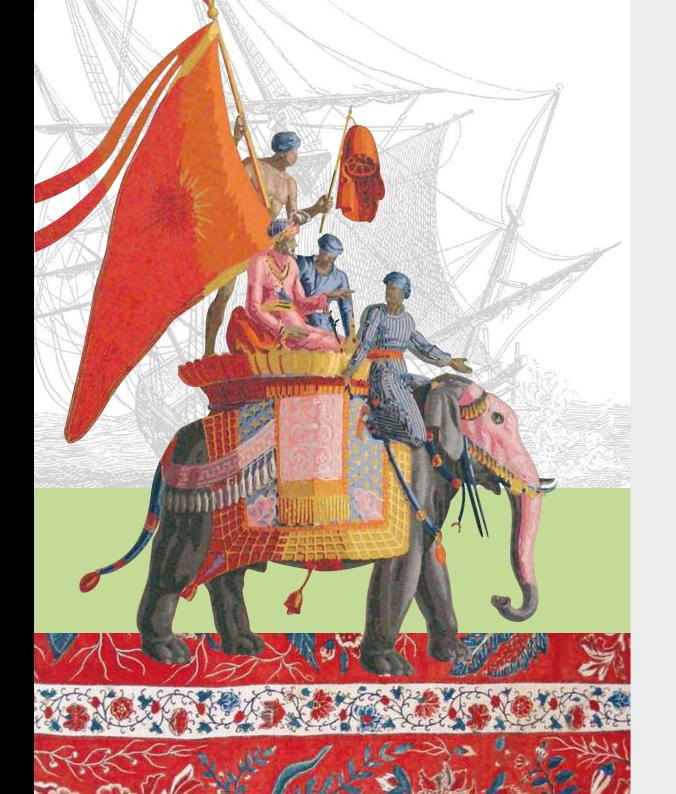


# PROJET SCIENTIFIQUE & CULTUREL



# Musée Compagnie des Indes

MCI : Musée de la Compagnie des Indes MNM : Musée national de la Marine

### INTRODUCTION

Le musée de la Compagnie des Indes (MCI), musée municipal de la Ville de Lorient est un musée d'art et d'histoire classé parmi les musées de France. Ce musée est installé depuis 1984 dans la citadelle de Port-Louis administrée par le musée national de la Marine (MNM). Il évoque, à travers ses collections l'histoire des Compagnies des Indes françaises, ces compagnies maritimes d'Etat qui bénéficiaient de monopoles de commerce en Afrique, en Amérique et surtout en Asie, et qui furent à l'origine de la Ville de Lorient.

Ce musée a eu trente ans en 2014.

Jusqu'à présent aucune analyse critique d'envergure n'avait été réalisée permettant d'établir le bilan de fonctionnement d'une institution créée de toutes pièces au XX° siècle.

Pourtant, ce musée municipal est dans une situation inhabituelle puisqu'il n'est pas situé sur le territoire géographique de sa commune et qu'il se trouve dans un monument historique, propriété de l'Etat, géré et administré par un musée national. Ces paramètres déterminent son mode de fonctionnement et il est capital de s'interroger sur la pertinence des modes opératoires mis en place il y a trente ans.

Il s'agit également de porter un regard critique sur le niveau de croissance de cet établissement, créé ex-nihilo. A-t-il atteint un niveau de développement satisfaisant, pour sa tutelle directe qu'est la Ville de Lorient ? Pour les publics ? Pour ses partenaires ? Pour ceux qui y travaillent ? Pour l'Etat ?

Répond-t-il correctement aux missions qui lui sont confiées dans le cadre de la loi de 2002 sur les musées de France ? La collection étant au centre des préoccupations d'un musée, il convient de savoir s'il remplit correctement sa mission quant à :

- sa bonne conservation.
- son enrichissement.
- · son mode de gestion,
- sa connaissance,
- la diffusion de celle-ci.

Il s'agit également de s'interroger sur le rapport que le musée entretient avec les publics. Le travail d'analyse consiste principalement au décryptage de :

- la politique des publics et leur connaissance,
- des activités scientifiques, culturelles et pédagogiques,
- la muséographie.

C'est aussi le moment d'interroger les différents partenaires sur la vocation de cet établissement, sur le rôle que chacun souhaite lui voir jouer et sur le rayonnement qui doit être le sien. Poser clairement la question de l'ambition, c'est se poser la question des collections, des moyens humains et financiers, des partenariats possibles, mais aussi de l'emplacement du musée.

Toutes ces éléments vont donc être examinés au fil des chapitres de la première partie du document afin d'établir un bilan et un diagnostic de la situation. Celui-ci est très dense car la démarche n'ayant jamais été réalisée, la volonté a été de tendre à l'exhaustivité afin de déterminer dans un deuxième temps le projet d'établissement le plus pertinent pour les années à venir.

