



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale des patrimoines
Service des musées de France**

JOURNEES PROFESSIONNELLES SUR LES METIERS DE L'EXPOSITION, PARIS, 15/11/2019 ET 20/01/2020

Première journée : Les métiers de l'exposition : définition et relations avec la commande publique, Paris 15/11/2019



Mise en ligne : octobre 2020

Une expérience de directeur de musée

Estelle Guille des Buttes-Fresneau, directrice des musées de Concarneau-Cornouaille Agglomération, conservatrice en chef du musée de Pont-Aven et du musée de la pêche à Concarneau

Je voulais moi aussi vous remercier, d'une part le service des Musées de France et l'Institut national du patrimoine pour leur invitation, c'est toujours très agréable de livrer un témoignage, et aussi j'ai envie de dire, un retour-terrain. Je fais partie de ce cursus qui a pu être décrit ce matin, étant passée par l'École du Louvre et l'Institut national du patrimoine. Je dirais que j'ai, de fait, d'abord approché l'exposition par des principes théoriques, mais c'est principalement la pratique et le terrain qui m'ont le plus formée, sans aucun doute. Donc, j'aurai un franc-parler, je pense que c'est l'intérêt de mon témoignage, cet après-midi, et je vais aussi vous parler sur le ton de l'équipe, parce que je suis responsable d'une équipe que je vais vous présenter tout à l'heure, et vous dire un petit peu comment on vit les choses à l'échelle aussi d'un musée de taille moyenne, de fait, comme le disait Christophe, où souvent on est quand même appelés à faire un petit peu tout soi-même, même si ce n'est pas forcément notre vœu initial. Donc, je vais exposer un petit peu le rôle de chef d'orchestre qui est le mien au quotidien, avec précisément ses collaborateurs, mais aussi avec ses prestataires qui souvent deviennent de véritables partenaires, ces prestataires que nous choisissons au terme de procédures de marchés publics. Donc, ma vision, je l'espère, sera assez transversale et il ne faudra pas hésiter à me demander de compléter mon propos si vous le souhaitez à la fin de la présentation.

Alors je m'excuse, ce n'est peut-être pas complètement lisible, mais je tenais absolument à vous projeter l'organigramme des deux musées que je dirige. Le musée de Pont-Aven, d'une part, le musée de la pêche de Concarneau, d'autre part, tous deux sous appellation "musée de France". En quelques mots, le musée de Pont-Aven a été pendant très longtemps municipal, et à l'occasion du chantier du musée - sur lequel je reviendrai -, eh bien, il a changé de statut, et il est désormais porté par une communauté d'agglomération : Concarneau-Cornouaille Agglomération qui a le statut d'EPCI (établissement public de coopération intercommunale). Au moment où le musée de Pont-Aven a été transféré, en 2012, les représentants du musée de la Pêche, qui était une association, ont milité pour que leur musée de la

Pêche soit transféré dans une communauté d'agglomération et, à ce moment-là, les élus ont décidé de me confier également la gestion du musée de la Pêche étant, je les cite, « la seule conservatrice du territoire ». Il ne m'aurait pas été désagréable d'accueillir un collègue, mais les choses ont été décidées ainsi, et à partir de là, le directeur général des services m'a demandé de proposer un organigramme mutualisé, ce qui n'était pas simple, vous pouvez le deviner, puisqu'on était dans deux musées de culture un peu différente : pour l'un, Pont-Aven, plutôt Beaux-arts, art moderne ; le musée de la Pêche, un musée de société tourné vers une activité économique très spécifique, mais qui n'est pas rare en Bretagne, donc la pêche, et je dirai au départ en fait, des équipes assez différentes en terme de constitution et d'histoire auxquelles j'ai demandé du jour au lendemain, quasiment, de travailler ensemble main dans la main. Et le mot d'ordre de la collectivité, c'était que, à l'avenir, donc à compter du 1^{er} juin 2012, les agents n'étaient plus rattachés à tel ou tel musée, mais faisaient bien partie d'une équipe globale et pouvaient aussi bien intervenir dans l'un des musées que l'autre. Donc, moi-même, j'ai dû me réorganiser en termes de temps de travail par rapport à ce musée de la Pêche et au musée de Pont-Aven, dont je venais au départ.

Et donc, j'ai pointé en rouge sur cet organigramme les collaborateurs qui œuvrent le plus à mes côtés, du côté des expositions temporaires. Je précise d'emblée : mon propos va se concentrer sur le musée de Pont-Aven, où on propose aujourd'hui deux expositions temporaires par an, la pratique d'exposition temporaire est un peu plus rare au musée de la pêche. Quasiment à mes côtés, vous voyez le nom de Camille Armandari, qui est ma collaboratrice en charge des expositions et de la communication. Je dois dire que c'est une évolution récente. Nous travaillons ensemble depuis bientôt 14 ans, et cette création, cet intitulé de poste est arrivé il y a seulement trois ans, à l'ouverture du nouveau musée de Pont-Aven, les élus, je crois, ayant été sensibilisés petit à petit à la part de travail, au temps que représentaient la préparation des expositions temporaires et leur conception dans notre équipe. Donc, entre nous c'était une petite victoire, et on peut dire, elle et moi, qu'on consacre une grande partie de notre temps aujourd'hui à cette programmation. Juste en dessous, vous voyez Anne Lavieille, la responsable administrative et financière. Là encore, c'est une création relativement récente ; avant, j'étais moi-même auparavant la responsable administrative et financière, et dans la mesure où nos musées ont grandi en fréquentation et en organisation en termes d'équipe d'accueil, il est apparu nécessaire de créer ce poste, et cette personne m'est très précieuse également, puisqu'elle m'assiste beaucoup dans la rédaction des pièces de marchés publics – nous y reviendrons certainement dans le courant de l'après-midi –, et aussi, par exemple, dans l'élaboration des plannings. J'ai aussi mentionné la chargée des collections, puisque bien évidemment elle intervient également pour les expositions temporaires, dans le cadre de la mise en valeur de nos œuvres, mais aussi dans la collection permanente quand on fait des roulements, et puis la responsable du service des publics, médiatrice culturelle : Claire Cesbron, qui est associée, je dois dire, en amont de nos projets d'exposition ; elle contribue déjà à la rédaction des pièces de marchés avec nous, et elle est associée, étape après étape, à la réalisation des expositions temporaires, je développerai tout à l'heure. Et puis, vous voyez aussi une documentaliste et deux maquettistes régisseurs.

