conduite de projet, environnement territorial) et expertises (ingénierie documentaire, projets numériques).
- **Réévaluer régulièrement le fonctionnement et anticiper les évolutions à venir par une démarche de GPEC** (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Les principales réflexions porteront ainsi sur la consolidation/évolution de certains postes suite à des départs en retraite mais aussi au regard de l'évolution de missions (développement de l'ingénierie documentaire, projets numériques ; chantier des collections). Le recours au système d'animateurs vacataires sera aussi réinterrogé, selon l'évolution de l'offre de médiation.
- **Réévaluer également régulièrement le périmètre des missions réalisées en régie de celles externalisées** et poser un cadre de relations maîtrise d'ouvrage/prestataire clarifié.
- **S'inscrire dans une démarche transparente et collaborative**, en cohérence avec les objectifs de dialogue social mis en place par Rennes Métropole.

2.2. Renforcer le pilotage budgétaire et la consolidation des ressources

Dans la réalisation de ses missions de service public, le musée engage des moyens financiers publics qui innervent l'économie locale. En ce sens, il prend part à son dynamisme en agissant plus particulièrement sur les professionnels de l'accueil, ceux de la conservation-restauration, ceux qui concourent aux aménagements muséographiques.

S'il est difficile d'évaluer avec précision ce que représente l'injection annuelle de sommes inscrites au budget du service en terme d'emplois, de chiffre d'affaires ou de recrutement dans les entreprises privées⁴⁵, quelques activités traditionnelles du

musée donnent néanmoins des indications. De 10 à 12 000 personnes visitent le musée chaque année sans habiter à Rennes ; ils peuvent requérir nuitées d'hôtel, restauration, achats divers... Lors des cinq dernières années, près de 500 000 € ont été consacrés à des chantiers de restauration d'œuvres et de collections, tandis que 1 500 000 € étaient versés à des entreprises de menuiserie, d'installations techniques, de graphisme, d'imprimerie pour la réalisation des expositions.

Le musée dispose aujourd'hui d'un budget consolidé en fonctionnement et investissement qui avoisine 1 million d'euros, hors masse salariale et hors missions déléguées aux services mutualisés. Ce budget lui permet de proposer une offre culturelle de qualité – en moyenne 2 expositions par an, 3 éditions, 70 rendez-vous et rencontres – et d'assurer des missions de fond, liées à la conservation et à l'entretien des collections.

Concernant la programmation pluri-annuelle des investissements les budgets accordés par Rennes Métropole permettent de gérer les projets courants d'investissement, concernant les équipements ou la conservation-restauration (chantier des collections). Des enveloppes nouvelles, toutefois raisonnables seront nécessaires pour la reconversion de l'espace « Bretagne des 1001 images » (100 000 €) ou le nouvel accueil-boutique. Les évolutions à venir du parcours permanent seront, quant à elles plus onéreuses, en raison notamment de l'agencement actuel des installations muséographiques. Enfin, l'étude de faisabilité sur de nouvelles réserves externalisées est en passe d'être lancée au printemps 2015 ; elle devrait confirmer les coûts d'investissement nécessaires pour ce projet majeur et maintes fois repoussé.

AFIN DE METTRE EN ŒUVRE LES PRIORITÉS ÉNONCÉES DANS CE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL, NOUS PRÉVOIRONS DANS UN CONTEXTE FINANCIER CONTRAINT, DES PRIORISATIONS DANS LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT ANNUEL ACTUEL :

- **en maintenant les efforts déployés depuis deux ans en faveur des actions de médiation culturelle, d'accessibilité et de projets numériques ;**
- **en dégageant des moyens en faveur de programmes d'enquêtes ethnographiques et de collectage ;**
- **en dégageant des moyens pour la réalisation du chantier des collections et les opérations de sauvegarde d'urgence et numérisation ;**
- **en veillant à la maîtrise des coûts**, à une meilleure programmation et exécution budgétaire ;
- **en diminuant les budgets de fonctionnement et en cherchant des sources d'économies** (dépenses mutualisables, groupement d'achat, réutilisation de matériel notamment dans les expositions...) ou en analysant le coût/service rendu.

Il s'agira également de mettre en place de nouveaux outils de pilotage budgétaire.