PREMIÈRE PARTIE

# ÉTAT DES LIEUX

# 1 ENVIRONNEMENT DU MUSÉE (p6)

- Une dynamique touristique
- Un espace à fort potentiel
- Une offre muséale soutenue mais pas pléthorique

# 2 HISTORIQUE DE L'INSTITUTION & DU CONCEPT (p10)

- Constitution du musée des Beaux-arts de Lorient
- Le musée Dousdebès
- La fin du musée des Beaux-arts de Lorient
- Du musée des Beaux-arts au MCI, le prestige d'un supposé âge d'or de Lorient
- Le projet du musée de la Mer pour l'Atlantique, une opportunité pour le MCI
- Création du MCI à Port-Louis, musée unique en France
- Abandon du projet du musée de la Mer pour L'Atlantique
- Création d'un musée ou d'un parcours permanent définitif?
- Un équipement inachevé
- Un musée qui perd le contact avec sa ville
- Une thématique originale et unique à préserver
- Historique de l'institution et du concept : conclusion

# 3 STATUT & GESTION DU MUSÉE (p20)

- Un Musée de France
- Un musée municipal
- Statut et gestion du musée : conclusion

# 4 SITE (p22)

- Port-Louis
- Les Compagnies des Indes, Port-Louis et la Citadelle : un destin lié
- Un écrin patrimonial de premier ordre pour les collections
- La citadelle, un monument historique
- Une citadelle, deux musées
- Le musée national de la Marine Le musée de la Compagnie des Indes
- Le cadre de fonctionnement : la convention de 1987
- Une cohabitation sans collaboration
- Site : conclusion

# 5 BÂTIMENTS (p32)

### • Un bâtiment très contraignant

Une isolation défaillante, des conditions climatiques difficiles Un parcours permanent à l'étroit

### • Des espaces insuffisants

Pas de salle d'exposition temporaire

Réserves insuffisantes et inadaptées

Ateliers techniques et locaux de stockage insuffisants et inadaptés Services au public insuffisants et insatisfaisants faute d'espace Un musée pas toujours facile à trouver

Bâtiment : conclusion

# 6 COLLECTIONS (p40)

### Bilan de l'existant

Historique

Nature des collections

Statut juridique

Dépôts

Les atouts

Les faiblesses

### Politique d'acquisition

Un réequilibrage des collections, une politique d'acquisition visant à supprimer les faiblesses

Modalités de mise en œuvre de la politique d'acquisition Financements

### Identification

Gestion

Connaissances des collections

Service documentation – bibliothèque

### Conservation et gestion

Chantier des collections

Environnement des œuvres

Etat des œuvres – restaurations

Etat des réserves

Sécurité des œuvres

Régie

### Parcours et muséographie

Organisation du parcours

L'obsolescence du matériel de scénographie

L'obsolescence scientifique

Collections : conclusion générale

# 7 PUBLICS (p76)

### Connaissance des publics

Tableau de fréquentation du musée de la Compagnie des Indes L'enquête du MCI, enseignements

### Politique des publics

Conditions d'accès

Pas d'ancrage territorial dans la politique tarifaire Horaires d'ouverture

### Accueil des publics

Des cultures d'établissements aux antipodes Un confort spartiate Boutique du MCI

### Service des publics

### • Outils et politiques culturelles

Médiation, visites guidées, ateliers découvertes Conférences – colloques

Expositions

Publications

### Action culturelle

# Communication

Actions culturelles

Communication généraliste

Relation presse

Insertions publicitaires

Relation publique

Relation partenaires

Public: conclusion générale

# 8 L'ÉTABLISSEMENT (p98)

### Audience et ravonnement

Un acteur du territoire in situ et hors les murs Partenariats et réseaux

# 9 MOYENS & FONCTIONNEMENT (p104)

### Les moyens

Le budget en chiffres

Dépenses Recettes

### Fonctionnement

### • Un éloignement source de tracasseries

### Personnel

Le personnel du musée : une petite équipe Formation

Moyens et fonctionnement : conclusion

# **PROJET**

# INTRODUCTION (p112)

# 1 CONCEPT (p114)

- Valoriser l'exclusivité du thème : un musée unique
- Valoriser l'originalité de la thématique « Compagnie des Indes » : d'un musée d'art et d'histoire à un musée d'aventure
- Actualiser le concept scientifique
  - Replacer les Compagnies des Indes dans le « Temps long »
  - Abandon de l'eurocentrisme
  - Pour un musée pluriel donnant la parole à l'autre
  - Proposer une approche plus réaliste, trouver la voie de la pédagogie
  - Proposer une approche plus humaine
- Le travail de définition, le comité scientifique, la matrice

# 2 PARCOURS & MUSEOGRAPHIE (p120)

- Nécessité d'une réécriture du parcours de référence
- L'exposition de référence, les quatre grandes thématiques
- Les options scénographiques
- Le multimédia au cœur du dispositif de présentation
- Un musée d'hologrammes
- Un musée spectaculaire
- L'entrepôt et son comptoir des dégustations, un instrument de scénographie
- impliquant un mode de médiation inédit
- Des thématiques séduisantes
- Des œuvres qui nécessitent une importante médiation
- Un parcours évolutif
- Un parcours avec des œuvres sécurisées

# 3 COLLECTIONS (p130)

# • Impulser une forte dynamique en matière d'enrichissement des collections

Mettre en œuvre tous les moyens pour répondre au mieux à la définition du nouveau parcours de référence

Une deuxième étape pour les dépôts

L'impérative nécessité d'augmenter le fonds d'acquisitions Incitation aux dons et aux mécénats

### Mettre la préparation des collections au cœur de l'activité du musée

Permettre au conservateur de faire de l'enrichissement et de l'étude des collections sa priorité

Poursuivre et achever le chantier des collections

Préparer les collections par la poursuite de l'action dans le domaine de la conservation préventive et intensifier les

### Poursuivre le travail destiné à la diffusion des connaissances des collections

Travail de fond sur la base de données Actimuséo pour créer un outil performant destiné à alimenter le musée en ligne Une politique éditoriale et d'exposition reflétant la reprise du chantier des collections et l'étude des collections

# 4 RECHERCHES (p136)

- Devenir le centre de ressources dédié à la Compagnie des Indes
- Valoriser le réseau scientifique

# 5 PUBLICS (p138)

### • Création d'un service des publics

Pourquoi créer un service des publics ?