En fait, à l'origine, le musée de la Pêche réalisait de nombreuses maquettes, sous statut associatif, ses maquettes étaient vendues. Depuis, le musée de la Pêche n'est plus associatif ; on ne peut plus développer cette activité commerciale et ce que j'ai proposé en fait à ces collaborateurs, c'est que leurs

missions évoluent justement dans le sens de leur permettre d'intervenir dans les expositions temporaires, et ils œuvrent à nos côtés dans la mise en scène, en fait, des objets présentés ; parfois aussi dans le convoiement d'œuvres, par exemple, et ce sont des personnes-ressources. Je dirai, en particulier Joël Berzick, puisqu'il est ébéniste de formation, donc c'est vraiment quelqu'un qui a de l'or dans les mains, qui est très précieux et qui parfois trouve des solutions, là où on n'en trouve plus au bout du compte. Et j'ai aussi mentionné au sein de l'équipe d'accueil les deux agents en charge de la sécurité, puisque, eux-mêmes sont impliqués dans nos réflexions, par exemple, les mises à distance, les détecteurs, sur les œuvres, etc. ; ils sont pleinement associés. On est, somme toute, pour ces deux musées, une équipe assez modeste. Je me suis permise de noter en bas, le nombre équivalent temps plein, parce que c'est comme ça que la direction des ressources humaines raisonne : nous sommes 21,5 ETP, et vous noterez que presque la moitié des effectifs se rapporte à l'équipe d'accueil. La situation de notre fréquentation que je rapporte là, à compter de l'ouverture du nouveau musée de Pont-Aven, elle se situe en moyenne – j'ai fait le calcul avant de parler devant vous –, les deux musées accueillent en moyenne très exactement 148 471 visiteurs par an, donc c'est à ce titre que vous pouvez mesurer le ratio assez faible de l'effectif de l'équipe pour faire face à ce flux plutôt important de visiteurs, - ce qui nous réjouit bien sûr. Et je me permets de signaler que Pont-Aven, c'est un village, c'est 2750 habitants, et Concarneau est une ville un petit peu plus importante au cœur de la communauté d'agglomération, mais ce n'est pas non plus une très grosse ville. Le musée de la Pêche est situé à l'entrée de la ville close, ce qui le rend aussi très attractif. Alors vous noterez une progression des chiffres au niveau du musée de la Pêche. Je pense que ça tient notamment à une reprise de la mise en valeur des biens présentés dans le parcours et, au musée de Pont-Aven, malheureusement souvent comme tout nouveau musée, on connaît une petite érosion année après année, qui tient peut-être aussi, malheureusement, à une baisse de nos budgets en communication, puisque j'ai eu la chance d'obtenir des budgets de communication relativement importants l'année de l'inauguration en 2016, mais après ils ont été réduits année après année. En plus de cette réalité, on a la possibilité de compter à l'échelle de la communauté d'agglomération, de pouvoir compter sur nos collègues des services dits « supports » - j'espère ne pas être trop jargonneuse, mais c'est comme ça qu'on les désigne –, il est régulièrement mobilisé, le service des Marchés publics, bien entendu, et également le service Bâtiments. Ça peut vous interpellier « Bâtiments », il est dénommé comme tel dans notre communauté d'agglomération : je dirais qu'il s'apparente un petit peu à un service technique, mais pas complètement, et c'est là aussi que se situe la limite, parce qu'il y a des compétences que j'aimerais pouvoir trouver dans ce service qui n'y sont pas forcément, et que j'ai cherchées finalement auprès des deux maquettistes que je mentionnais tout à l'heure. Je l'ai noté en titre de cette image : « Le choc des cultures et les apports mutuels ». En réalité, à l'échelle des services d'une communauté d'agglomération, les musées sont une niche, et on est un petit peu le vilain petit canard de la famille parce qu'on présente toujours des situations spécifiques, inédites, particulières, qui peuvent un petit peu arracher les cheveux de nos collègues. Et donc, à chaque fois, il faut faire connaissance, faire œuvre de pédagogie, et je ne l'ai pas dit en introduction, parfois je me sens aussi un petit peu aussi ambassadeur ou diplomate de nos musées pour expliquer pourquoi on telle exigence ou tel besoin. Et malheureusement pour nous, du côté du service Marchés publics, les effectifs sont très réduits, alors que les compétences de l'agglomération ne cessent de croître, ce qui les rend souvent moins disponibles, malgré eux sans doute, et on a pu noter aussi une évolution des interlocuteurs, puisqu'en gros, tous les deux ans, je change d'interlocuteur

au sein du service Marchés publics, ce qui veut dire qu'à chaque fois je repars de zéro : une exposition c'est quoi ? Ça sert à quoi ? Ça s'organise comment ? C'est quoi les délais ? Etc., etc.