2.3. Favoriser les partenariats et financements croisés

En associant aux projets du musée d'autres établissements culturels, le musée de Bretagne espère favoriser non seulement une collaboration scientifique mais aussi une multiplication d'audience ainsi qu'une mutualisation des moyens financiers. Quelques exemples peuvent être repris dans l'actualité récente :

- L'exposition *Soyons fouilles, 20 ans de découvertes archéologiques en Bretagne* (décembre 2011-mars 2012) résulte d'un tel partenariat associant le Conseil Général des Côtes d'Armor, le Service Régional d'Archéologie, l'Inrap et Rennes Métropole. Les financements extérieurs à Rennes Métropole représentent 160 000 €, soit 45 % du coût global du projet.
- L'exposition *Terre-Neuve/Terre-Neuvas* rassemble quatre musées et leurs tutelles ainsi qu'un financement complémentaire de deux Conseils

Général, deux Conseils Régionaux, deux services déconcentrés de l'État et le ministère de la Culture. Les financements extérieurs à Rennes Métropole représentent 280 000 €, soit 46 % du coût global du projet. À cela s'ajoute la participation du musée national de la Marine pour la reprise de l'exposition à hauteur de 25 000 €.

Au travers de ces deux exemples, on mesure que la coopération résulte souvent d'un jeu d'acteurs complexes ; l'anticipation de programmation est aussi difficilement compatible avec la règle de l'annualité budgétaire. Au final, les financements croisés sont importants mais nécessitent une forte anticipation et charge de travail en termes de négociation et de mise en place de partenariats.

Les subventions perçues ces dernières années émanent principalement des services du ministère de la Culture (DRAC) ou du Conseil Régional. Elles concernent deux principaux domaines :

- Conservation/Restauration : crédits FRAM ou le FRAR⁴⁶ ; aide au récolement.
- Valorisation et diffusion culturelle : soutien aux expositions, à l'édition, projets d'accessibilité.

Le total cumulé des subventions pour les années 2012 à 2014 s'établit comme suit :

SUBVENTIONS	2012	2013	2014
Ministère de la Culture	39 940 €	52 200 €	75 700 €
Conseil Régional	6 818 €	52 200 €	49 400 €

45. Pour des données générales, se référer au récent rapport commun au ministère de la Culture et au ministère de l'Économie: KANCEL Serge, ITTY Jérôme, WEILLE Morgane, DURIEUX Bruno, *L'apport de la culture à l'économie en France*, Ministère de l'Économie, décembre 2013, inspections générales des finances et des affaires culturelles. Le rapport établit « une corrélation positive » entre la présence d'une implantation culturelle et le développement socio-économique d'un territoire.

46. FRAM: Fonds Régional d'Acquisition pour les Musées, FRAR: Fonds Régional d'Aide à la Restauration. Le FRAM permet, grâce à l'action conjuguée de l'État et de la Région, de participer à l'enrichissement des collections des musées de France. Le FRAR, fonctionnant sur le même principe de parité État / Région, permet de soutenir financièrement des opérations de conservation préventive, de conservation et de restauration des collections publiques des musées.

NOUS ENVISAGEONS LES PERSPECTIVES SUIVANTES EN LA MATIÈRE :

- **Anticiper le montage de projets partenariaux par conventionnement avec une implication plus forte de la cellule administrative du musée** dans un souci de meilleure sécurisation des ressources extérieures envisagées.
- **Consolider les financements émanant du Conseil Régional par une approche plus globale** des interventions du musée sur les problématiques de conservation et mise en valeur du patrimoine régional.
- **Adopter une démarche plus active de veille et de réponse aux appels à projets et financements extérieurs** (ex. appel à projets « services numériques innovants », plan de numérisation, exposition d'intérêt national...).



Outil de médiation numérique dans les expositions

2.4. Les recettes propres et le mécénat

Recettes propres et mécénat n'ont pas constitué jusqu'à présent des enjeux très importants pour le musée, sans commande spécifique de l'administration ni du politique. Aussi, les services du musée ne se sont pas forcément très investis dans le suivi, qui, par ailleurs relève pour partie des services mutualisés (régie de recettes).

Les recettes propres du musée sont aujourd'hui constituées de recettes de billetterie et des résultats de vente de la boutique. À cela s'ajoute les recettes liées au paiement des redevances et frais techniques liés à la diffusion d'images des collections du musée.