Mettre le public au cœur de l'action du musée

Les missions du service des publics

Des actions concrètes immédiates

Des actions nouvelles en matière de médiation humaine

Une action de réflexion et de définition au service du projet de futur musée

Les exemples des musées voisins

Incitation financière

# 6 COMMUNICATION (p144)

- Stratégie de communication
- Une politique éditoriale qui devra valoriser l'exclusivité du concept
- Déterminer une charte graphique et un logo
- Une politique de communication qui ne peut se mener seul
- Valoriser l'outil internet : le musée en ligne
- Les réseaux sociaux

# 7 SITE & BATIMENT (p148)

### • Le site, une question épineuse et fondamentale

La citadelle, un site plébiscité par le public mais qui ne

répond que partiellement aux besoins

Le MCI, un atout pour la Ville de Port-Louis

Un difficile retour sur investissement pour la Ville de Lorient

L'Enclos du Port ou la citadelle ?

### Redimensionner le projet : capitaliser le potentiel des deux sites

La citadelle : le rôle patrimonial

Le pôle événementiel et ressources : la Factorerie de la Compagnie

Le musée, le trait d'union des rives gauche et droite de la rade

Quelle audience?

# • Des choix politiques, plusieurs décideurs

Le projet du MNM Quel avenir pour la citadelle ?

### Les alternatives

Un nouveau bâtiment à Lorient Le statu quo dans la citadelle, un projet par défaut

# 8 MOYENS & FINANCEMENT (p168)

- Personnels
- Moyens

# CONCLUSION (p174)

ÉTAT DES LIEUX

# ENVIRONNEMENT DU MUSÉE



### UNE DYNAMIQUE TOURISTIQUE

Le MCI, musée municipal de la Ville de Lorient n'est pas situé sur son territoire communal, mais à Port-Louis, petite ville côtière de la communauté d'agglomération dont Lorient est la ville centre. Les 25 communes de l'agglomération se situent autour de la rade maritime de Lorient, mais dans une proportion déséquilibrée puisque la plupart d'entre elles sont situées sur la rive droite de la rade, alors que seules quatre communes, dont Port-Louis, sont situées sur la rive gauche, la commune insulaire de Groix étant quant à elle à une distance de 4 km de l'entrée de la rade. Cette particularité géographique oblige à considérer le Pays de Lorient, regroupant la communauté d'agglomération de Lorient (qui a intégré celle de Plouay depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014) et celle de Blavet Bellevue Océan, comme le secteur géographique de référence avec un bassin de population de 221 509 habitants ; Lorient Agglomération représentant à elle seule 204 649 habitants. Une grande partie de ce territoire est marqué par une vocation maritime historique, à travers des activités de pêche, de commerce et de transport maritime, de défense et de construction navale. Depuis une vingtaine d'années, en résonnance aux difficultés économiques connues par ces différentes filières, le potentiel de développement touristique de cette partie du littoral morbihannais, jusqu'alors principalement dédié au travail, est devenu l'objet d'une attention de premier ordre et d'investissements importants en matière d'équipements de loisirs.

# UN ESPACE À FORT POTENTIEL

Cette reconquête de la frange côtière est particulièrement valable pour la Ville de Lorient, la ville aux cinq ports, dont beaucoup disent qu'elle a longtemps « tourné le dos à la mer ». Ceci s'est traduit, depuis une dizaine d'années, par un important travail de réappropriation du bord de l'eau avec la création de promenades côtières et par la requalification du secteur de la base sous-marine. Elle accueille désormais, outre des entreprises et des commerces liés au monde de la mer, un pôle nautique, des équipements de loisirs ou à caractère patrimonial : la Cité de la voile\*, le sous-marin Flore\*, le musée sous-marins de la tour Davis. Enfin, la base sous-marine elle-même est devenue l'objet de visites patrimoniales pilotées par le service de l'animation de l'architecture et du patrimoine de la Ville de Lorient (SAAP). Le rachat par la Ville de Lorient d'une partie de l'ancien enclos de la Compagnie des Indes, occupé depuis 1770 par la marine royale puis nationale participe également de cette volonté.

Il y a donc sur Lorient une véritable dynamique de construction d'une offre touristique. La Ville de Lorient, dont l'identité est marquée par l'architecture de la reconstruction a d'ailleurs obtenu le label Ville d'art et d'histoire en 2006, en reconnaissance de l'importante entreprise de reconsidération et de réhabilitation menée dans ce domaine. Avec la création du SAAP, la ville a franchi une nouvelle étape dans le travail de valorisation de son patrimoine, élargissant encore l'offre touristique.

La communauté d'agglomération est très logiquement en charge de la compétence tourisme. Son action dans le domaine est majoritairement portée par la Sellor, société d'économie mixte en charge de différents équipements. Il s'agit d'une partie de ceux précédemment cités\* ainsi que des suivants : haras d'Hennebont, tisserie de Brandérion, Maison de l'Île Kerner, Odyssaum de Pont-Scorff. Elle gère également la plupart de ports de plaisance, ainsi que les sept centres nautiques

du Pays de Lorient, des équipements de loisirs dits de proximité (patinoire – centres équestres) ainsi que des équipements d'hébergement. Tous ces équipements communautaires bénéficient d'une communication soutenue orchestrée par la Sellor et relayée par l'office de tourisme, lui-même communautaire. Bien d'autres équipements de loisirs sont présents sur le secteur du Pays de Lorient auxquels il convient d'ajouter tout le potentiel lié à un territoire côtier et un arrière pays traversés par de nombreux cours d'eau, riche en patrimoine naturel, archéologique et historique.