Et au niveau du service Bâtiments, on a souvent du mal à trouver l'équilibre entre la bonne initiative et le faux pas, et donc, soit ils en font trop, et parfois on a du mal à rattraper ce qui est fait, soit ils n'en font pas assez, ils sont frileux et ils peuvent bloquer le projet. Donc, il faut toujours être très souple, j'ai envie de dire en souriant, de bonne humeur pour trouver les bons compromis qui ne fâchent personne parce qu'on sait que sur le projet d'après, on va devoir, de toute façon, retravailler ensemble. Donc, il faut vraiment discuter, expliquer sans arrêt. Et, je note quand même, depuis 2016, en tout cas, une progression dans nos pratiques. Je pense que les uns et les autres – et je m'inclus dedans –, on progresse aussi avec nos erreurs, et en regard de cela, une difficulté persistante qui a été d'ailleurs déjà bien évoquée ce matin : notre difficulté à maîtriser les délais de préparation de nos expositions et la difficulté à réduire les temps d'exécution des marchés. Et malheureusement, par rapport à ce que Serge Chaumier disait tout à l'heure, eh bien, je me suis reconnue dans le profil où, en gros, on met peut-être neuf mois à produire le marché, à le faire exister, et derrière, malheureusement, on laisse trois-quatre mois aux candidats retenus pour réaliser le travail. Or, c'est le plus important, mais voilà ça se passe pour l'instant comme ça chez nous.

Je voulais indiquer, qu'au fil du temps, j'ai encouragé mes collaborateurs tout comme moi je me suis obligée, à suivre des formations, ce qui nous permet de monter en compétences au fil du temps. Donc, vous retrouverez certains des intitulés d'expositions mentionnées ce matin, notamment par l'Institut national du patrimoine. Je me permets d'apporter une précision à ce niveau : la plupart des collectivités en France, elles conventionnent avec le CNFPT. Donc, ce que nous dit la direction des ressources humaines – et c'est de bonne guerre, j'ai envie de dire, : « en priorité vous vous inscrivez aux formations du CNFPT ». Alors, personnellement, j'ai rien contre les formations du CNFPT, j'en suis régulièrement et moi-même je donne des formations au CNFPT, mais force est d'admettre qu'on ne trouve pas toujours ce que l'on recherche nous, les professionnels des musées, dans le catalogue de formations du CNFPT ; et d'ailleurs, c'est à ce titre que j'essaie d'apporter ma contribution en tant que formatrice. Et donc, je dois admettre que j'ai en général pu facilement, moi, en tant que conservateur, suivre les formations proposées par l'INP ; ça m'a été beaucoup plus difficile d'envoyer mes collaborateurs, parce que, quand la direction des Ressources humaines bâtit le plan de formation, on retrouve le fameux tableau Excel, les budgets à tenir, et donc ils ont tendance souvent à vouloir « sacrifier » les catégories B et C dans ce type de formation, par rapport à une catégorie A, pour le dire très sommairement. Heureusement, au fil du temps, petit à petit, j'arrive à permettre à mes collaborateurs de suivre ces formations qu'ils apprécient énormément en général, et ils reviennent transformés, c'est-à-dire qu'ils viennent avec des solutions, ils sont boostés, comme on dit, ils ont échangé avec des collègues, ils se rendent compte qu'on n'est pas les seuls avec telle ou telle difficulté et c'est vraiment une partie très importante. Ensuite, la montée en compétence, elle se gagne par la pratique, grâce au partenariat ; c'est vrai que les expositions qu'on organise à plusieurs, c'est un enrichissement, je dirais de part et d'autre en termes de compétence, et, sur le terrain, on apprend à connaître de mieux en mieux son lieu.

Donc, j'en viens maintenant à deux grandes dimensions : le chantier de musée et le travail notamment en collections permanentes, dans le cadre de Pont-Aven toujours, et ensuite j'entrerai dans le détail des expositions temporaires. Je fais partie de cette génération qui n'avait pas vécu de chantier de musée du tout. Lorsque la ville de Pont-Aven m'a recrutée en 2006 et me demande de penser le devenir du

musée de Pont-Aven, j'ai fait preuve d'humilité. L'approche que j'avais du chantier, c'était celle que j'avais un petit peu côtoyée le temps de mon stage au Palais Longchamp à Marseille, aux côtés de Marie-Paule Viale, et un petit peu plus loin à l'Art Institute à Chicago. Après, à Pont-Aven, j'ai suivi le cursus qui est tout à fait opérationnel, à savoir la rédaction du projet scientifique et culturel, et ensuite la phase étude de programmation qui a été confiée, dans notre cas, à l'agence APCulture, et enfin, est venu le concours d'architecture où nous avons eu la chance de recenser 81 candidats, et c'est l'Atelier de l'Ile qui a emporté le concours. Je fais partie des conservateurs qui ont gardé un excellent souvenir de cette expérience de chantier de musée parce que je crois, de part et d'autre, la collectivité, le musée, l'Atelier de l'Ile, on a réussi à établir une confiance et, forcément, une qualité de dialogue. Il y a eu un respect mutuel qui était là pendant tout le projet et je pense qu'ensemble on a fait progresser le projet initial ; le projet initial par rapport à ce qui avait été écrit dans le PSC, mais aussi le projet initial par rapport à ce que l'atelier de l'Ile avait proposé en premier lieu, et donc au sein même de l'Atelier de l'Ile, on pouvait compter sur les compétences de Dominique Brard, mais aussi Stéphanie Daniel et Luc Maillet, mentionnés ici comme signaléticiens – j'aurais pu aussi ajouter graphistes, et puis l'agence *Opixido* pour le multimédia.