Le tableau ci-dessous présente leur évolution des 5 dernières années :

	2010	2011	2012	2013	2014
Recettes billetterie	82 172	58 508	73 696	54 685	62 774
Recettes boutique	9 048	5 939	10 429	8 753	9 059
Ventes d'images	565	749	1 562	4 008	7 170

NOUS ENVISAGEONS LES ÉVOLUTIONS SUIVANTES :

- **Mettre en place des indicateurs de suivi de l'activité consolidés** ; ce travail est à mener avec les services mutualisés des Champs Libres, notamment la régie de recettes qui est productrice de la donnée.
- Les intégrer dans le cadre général de la préparation budgétaire en respectant le principe de la sincérité budgétaire.
- **Gagner des marges d'évolution sur les recettes propres** par l'augmentation des recettes liées à l'activité de la nouvelle boutique. Réfléchir sur la problématique de la valorisation des accueils partenariaux et la privatisation des espaces en lien avec les services mutualisés des Champs Libres.



Entretien des collections, maintenance pendant la période de fermeture, 2014

Concernant le mécénat, ce domaine reste là aussi un champ d'investigation encore quasi-vierge. Des expériences ponctuelles ont pu être menées ces dernières années avec l'appui du service « communication et relations extérieures des Champs Libres ». Pour le projet *Terre-Neuve/Terre-Neuvas*, malgré un dossier de partenariat nourri, les deux entreprises sollicitées n'ont finalement apporté qu'un financement très réduit au regard de nos sollicitations. Si ces premières tentatives sont en effet honorables, elles montrent toutefois les limites de l'exercice sans personnel compétent et avec des missions dédiées.

AUSSI, NOUS SOUHAITERIONS POUR L'AVENIR :

- **Nous inscrire dans la démarche portée par Rennes Métropole et la Direction Générale de la culture autour du mécénat participatif** (dynamo culturelle, fonds de dotation expérimenté au musée des beaux-arts). Ces initiatives, tout en abondant les crédits du musée sont aussi et surtout l'occasion pour le grand public de devenir « pro-acteur » en soutenant et en finançant les projets culturels qu'il souhaite voir émerger. Cette fonction doit pouvoir être mutualisée au niveau de la direction des Champs Libres (suivi administratif et communication), avec un relais fort du musée (contenus).
- **Lancer des actions de financement participatif autour du patrimoine archéologique, la restauration et la valorisation des mobiliers issus des fouilles.** Ce projet pourrait être piloté au niveau de la direction générale culture, s'il s'agit d'un poste mutualisé, avec un relais musée (contenus) et services mutualisés (communication).
- **Porter des projets de mécénat de compétence, particulièrement dans le domaine de l'accessibilité des expositions et projets numériques.**

CONCLUSION GÉNÉRALE

Exposition L'Histoire de France racontée par la publicité, 2014



Avec ce nouveau projet scientifique et culturel validé par le conseil métropolitain, l'équipe du musée de Bretagne se voit dotée d'une feuille de route pour les années à venir. Ce document stratégique définit les orientations générales du musée en cohérence avec les objectifs politiques de la collectivité et ceux du projet culturel métropolitain, que ce soit pour la politique des publics ou la dynamique de rayonnement. Ce projet prend par ailleurs pleinement en considération les obligations d'un musée de France, telles qu'elles sont précisées dans le Code du patrimoine, depuis les problématiques touchant aux collections, à leur inventaire et récolement, comme au développement des publics et projets d'éducation artistique et culturelle.

Le musée est aujourd'hui dans une phase de changement qui tient au renouvellement de la vision d'un musée de société au 21^e siècle, des métiers qui le constituent, des axes d'intervention qui seront les nôtres pour effectuer au mieux nos missions de service public.

Ce projet est aussi la résultante d'un travail collaboratif : 18 mois de réflexion, de rencontres, de partage d'idées puis d'écriture. Des ateliers collectifs aux échanges bilatéraux formalisés ou non, l'équipe du musée mais aussi des Champs Libres et de Rennes Métropole, ainsi que les nombreux partenaires extérieurs ont contribué à sa réalisation.

Que chacun soit personnellement remercié de son investissement, de ses idées et critiques constructives. À nous, collectivement également, revient le devoir de le mettre en œuvre.