Il convient de noter que les études prospectives en matière de tourisme à l'échelle communautaire excluent de leur stratégie la citadelle de Port-Louis puisqu'elle ne relève pas de la compétence de la communauté d'agglomération. Or, en terme patrimonial, la citadelle est d'un intérêt majeur qui lui a valu d'être classée parmi les monuments historiques depuis 1948. Elle ne bénéficie que d'une faible communication, pourtant sa fréquentation la place au deuxième niveau des établissements les plus fréquentés du Pays de Lorient derrière le zoo de Pont-Scorff <sup>1</sup>. Enfin. c'est un euphémisme de dire que la thématique maritime du MCI entre en parfaite résonnance avec l'identité maritime fortement mise en avant par la communauté d'agglomération.

Il convient donc de s'interroger sur les stratégies à adopter pour permettre un développement pertinent et cohérent du territoire en terme touristique. Il paraît évident de dire que la citadelle a un rôle important à jouer dans le domaine et que les efforts devraient se conjuguer. Des partenariats devraient pouvoir se mettre en place qui se révéleraient gagnant-gagnant pour la promotion touristique de la communauté d'agglomération et pour la citadelle.

1. Source : *Les chiffres clés du tourisme en Morbihan*, édition 2014 (chiffres de 2013), Comité Départemental du Tourisme en Morbihan

# UNE OFFRE MUSÉALE SOUTENUE MAIS PAS PLÉTHORIQUE

L'offre muséale du territoire de Lorient Agglomération est constituée par quatre équipements, dont deux sont des écomusées et trois sont à vocation maritime :

- MCI (Musée de la Compagnie des Indes),
- antenne du MNM (Musée national de la Marine) à Port-Louis,
- écomusée de Groix,
- écomusée industriel des Forges à Inzinzac-Lochrist.

La commune de Lorient, de 60 000 habitants, la première ville du Morbihan et la troisième de Bretagne, n'a plus de musée des Beaux-arts depuis les bombardements de la Seconde Guerre mondiale. De nombreuses expositions sont pourtant réalisées à l'initiative des services de la Ville de Lorient ou d'associations bénéficiant du soutien de la ville :

- mission arts plastiques de la direction de la culture,
- service de l'animation de l'architecture et du patrimoine (SAAP),
- archives municipales,
- médiathèque de Lorient,
- école européenne supérieure d'art de Bretagne, site de Lorient,
- Galerie Le Lieu...

Les différents lieux d'exposition sont de tailles modestes et ne s'appuient pas sur une infrastructure technique pourtant indispensable. Les expositions explorent généralement les thématiques patrimoniales ou le domaine de la création contemporaine.

### Les autres musées les plus proches sont :

- à l'est : l'écomusée des thoniers d'Etel, l'écomusée de St-Dégan à Brec'h, le musée de la préhistoire à Carnac et le musée des Beaux-arts à Vannes.
- au nord : le musée du Faouët,
- à l'ouest : le musée de Pont-Aven et les musées de Quimper.

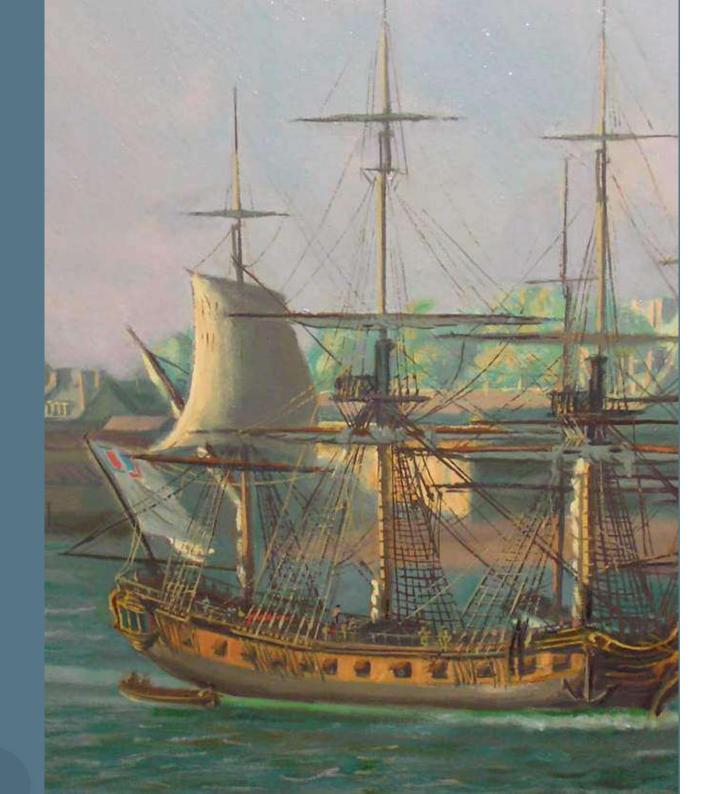
Ainsi, tous ces équipements offrent un potentiel d'attractivité, mais ne sont absolument pas concurrentiels de l'offre proposée par le MCI, dans un département dont la vocation touristique est un atout majeur et un facteur de développement économique.