Alors, je saisis l'opportunité qui m'est donnée aujourd'hui de dire à quel point l'aide de l'architecte-conseil est précieuse. On ne peut absolument pas s'en passer dans l'espace d'une collectivité territoriale, parce que souvent là où je me suis trouvée démunie pour expliquer, pour mettre en perspective, pour apporter des éléments de comparaison et d'expérience, eh bien, successivement l'architecte-conseil, Nelly Breton, puis Catherine Assémat - à laquelle je rends hommage – ont apporté, je dirai, leur énergie, leurs connaissances et ont fini par convaincre les élus, les architectes, moi-même, sur parfois la bonne conduite et la bonne orientation à tenir. Et nous avons eu la satisfaction de respecter notre enveloppe d'investissement, qui avait été fixée à 8 M€, et j'ai voulu préciser le détail de l'éclairage à 800 000€ ; je fais cette incise parce que - vous verrez quelques photos tout à l'heure -, le reproche qui venait régulièrement dans l'ancien musée de Pont-Aven, c'était l'éclairage qui peut-être avait été satisfaisant il y a maintenant un peu plus de 30 ans, mais qui ne tenait absolument plus ses promesses au moment où je suis arrivée au musée de Pont-Aven. Véritablement, j'avais souvent l'impression qu'on abimait nos expositions avec l'éclairage, au sens premier du terme, parce qu'il était totalement inadapté à la conservation des œuvres, mais aussi en termes de vécu de visites, parce que, par exemple, j'ai souvenir de l'exposition sur l'artiste Ker-Xavier Roussel où on montrait pour la première période les petites œuvres Nabis, et la plupart du temps de cette exposition, elles ont été quasiment invisibles, parce que régulièrement les spots explosaient littéralement, et derrière je n'avais pas la maintenance adéquate pour les remplacer. Et malheureusement, pour nous, cette exposition n'a pas marqué les esprits manifestement, puisque lorsque Giverny cette année, a sorti le sujet, c'était comme s'il n'y avait pas eu d'exposition depuis 50 an, alors qu'elle a réellement eu lieu à Pont-Aven en 2011, mais je fais amende honorable : sans doute, que les conditions n'étaient pas réunies pour la réussir pleinement.

Le compromis qui nous a vraiment animés pendant tout le chantier entre 2010 et 2016, c'était l'équilibre entre une bonne circulation des publics et la valorisation des œuvres, que ce soit en parcours permanent ou en expositions temporaires. Voilà quelques vues de l'ancien musée, et encore, j'ai choisi, j'ai envie de dire, les moins pires ; je le dis à l'aise puisque j'ai été moi-même directrice de cet ancien musée : je fais mon autocritique. Vous noterez déjà une entrée extrêmement confidentielle dans le musée, cachée derrière une très grande façade, et une fois que vous étiez à l'intérieur – là, je n'ai pas pris les photos

où on voyait encore les œuvres sur tringles, mais moi lorsque j'ai pris mes fonctions, toutes les œuvres étaient sur tringles, y compris les plus petits formats ; donc, je vous laisse imaginer la prise de risque, sans compter l'aspect parfaitement inesthétique de la présentation. Alors, j'ai eu l'explication de cette situation, à savoir qu'entre chaque exposition temporaire, quand moi je suis arrivée à Pont-Aven, il y avait quatre jours de battement. Ça peut faire sourire, lever les yeux, c'était ça la réalité : quatre jours de battement. En quatre jours, on avait la prétention de dire : on démonte et on accroche la nouvelle exposition. Tout ça pour dire : je ne sais pas de quelle exposition on parlait, mais clairement, il n'y avait pas de scénographie, il n'y avait pas de mise en valeur, on accrochait, point, ça n'allait pas au-delà, il n'y avait pas du tout d'approche de médiation, de textes de salle, de cartels développés, c'était des notions en 2006 parfaitement inexistantes dans ce musée. Evidemment, j'ai pu convaincre les élus de la nécessité de faire évoluer le lieu, et donc, on a fait notre nouveau musée dans le bâtiment qui apparaissait tout à l'heure sur l'image à côté du musée de la Pêche. Et donc, en fait, nous sommes aujourd'hui installés dans l'ancien hôtel des peintres de Pont-Aven et il avait été occupé les 40 dernières années par la mairie de Pont-Aven. La mairie a laissé la place au musée, c'est assez exceptionnel, je me permets de le souligner et donc on a pu doubler la surface d'exposition du musée par rapport à ce que nous avons connu dans l'ancien. Et donc, on a tout repris à zéro. Ça a été vraiment la page blanche, on a tout reposé. Par exemple, puisque j'en arrive à la collection permanente, de fait on a écrit à nouveau le récit : qu'est-ce qu'on voulait faire passer comme information à nos visiteurs ? Et ce discours, on l'a écrit à plusieurs : d'une part, mon adjointe, Camille Armandari, aujourd'hui chargée des expositions, la documentaliste a été impliquée ; à l'époque, il y avait une seule médiatrice, elle l'a été elle-même, et puis, bien sûr, on avait constitué un comité scientifique. Et notre propos, ça a été de déployer en fait un discours à la fois thématique et chronologique, qui permette de raconter l'incroyable aventure artistique qui a vu le jour à Pont-Aven à la fin du XIX^e s., pas seulement autour de Gauguin, puisque les premiers peintres qui sont venus, c'était donc au milieu du XIX^e s., c'était les Américains. Et on a vraiment repris le fil de ce récit pour dire que, déjà, il y a beaucoup d'artistes étrangers qui font la notoriété du lieu, et seulement en 1886, Gauguin arrive, et de fait, véritablement fait connaître Pont-Aven largement à Paris puis au-delà, et ensuite plusieurs artistes ont continué à venir. Ça reste vrai aujourd'hui, ça devient vraiment un lieu attractif pour les peintres parce qu'il y a beaucoup de jolis paysages, il y a la proximité du port, la mer est à 7 km ; il y a beaucoup d'avantages et de très, très belles lumières en Bretagne d'une manière générale. Et donc, on a mis en avant beaucoup l'Ecole de Pont-Aven, et aussi nos récentes acquisitions en la matière, et puis on a posé la question de l'après Pont-Aven. Après Gauguin, qu'est-ce qu'il se passe à Pont-Aven ? Et, heureusement, il ne se passe pas rien et ça nous a permis, ce chantier de musée, de développer notamment une section dévolue au japonisme, une autre au mouvement des Nabis et, enfin, même aux prémices de l'abstraction à travers, en particulier, la figure de Jean Deyrolle.