**Vue de l'île de Sainte-Hélène** Daumont (éditeur), estampe, 2° moitié du 18° siècle (n° inv. 998.2.12)

Don de l'association des Amis du musée

ÉTAT DES LIEUX

Historique de l'institution & du concept



# CONSTITUTION DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE LORIENT

En 1878, le jour de son investiture à la mairie de Lorient, Gustave Ratier, regrette que le plus grand centre de population du Morbihan n'ait pas de musée et souligne la nécessité d'offrir à la population lorientaise une collection d'œuvres d'art, si utiles au développement des études artistiques, si puissantes pour la moralisation 1.

Un an plus tard, dans un contexte national de développement des musées des Beaux-arts, la municipalité ouvre son musée dans l'une des salles de la Halle au Beurre pour y montrer principalement des tableaux reçus en dépôt de l'Etat. Lorient n'ayant pas eu la « chance », comme Rennes ou Quimper, d' « hériter » dans le cadre des saisies révolutionnaires, d'une collection amoureusement réunie par des amateurs éclairés comme furent Robien et Silquy.

Le conseil municipal dote la structure d'un budget d'acquisition d'œuvres. Une commission, dont certains membres sont des artistes locaux, se charge des acquisitions. Elles s'orientent principalement vers la production des peintres locaux ou régionaux alors en activité. La Bretagne, dans sa dimension pittoresque, rurale et maritime est la thématique principale des tableaux acquis par la Ville à cette période et ce, jusqu'en 1939.

1. Dossier d'archives sur le musée lorientais fonds d'archives du MCI

2. (P.) Joanne, Itinéraire général de la France, 1895

Pierre-Louis Ganne d'après Jean-François Hué, **Le port de Lorient** Huile sur toile, 1965 (1792) (n° inv P 22.97) Dépôt du musée national de la Marine



# LE MUSÉE DOUSDEBÈS

En parallèle des démarches municipales, Théodore Dousdebès, négociant en vin et collectionneur d'œuvres d'art décide de faire profiter la Ville de ses collections. En 1882, il construit une salle à laquelle il donne son nom et y présente une collection de peintures qualifiée de remarquable par certains guides touristiques <sup>2</sup>. Les noms d'artistes qui la composent, renvoient majoritairement aux grands noms des maîtres de la peinture française, italienne et espagnole du XVIIe siècle. Jusqu'en 1896, date du départ de la collection, les Lorientais peuvent admirer des œuvres de Poussin, Vélasquez, Caravage, Guerchin mais aussi de Delacroix et Primatice. On pourra toujours s'interroger sur la nature des œuvres : originaux ou copies ? En 1911, le musée quitte la Halle au Beurre pour la salle Dousdebès.

A partir de 1931, le musée entre en léthargie. La

municipalité, soucieuse de réduire les dépenses limite son budget l'estimant facultatif, dispendieux et impopulaire pour étayer une politique artistique en marge des préoccupations et des priorités courantes 1. Le maire, M. Legrand déclare en 1932 : On pourrait fixer le nombre des visiteurs à zéro <sup>2</sup>. Le musée ferme ses portes en 1935, faute de visiteur! C'est aussi l'époque où la municipalité se lance dans le grand projet de la Cité des Œuvres sociales devant abriter, outre des salles de réunion, la Maison de la Mutualité, la crèche, la Goutte de Lait, le restaurant populaire, le bâtiment des sapeurs-pompiers, une école de musique, les écoles ménagères, le cours municipal de dessin et la bibliothèque, enfin ... le nouveau musée. La Cité des Œuvres sociales est inaugurée le 2 iuillet 1939. Le ministère des Beaux-arts participa financièrement à la construction du bâtiment destiné au musée. Pour la première fois, celuici bénéficiait d'une installation adaptée, étudiée à cet usage. Le rez-de-chaussée comportait trois salles, la plus grande pour la collection de peintures, les deux autres, plus petites, l'une pour les collections diverses et les sculptures, l'autre destinée à accueillir des collections en rapport avec l'histoire de Lorient, de la Marine et plus largement des colonies françaises. Au premier étage, se trouvaient deux salles destinées à mettre en place des expositions. Une petite pièce annexe devait servir de réserve et d'atelier, le cas échéant <sup>3</sup>. Si les premières salles connaissent un accrochage effectif sous la direction de Max Clément, peintre et professeur de musique, la déclaration de guerre empêche la réalisation du projet. Les bombardements scellent définitivement l'avenir du musée. Alors qu'une première bombe tombe sur le musée en 1941, la décision est prise de n'évacuer qu'une trentaine d'œuvres sur Guidel. Seuls les deux dessins de Géricault sont évacués vers le Maine et Loire en 1942 dans le cadre du plan de défense passive. Il faut attendre 1943 et la destruction des collections archéologiques et antiques et notamment de la collection Campana, de la statuaire et du mobilier

pour que les peintures soient évacuées. La collection picturale souffrira et certaines œuvres sont irrémédiablement détruites ou perdues. A l'issue de la guerre, le musée a perdu une grande partie de sa collection.

Il semble que le musée municipal de Lorient ne se soit jamais imposé, pour les élus et dans la population, comme un édifice culturel particulièrement important. Créé à un moment propice, où chaque ville d'une certaine taille se devait d'avoir son musée, il ne se développa pas iusqu'à devenir une institution incontournable : objet d'un intérêt fluctuant, de la part de la municipalité comme des visiteurs, il ne bénéficia jamais vraiment de budgets suffisants 4.