Vous avez pu apercevoir ici et là l'intégration d'outils multimédia ; donc, elle est incarnée à travers six dispositifs et pas plus, parce que, d'une part on voulait plus mettre en avant nos œuvres originales que le multimédia ; celui-ci est venu en appui pour compléter les informations, rendre visibles des œuvres que nous n'avons pas dans la collection et le dispositif qui apparaît en bas à droite, c'est un dispositif sur les techniques de l'estampe où vous appuyez sur l'une des matrices et il y a un film de quelques minutes qui se déroule sous vos yeux pour montrer un artiste à l'œuvre dans le domaine de l'eau forte, de la lithographie, etc. Ensuite, on a fait le choix de couleurs pour les cimaises - voyez par rapport à

l'ancien musée, c'est une atmosphère complètement différente -, ça a été un sujet assez long avec les architectes le choix des couleurs ; au final, on a retenu quelques couleurs du tableau emblématique de Sérusier, *Le Talisman*, réalisé sous la dictée de Gauguin, et on a prévu l'intégration de textes de salles, chose assez commune, mais c'était une innovation à Pont-Aven, des cartels développés et aussi des cartels simples. Et vous noterez à chaque fois le bilinguisme, donc, je précise français-anglais ; d'aucuns me diraient : « Et le breton alors ? » Je ne vous cache pas qu'il y a eu un débat autour de la langue bretonne, déjà en plein comité de pilotage et, au final, on a fait le choix de ne pas écrire en breton parce que s'il y a eu toute cette communauté internationale à Pont-Aven, c'est précisément parce qu'on y parlait le français, et les artistes étaient plus à l'aise à Pont-Aven peut-être qu'en d'autres villages de Bretagne parce qu'il y avait cette capacité à parler le français. Donc, on a voulu être cohérents par rapport à l'histoire du lieu. Mais au moment de l'ouverture du musée de Pont-Aven, des représentants de la langue bretonne ont été un petit peu émus et ont été déçus, clairement, qu'il n'y ait pas cette troisième langue. Alors, on a trouvé depuis l'issue : on propose des audioguides avec la langue bretonne. Je suis complètement à l'aise sur le sujet parce que mes enfants sont en école bilingue – pas Diwan, mais bilingue et parlent le breton aujourd'hui -, ce qui n'est pas mon cas. Mais voilà j'ai voulu faire la part des choses avec le comité de pilotage sur les choix de langues.

Et puis, ce nouveau musée de Pont-Aven, eh bien, ç'a été aussi une manière de repenser nos expositions temporaires, un rythme beaucoup plus raisonnable : deux par an au lieu de quatre, avec un battement de trois à quatre semaines. C'est pas extraordinaire, mais c'est beaucoup mieux d'où on part et véritablement, je peux le dire, une pratique enfin professionnelle de la scénographie dans nos expositions temporaires. J'ai eu l'impression qu'on sortait un petit peu de la petite fabrique en interne – je ne le dis pas de manière péjorative, mais voilà, on faisait ce qu'on pouvait avec les moyens du bord – et on est passés dans un registre professionnel. Et cette première expérience, et bien, on l'a eue en 2017 avec l'exposition « *La Modernité en Bretagne* ». Je salue Loretta Gaïtis, qui est là aujourd'hui, qui a été notre première scénographe en expositions temporaires et qui a vraiment fait grandir la collectivité. Loretta a été une véritable partenaire à mes côtés pour convaincre notamment les élus du bien-fondé de la scénographie. Ça a été pour beaucoup une découverte, je le dis de manière aussi directe.

Alors, j'ai noté le budget que nous consacrons chaque année en moyenne à nos expositions temporaires : c'est de l'ordre de 450 000€. Autant dire que pour une communauté d'agglomération, ce n'est pas un gros budget, puisque le budget de fonctionnement, tous services confondus, tourne autour de 70 M€. Nous, on est tout petits, et en gros la scénographie représente un petit peu plus du quart de ce budget d'expositions. Voilà, pour donner des échelles et des ordres de grandeur. Alors, on parvient à faire ce type de projet, aussi grâce aux subventions de l'Etat et également grâce au mécénat. On a un partenaire à nos côtés, le CIC-Ouest, qui nous encourage à avoir une certaine ambition pour nos expositions.

Et donc, j'ai choisi deux exemples pour vous parler aujourd'hui d'une part, donc d'une part le projet : « *Le Talisman de Paul Sérusier, une prophétie de la couleur* », commissariat partagé avec le musée d'Orsay, en l'occurrence ma collègue, Claire Bernardi, et toutes les deux, nous avons fait le choix des œuvres et aussi nous avons projeté les intentions de mises en valeur. Ce que nous avons retenu de ce projet, déjà, c'était le partage, je dirai, de nos contacts, puisque le musée de Pont-Aven avait certains contacts chez les collectionneurs et inversement et le partage aussi des relations dans les institutions publiques selon les affinités, les connaissances de l'une et de l'autre, on a développé notre « réseau ».