- 1. AM. | Chiron. Le musée de Lorient 1879-1939, mémoire de Maîtrise, sous la direction de Denise Delouche, Université de Rennes II, 1994, p 54.
- 2. Délibération du Conseil municipal du 29 janvier 1932.
- 3. Lucile Fontaine. Pour une histoire de la Ville de Lorient.
- le MCI. 1966-2008. Mémoire réalisé sous la direction de Gilles Richard. professeur des universités à l'IEP de Rennes, 2008 ? P
- 4. L. Fontaine, p. 16

Évacuation, février 1943 Photo René Crolard - Coll. AML



# DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS AU MCI, LE PRESTIGE D'UN SUPPOSÉ ÂGE D'OR DE LORIENT...

Dans l'élan de la reconstruction, la Ville change de cap. Elle se range aux jugements plusieurs fois répétés des inspecteurs des musées de France concernant la pauvreté latente 1 des collections de peintures de l'ancien musée. Ces propos sont également tenus par Georges Salles, directeur des musées de France, dans les années 1950, pour justifier le refus de l'Etat d'apporter une aide financière à la restauration du fonds pictural de Lorient.

La guerre ayant fait table rase du passé, celle-ci décide de ressusciter le souvenir de son prétendu âge d'or à travers la réalisation, ex-nihilo, d'un musée des Compagnies des Indes, thématique suggérée par Georges Salles : dans tout ce passé si captivant, une chose est d'un intérêt plus évident : la Compagnie des Indes dont l'activité a fait naître la ville et lui a donné son nom <sup>2</sup>. Cette entreprise de mémoire vise à reconnecter Lorient avec le prestige d'un passé fantasmé et glorieux. D'abord modestement, puis avec une vraie volonté de grandeur, lorsqu'il s'agit de célébrer le tricentenaire de la Ville de Lorient en 1966. Un comité animé par des personnalités lorientaises: Gustave Mansion, Georges Gaigneux et André Garriques, préside à l'organisation de la manifestation. Tandis que la Marine nationale reconstitue une maquette en demi-grandeur de la frégate de la Compagnie des Indes la Perle des Indes, défilés, reconstitutions historiques et fête dans le bassin à flot sont proposés au public.

Une grande exposition commémorative Lorient et la Mer est organisée. La thématique des Compagnies des Indes y recoit un traitement conséquent. Le livret publié à cette occasion évoque la deuxième Compagnie des Indes comme « l'apogée » de la ville. Lors du discours d'inauguration des festivités le maire Yves Allainmat déclare [l'effort commun des Lorientais] sera-t-il digne de ce passé qu'ont fait revivre devant vous tous ceux à qui nous

devons cette magnifique exposition? Sera-t-il à la mesure de ces trois cents ans d'histoire qui ont, en si peu de temps, fait des terres vagues du Faouëdic notre belle cité 3.

L'exposition connaît un succès important auprès du public et des médias. Certains thèmes [sont] récurrents dans le traitement par la presse de l'exposition et des célébrations du tricentenaire de la ville. Les « terres vaines et vagues du Faouëdic », selon les termes de l'ordonnance royale de 1666. concédées à la Compagnie des Indes orientales pour qu'elle y élevât ses entrepôts et ses chantiers de construction ; la visite de Mme de Sévigné en 1689 ; les vers écrits par le journaliste Ralph Parrot en l'honneur de « [s]on vieux Lorient » : autant d'anecdotes contribuant à créer dans la presse, autour de l'exposition, une légende, davantage qu'une histoire, de la ville 4.

A l'issue de l'exposition Lorient et la Mer, un embryon de collections est offert à la municipalité. à charge pour elle d'organiser une exposition permanente. Elle est soutenue en cela par la transformation en 1967 du comité des fêtes du Tricentenaire en Association des Amis du musée de Lorient. La collection et les acquisitions annuelles sont exposées, l'été, au second étage de la mairie, au dessus du grand salon de réception, dans un local de 150 mètres carrés environ. Pour autant, la ville ne se décide pas à mettre en œuvre un véritable projet de musée. Cet espace dédié au futur MCI est également mis à disposition de différents organisateurs d'expositions, le fond pictural y est parfois exposé, tandis que certaines œuvres liées à la thématique de la Compagnie des Indes restent sur place, entraînant une certaine confusion dans le rôle et la destination du lieu.

1. AM Chiron, p. 104.

2. Lettre de Georges Salles au maire de Lorient , 19 décembre 1947. Archives municipales 4 Z 159.

- 3. L. Fontaine, p. 41
- 4. L. Fontaine, p. 31

MUSÉE DE LORIENT HOTEL DE VILLE

## EXPOSITION



# LORIENT et LA MER

300 ANS D'HISTOIRE

1666 - 1966

COMITÉ DU TRICENTENAIRE

# LE PROJET DU MUSÉE DE LA MER POUR L'ATLANTIQUE, UNE OPPORTUNITÉ POUR LE MCI

Parallèlement, un vaste projet de musée de la Mer pour l'Atlantique voit le jour. Luc Marie Bayle, directeur du MNM, projette d'implanter au sein et autour de la citadelle de Port-Louis un complexe muséographique comprenant un grand musée à flot destiné à la préservation de navires anciens, en référence à Mystic Seaport dans le Connecticut. Il devait présenter la diversité considérable des activités maritimes passées et actuelles concernant le grand océan : marine de guerre du Ponant : marine marchande de Dunkerque à Bayonne ; marine de pêche, histoire et procédés de pêche ; marine de plaisance, actuelle et dans le passé ; océanographie, recherches en surface et en profondeur ; hydrographie côtière et océanique ; météorologie ; recherches sous-marines (archéologiques, industrielles, forages pétroliers, etc.). Le projet initial est adopté par Michel Debré, ministre de la Défense et Christian Bonnet, ministre de l'Aménagement du territoire. Il reçoit, le 18 novembre 1973. l'adhésion de la Direction de l'Aménagement du territoire, de la Marine nationale, des architectes des Bâtiments de France ainsi que de la municipalité de Port-Louis. Porté par de nombreux partenaires, il prévoyait :



Dès 1973, le projet de réaliser au Port-Louis un Musée de la Mer pour Atlantique était adopté et vivement souteau par M. Michel Debré et d. Christian Bonnet, alors respectivement ministre de la Défense nationale et secrétaire d'Etat à l'Aménagement du Territoire.

En juillet 1975, M. Yvon Bourges, ministre de la Défense, décidait sa création et mettait à la disposition des Musées de la Marine la Citadelle du Port-Louis en même temps que les crédits nécessaires à sa remise en état.

Le projet comporte instananou de pusicurs musecu sans rencenne de la Citadelle, la création d'un centre d'activités maritimes sur l'Esplanade des Pidis et la conservation à flot, dans l'anse contigué, d'un certain nombre de navires anciens.

### au sein de la citadelle la réalisation :

- dans l'arsenal d'un espace dédié à l'histoire de la marine par le MNM,
- dans la poudrière, d'une salle d'armes confiée à la Direction des constructions navales,
- dans le donjon, un espace dédié à l'histoire de Port-Louis,
- dans l'aile sud-ouest de la caserne Lourmel, un espace dédié aux expositions temporaires réalisées par le secrétariat général à la Marine marchande et le CNEXO<sup>1</sup>,
- dans l'aile sud-ouest de la caserne Lourmel, un espace dédié à l'histoire des Compagnies des Indes confié à la Ville de Lorient.

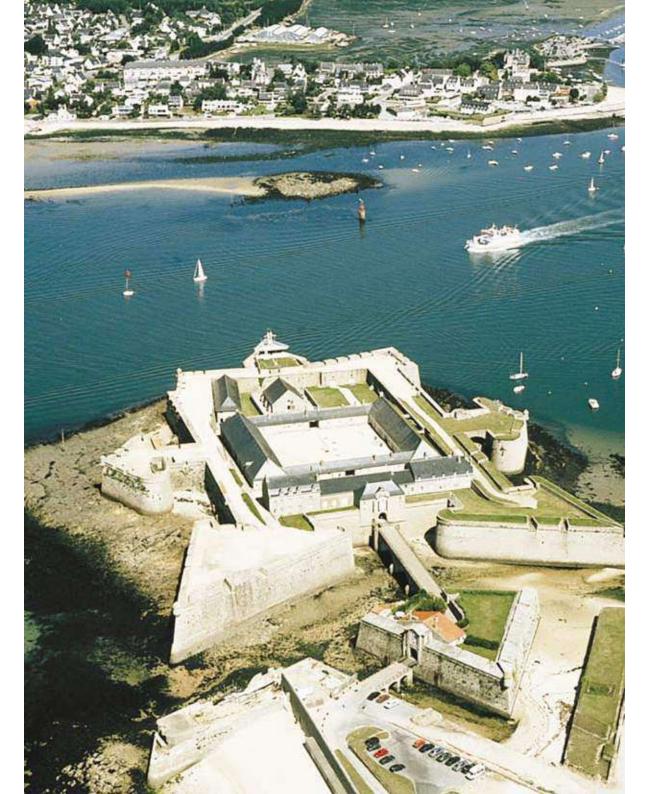
### autour de la citadelle :

- dans l'anse de la Brèche d'un musée à flots,
- sur l'esplanade des Pâtis, devait être installé un ensemble de constructions côtières et d'activité liées à la marine : un phare, un sémaphore, un mât de signaux, des musoirs, une station de sauvetage, une corderie, une voilerie, des ateliers de maquettistes, de gréement, de réparation et construction navale. De même, l'esplanade devait accueillir un ensemble d'équipements pour les visiteurs, hôtel, restaurant, etc. Une idée avancée était de reconstituer le plan d'eau intérieur aux remparts qui existait au XVIIIe siècle et communiquait avec l'anse <sup>2</sup>.

La Ville de Lorient est directement sollicitée par les initiateurs du musée de la Mer pour l'Atlantique, et notamment par le MNM. Jean Lagarde, maire de Lorient déclare, lors du conseil municipal du 19 juin 1974 au cours duquel est adopté le principe de la réalisation du MCI à la citadelle de Port-Louis : il serait impensable que notre cité ne s'intègre pas dans ce vaste complexe touristique et culturel qui attirera un public considérable. Les initiateurs du projet annonçaient une fréquentation de 200 000 visiteurs par an, ce qui laissait supposer des recettes confortables capables de compenser le coût de la création du musée. C'est ce que déclarait Armand Guillemot, alors adjoint à la culture, lors de ce conseil municipal.

La création du musée de la Mer pour l'Atlantique, dont le coût est estimé à 15 millions de francs, est également décidé en juillet 1975 par Yvon Bourges alors ministre de la Défense <sup>3</sup>. Des crédits sont affectés à la rénovation de la citadelle. Des bateaux anciens sont conservés pour rejoindre prochainement le musée à flot. En 1978, le MNM ouvre son espace au sein de l'arsenal.