On a mené des procédures de marchés publics. Il se trouve – et je la mets très à l'aise à ce titre - que dans les deux cas, Loretta a été retenue, mais ça n'a pas été organisé, ça s'est fait comme ça, elle devait être la meilleure dans les deux cas. Ce qui a été apprécié, c'est que Loretta partant à peu près d'une même sélection d'œuvres à peu de choses près – on va dire exceptées les œuvres sur papier -, a fait une proposition adaptée à chaque lieu, quand bien même on était donc sur les mêmes superficies et une spécificité au musée de Pont-Aven : on avait pris le parti de consacrer une salle entière au jeune public. Alors, en image, ça représente ceci notre projet. On apprécie particulièrement Loretta pour ces propositions de couleurs. Je le dis honnêtement : au départ j'étais un peu sceptique par rapport au choix qui avait été proposé comme couleur de fond pour *Le Talisman*, qu'on devine tout petit au milieu ; en fait, cette couleur fonctionnait absolument très bien. Je veux dire que souvent le conservateur a intérêt à faire confiance au scénographe, à l'écouter par rapport aussi à son expérience ; Loretta a mis en scène beaucoup plus d'expositions que je n'en ai vécues, par exemple. Elle a des retours d'expériences qui font qu'elle sait qu'à ce moment-là, c'est la bonne couleur. On a eu aussi des discussions par rapport à la salle du jeune public que j'évoquais à l'instant ; c'est vrai, je suis un peu une militante du sujet – et, petit à petit, dans l'équipe on en insère un petit peu plus, je dirai, parce qu'on a à cœur que les enfants passent un bon moment dans nos expositions temporaires, et retiennent l'essentiel, je dirais, du message scientifique qui est porté. Pour l'anecdote, on devine en puzzle *Le Talisman*, ça a été très compliqué en termes de maintenance – sans doute, nous n'avons pas retenu le bon matériau – et à force de manipulations, ce qui est heureux, le puzzle a souffert, et le temps de se faire livrer les nouvelles pièces du puzzle, on a perdu parfois un peu de temps. Je pense qu'à l'avenir on en commandera au moins deux en même temps, comme ça on va optimiser les délais, mais voilà, on apprend de ses erreurs au fur et à mesure. Et vous voyez, on a laissé aussi les publics, et d'ailleurs, pas seulement les enfants, s'exprimer à travers le grand tableau qui était présent dans la salle, où chacun pouvait prendre une craie et représenter son bois sacré, ou on a même mis en scène finalement les dessins des enfants à travers des petites réglettes. J'ai apporté aussi quelques vues de l'exposition au musée d'Orsay - la photo a été prise un lundi, c'est pour ça qu'on ne voit personne, parce que ça ne reflète pas du tout la réalité des flux de visiteurs -, simplement, je voulais indiquer une très belle astuce dans la 2^{ème} étape de l'expo : Loretta a fait en sorte qu'on voie cette fois *Le Talisman* recto-verso, ce qui avait son importance, puisque ça permet notamment de lire la mention manuscrite de Sérusier au dos, qui explique de sa main qu'il a peint ce tableau sous la dictée de Gauguin, donc, c'est assez émouvant d'avoir accès au témoignage.

Et puis un dernier retour d'expérience : donc, là on est plus dans l'art du XX^e s. autour de Tal Coat ; là encore, une exposition en partenariat – on est souvent en partenariat –, conçue avec le domaine de Kerguéhennec en Morbihan que je vous invite à découvrir si vous ne connaissez pas : c'est le petit Versailles breton. Le domaine de Kerguéhennec abrite un fonds Tal Coat très important et le directeur, Olivier Delavallade, était un partenaire indispensable dans ce projet et je lui ai proposé d'être le commissaire scientifique. Ça précédait la réouverture des salles Tal Coat au domaine de Kerguéhennec, qui est donc intervenue l'été dernier. Alors, là encore on a lancé un appel d'offres, cette fois-ci c'est Éric Morin de Rennes qui a été retenu, et je me permets d'indiquer si certains ont envie de collaborer avec le musée de Pont-Aven, n'hésitez pas à faire acte de candidature parce que nos difficultés aujourd'hui, c'est de mobiliser des candidatures en scénographie d'exposition temporaire. Autant, on a pu revendiquer 81 candidats sur la refonte du musée de Pont-Aven, autant en expo temporaire, on a seulement

en moyenne trois ou quatre candidatures, ce qui est assez peu, je pense. Et je m'interroge, je pense qu'il y a beaucoup de raisons qui peuvent expliquer cette situation : peut-être notre éloignement géographique par rapport à Paris, je pense que ça intervient ; la difficulté des liaisons entre la gare de Quimper très concrètement et Concarneau, et Pont-Aven, le cas échéant ; le fait aussi, dans le cadre de marché avec des cotraitants, peut-être la difficulté à trouver des prestataires en Bretagne, compétents pour la scénographie d'exposition qui puissent prêter main forte, par exemple, à un scénographe qui viendrait de Strasbourg ou de Paris, et puis, je le dis, je l'assume : même si on a un petit peu amélioré la donne, aujourd'hui, à l'origine lorsque l'on a lancé notre premier marché de scénographie, je suis absolument désolée de cette situation, mais au tout départ, aucune indemnité n'était prévue pour les candidats non retenus. Vous imaginez la difficulté à mobiliser – voilà, je savais qu'il y aurait ce temps d'émotion dans la salle - et aujourd'hui il y a une indemnité, pas très forte, mais elle porte bien son nom, c'est une indemnité, c'est-à-dire qu'en gros, elle permet de faire face à l'aller-retour en train et à la nuit d'hôtel, et au taxi éventuellement pour faire son trajet jusqu'à nous. Mais, croyez-moi, en interne dans la collectivité, c'est difficile à faire passer comme message en contexte budgétaire tendu, puisqu'on fait partie de ces collectivités où chaque année les budgets de fonctionnement sont en diminution. C'est une réalité de terrain. Notre marque de fabrique, toujours maintenant, on essaie d'intégrer des dispositifs pour les familles et même on s'aventure jusqu'aux capsules sonores, et là vous voyez Arnaud Sauter du Reuz Machine qui a fait une composition sonore à côté de cette œuvre de Tal Coat qui est habituellement conservée au FRAC, à Rennes, *Vert dans l'abrupt*. Et donc, c'est une façon de proposer aux visiteurs une approche sonore de l'œuvre, un petit peu par différents sens. La mise en espace, c'est celle-ci ; on est toujours au même 2^{ème} étage du musée, mais l'avantage, c'est qu'une grande partie de nos cloisons sont modulaires, on essaie de retravailler les volumes pour bien les adapter au discours scientifique et on essaie aussi – ce qui n'était pas le cas dans l'ancien musée-, de mettre en avant toutes sortes de techniques de création, en tout cas quand c'est justifié, donc là vous apercevez des sculptures, les fameuses briques de Tal Coat sous vitrine, et cet éclairage Led pour lequel maintenant le personnel est bien informé et donc, en interne, c'est souvent le geste final ; à raison de deux à trois jours par semaine, l'un de mes collaborateurs met en lumière les œuvres.

J'arrive à la fin de mon intervention et la question c'est finalement : quel bilan, trois ans après l'ouverture du nouveau musée de Pont-Aven ? Je préfère commencer par le négatif pour finir sur une note positive. Le négatif, et c'est vraiment mon stress pour les prochaines années, c'est la fragilité des budgets ; compte tenu du sujet du jour, j'ai fléchi la scénographie, mais malheureusement ce n'est pas le seul sujet sensible, et je ne vous cache pas qu'on est en pleine préparation budgétaire et vote du DOBE (débat d'orientation budgétaire), il y a toujours la tentation d'aller rogner ce type de ligne. Pourquoi de la scénographie ? Finalement, on peut faire sans, on peut montrer les œuvres sans, vous voyez, il y a toujours ce discours un peu latent. Il en va de même pour les budgets de la communication : à quoi bon ? L'exposition peut avoir lieu et on ne fait pas de com', ce n'est pas grave. Quand on est organisateur et commissaire, on vit les choses tout à fait autrement et encore plus quand on est scénographe ou communicant. Mais voilà, je vous le dis parce que c'est comme ça que ça se passe, et d'une manière générale, les budgets culturels sont souvent les premiers à souffrir de toute façon. Ensuite, on a envie d'aller vers les nouveaux outils, et donc les outils numériques, le multimédia. La vraie difficulté, c'est derrière : comment on assure la maintenance ? Moi, à ce jour, dans mon équipe de 21,5 ETP, je n'ai pas la compétence multimédia, alors je reviens à la bidouille, il y en a deux-trois qui arrivent à faire

deux-trois réglages comme ça, ce n'est pas satisfaisant. On pourrait aujourd'hui, compte tenu de l'ambition pour ces deux musées, s'attendre à cette compétence intégrée. Ce n'est pas le cas, ça viendra peut-être un jour, mais en tout cas, moi ça me freine dans le désir d'en intégrer trop parce que je sais que derrière on ne va pas tenir la promesse en fait vis-à-vis des visiteurs, et là ce serait vraiment un échec absolu si les outils ne marchent pas, l'image est extrêmement négative.

Maintenant le positif. C'est que j'ai pu noter, et moi-même je le dis pour moi, on s'est professionnalisés au fil du temps au contact de nos commissaires d'expositions, au contact de nos partenaires - j'ai oublié de dire qu'on a une convention de partenariat avec le musée d'Orsay, au même titre que le musée des impressionnistes par exemple à Giverny-, et aussi j'ai beaucoup appris au contact des professionnels. Je crois que si j'ai cet enthousiasme à reparler par exemple du chantier du musée de Pont-Aven ou même des expositions que je vis aujourd'hui, c'est que c'est sans doute une des plus belles parties du projet et c'est là qu'on trouve sa dimension humaine, c'est l'apport que l'on reçoit justement de nos partenaires, de nos prestataires par rapport à leur savoir-faire et, forcément, on grandit à leurs côtés et c'est toute l'équipe qui grandit à leurs côtés. Et on a pris l'habitude, nous, de faire des bilans justement après nos projets, après nos expositions et je note l'enthousiasme de mes collaborateurs aujourd'hui à s'impliquer dans les expositions temporaires. Et puis le deuxième point fort, c'est que je pense qu'on a réussi vraiment aujourd'hui à proposer une scénographie au service de nos visiteurs qui nous le rendent bien, à la lecture des livres d'Or, qui reviennent voir les expositions les unes après les autres et, aujourd'hui, quand un visiteur entre au musée de Pont-Aven et notamment dans la partie expo temporaire, eh bien il a d'abord hâte de voir quelle est la nouvelle organisation des espaces et je trouve que c'est un beau retour.

Alors, le mot de la fin que je voulais délivrer, c'est que nous-mêmes on a à cœur de communiquer sur la diversité de toutes ces compétences et de tous ces métiers et avec le rectorat de Rennes, on vit une expérience un petit peu inédite, mais qui va peut-être être étendue à l'avenir. En fait, avec les professeurs-relais de nos musées, on a mis en place ce qu'on appelle « le parcours avenir », et depuis maintenant deux ans, on organise en quelque sorte des petits séminaires pour des collégiens et des lycéens, pour leur faire connaître les métiers dans nos musées et les métiers autour des musées. Chaque année, on voit ces jeunes qui découvrent des professions qu'ils ignoraient totalement ; on ne le sait pas encore, c'est tôt pour le dire, mais il y a peut-être des vocations qui sont en train de naître et je me dis que si l'on donne la passion de nos métiers, si on communique dessus, c'est aussi leur donner une chance de vivre plus longtemps parce qu'on l'a dit ce matin, on est dans des métiers de niche – les conservateurs bien compris -, et c'est notre responsabilité je pense que de communiquer sur qui on est, ce qu'on fait, être transparents là-dessus. Et apparemment le dispositif semble intéresser le ministère de l'Éducation nationale parce qu'il serait question de l'étendre à l'avenir à toute la Bretagne et peut-être même au-delà.

Donc, voilà, j'ai livré cette expérience de passage, de passeur sur des projets aussi divers que variés et qui font vraiment le sel de notre vie professionnelle. Merci.

Questions de la salle à Estelle Guille des Buttes-Fresneau

Christophe Clément, Service des musées de France, Adjoint au sous-directeur de la politique des musées

Merci beaucoup. J'ai le mauvais rôle d'essayer de tenir le *timing*. Peut-être malgré tout, s'il y avait une ou deux questions que certains d'entre vous souhaiteraient poser à Estelle, je vous laisse bien volontiers le micro, mais juste une ou deux questions.

Nathalie Darzac

Ce n'est pas une question mais un compliment, que je voudrais vous apporter, Madame, parce que vous avez aussi une ouverture, depuis le musée de Pont-Aven, vous avez une ouverture vers l'international, et vous avez organisé une très belle exposition des peintres tchèques qui ont découvert la Bretagne, qui l'ont aimée, et votre exposition était une très belle exposition. Merci.

Estelle Guille des Buttes Fresneau

Je vous remercie, Madame, pour le compliment, par contre, je me dois de dire la vérité : en fait, c'est mon collègue du musée départemental breton à Quimper... Mais, je lui transmettrai, ça va...

Christophe Clément

Ce n'est pas grave, c'est le monde solidaire des musées. Très bien. Bretons, des musées bretons.... Ecoutez, ah si, pardon, ...

Estelle Guille des Buttes Fresneau

Mais nous sommes ouverts à l'international, je confirme...

Marie-Laure Mehl, architecte-scénographe

Je voulais aussi vous féliciter et vous remercier pour votre intervention, et j'ai envie de rebondir sur quelque chose que je n'ai pas pu dire ce matin et que je souhaitais dire cet après-midi, sur le problème de la professionnalisation justement, dont vous parlez énormément dans toutes vos interventions – vous avez parlé de ça – vous avez parlé des muséographes, des architectes, des scénographes et de toute votre équipe et de vos formations en interne. Le gros problème que nous avons, et c'est pour rebondir très rapidement, Christophe, sur ce qui s'est passé ce matin sur les grosses institutions qu'on aime tous forcément, mais malheureusement souvent quand on prend un TGV et qu'on arrive dans des petites villes de 4-5000, 8000 habitants, pour un très beau projet, là vous êtes conservateur, vous dirigez un musée... Pour un très beau projet de scénographie patrimoniale, de valorisation patrimoniale, il n'y a pas de muséographe, il n'y a pas de conservateur, il y a peut-être un architecte, il y a un scénographe qui arrive avec un maire ou un directeur technique qui ne comprend strictement rien à nos métiers, donc ce n'est pas pour être négative, ce n'est pas le bureau des pleurs au contraire, moi j'appelle au secours pour que l'on puisse former dans les collectivités locales et territoriales, dans des projets de valorisation patrimoniale, et des beaux projets de muséographie et de scénographie, qu'on puisse monter des équipes et que nos élus soient avec nous et comprennent nos métiers, parce qu'on sait ce qu'est un architecte, on ne sait toujours pas trop, trop, trop bien ce qu'est un scénographe ou un muséographe et on est toujours confrontés – je l'ai été pendant 30 ans à ces projets de petits et moyens projets dans les collectivités locales et territoriales et on a quitté la cité des sciences et de l'industrie là, on n'est pas

partis sur les routes, sur les TGV, dans les coins de la France, et c'est ça aussi notre cœur de métier. Je souhaitais vous dire que j'apprécie énormément votre façon de professionnaliser. Nous, on a besoin... On a fait avec le guide qu'on a publié il y a 10 ans avec l'association des scénographes qu'on va re-moderniser parce que le pauvre, voilà.... Je viens avec ce guide en permanence, je montre à mes maîtres d'ouvrage, on ne va pas re-moderniser parce que le pauvre, voilà... Donc, on continue, moi je viens avec ce guide en permanence. Je montre à mes maîtres d'ouvrage, à mes maires qui passent la serpillère dans leur musée le jour de l'inauguration que l'on est des professionnels et qu'il faut qu'ils travaillent avec nous. C'est très important que l'on quitte un peu la capitale, si vous me permettez, quoique parisienne, et qu'on puisse savoir que dans des musées, de tout petits comme 3700 habitants, vous avez dit à Pont-Aven, moi je sors de plusieurs villes de 6000 habitants, on est là, on fait de la formation. Je suis architecte, mais je passe mes journées - pas payées d'ailleurs - à faire de la formation à nos maîtres d'ouvrage, à nos élus et à nos maires et à nos adjoints au maire, à nos directeurs techniques, c'est hyper intéressant, j'adore ça, mais si vous voulez, on a besoin de, voilà... C'était assez positif quand même ?

Estelle Guille des Buttes Fresneau

Je voulais juste rajouter une chose : par rapport à cette idée de partage de connaissances et de compréhension des enjeux, précisément, ça s'est peut-être deviné, mais je peux le préciser, on s'est employés dans notre collectivité, à l'occasion des jurys par exemple, à associer des élus, ou même le directeur général des services. Alors, on n'arrive pas toujours à les mobiliser, parce que voilà, ils ont pleins d'autres sollicitations, mais on en retire quelque chose à chaque fois. Souvent, le jury commence avec : c'est quoi la scénographie ? Et puis à la fin du jury, on a fait du chemin ensemble ; et de même à l'occasion d'un voyage de presse, comme il y a toujours un peu d'élus qui sont là, en général on saisit l'opportunité du voyage de presse pour donner la parole au scénographe, comme ça il y a un message qui passe en plus à cette occasion, et c'est pour montrer que l'exposition,,c'est une œuvre collective, on l'a dit, et plurielle et que ça associe différentes compétences.