- CNEXO : Centre national d'exploitation des océans, aujourd'hui IFREMER
- 2. L. Fontaine, p. 74
- 3. Bulletin d'information
- des Amis du musée de la Mer pour l'Atlantique, juin 1978
- 4. Bulletin de l'association
- des Amis du musée de la Mer pour l'Atlantique, 1978
- 5. Bulletin d'information
- des Amis du musée de la Mer pour l'Atlantique, 1980
- 6. Bulletin de l'association
- des Amis du musée de la Mer pour l'Atlantique, 1978



# CRÉATION DU MCI À PORT-LOUIS, MUSÉE UNIQUE EN FRANCE

André Garriques, conservateur de la bibliothèque de Lorient, est en charge de la création du MCI et de la constitution de ses collections. Ce musée retracera la naissance de ce port de l'Orient qui a pris la suite du Port-Louis, les voyages de ces audacieux navires partis pour les Indes à la conquête des fabuleux marchés, l'histoire de ces grandes sociétés : Compagnie des Indes Orientales créées par Colbert en 1664, Grande Compagnie de Law en 1719, nouvelle Compagnie de Calonne en 1785 4. André Garriques est soutenu dans sa mission par un groupe de passionnés. Un vaste programme de dépôts d'œuvres en provenance des musées nationaux est mis en chantier. Ils sont complétés par des achats et des dons d'œuvres ainsi que par la réalisation de nombreuses maquettes et dioramas.

La très originale et séduisante thématique des Compagnies des Indes est bien souvent présentée dans la presse et par les initiateurs du musée de la Mer pour l'Atlantique comme le fleuron du projet. La Ville de Lorient doit procéder à l'aménagement intérieur et nous ne pouvons dissimuler notre impatience de voir s'installer ce merveilleux musée qui sera pour la citadelle le plus extraordinaire des pôles d'attraction <sup>5</sup>. Pendant plusieurs années l'ouverture du musée est annoncée pour 1980 : L'extérieur des bâtiments est entièrement restauré par les Monuments historiques, les études d'aménagement intérieur sont en cours et ce merveilleux musée devrait ouvrir ses portes dans deux ans 6.

En réalité, l'avant projet n'est approuvé en conseil municipal que le 25 juin 1980. La première tranche de travaux démarre en 1981 dans la partie nord de la caserne Lourmel. Les travaux se poursuivent jusqu'en 1985 pour un montant total de 4,1 millions de francs financés à 40 % par l'Etat, 10 % par le conseil général et 10 % par l'établissement public régional.

14

au public. Enfin, en novembre 1985 après

l'achèvement complet de toutes les salles, le MCI est inauguré, dans une relative indifférence des médias : enfin inauguré officiellement, le musée l'a été sans ministre(s), sans femme de président de la République, sans manifestation de la CGT et d'ailleurs sans grand enthousiasme <sup>1</sup>. Il faut dire que le souffle des débuts était largement retombé en raison notamment de l'abandon du projet porté par Luc-Marie Bayle d'un grand musée de la Mer pour l'Atlantique faute de financement d'une part et, peut-être parce que le nouveau directeur du MNM n'y croyait sans doute pas : le plus grand obstacle à tant de généreux projets reste, malgré les mots, les promesses et les bouffées d'enthousiasme, l'indifférence d'une multitude qui ne vibre pas en regardant la mer [...] Ne soyons pas amers, mais pas dupes non plus, le musée de l'Atlantique s'érige lentement en marge d'une France continentale, solidement carrée sur les labours et les pâturages de ses manuels d'histoire, tournée par habitude vers l'inquiétante ligne bleue des marches de l'est, dos à la mer <sup>2</sup>! Pourtant, contrairement à ce pessimisme, deux musées à flot voient le jour sur l'Atlantique quelques années à peine après cette déclaration. en 1985 à Douarnenez et en 1986 à la Rochelle. A partir du milieu des années 80, un formidable élan dans le domaine de la conservation et de la rénovation du patrimoine maritime est impulsé sur les côtes du Ponant par des associations, des particuliers, des collectivités stimulés en cela par le magazine le Chasse-marée. Elles connaissent leur acmé avec les fêtes maritimes de Brest 1992. En 1996, pas moins d'un million de personnes s'y pressent montrant tout l'intérêt du public pour le patrimoine maritime. Cet intérêt ne s'est toujours pas démenti et s'est concrétisé depuis par la mise en œuvre de nombreuses fêtes maritimes et le sauvetage de nombreux éléments du patrimoine maritime qu'ils soient navigants ou non, quand bien même de nombreuses vicissitudes ont pu ébranler les volontés initiales.

Le renoncement au projet s'était manifesté en 1981 à travers le départ successif des deux vaisseaux, la *Duchesse-Anne* (pour le musée maritime de Dunkerque) et le *Bélem* (pour Paris) qui auraient du constituer les premières unités du musée à flot. Départ ô combien symbolique que les Lorientais avaient très mal vécu. En effet, la Ville ne venait-elle pas de concrétiser son engagement en finançant enfin la première tranche de travaux du MCI dont l'achèvement devenait inéluctable.

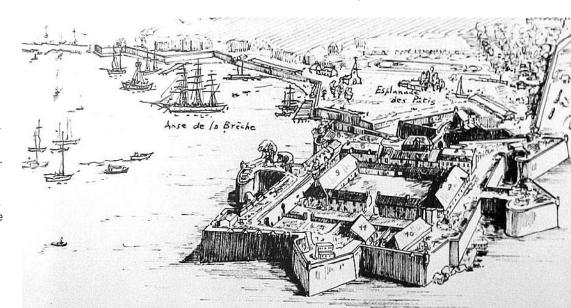
Il est difficile aujourd'hui de savoir exactement pourquoi le musée de la Mer pour l'Atlantique n'a pas vu le jour, laissant seuls en « rade » le MCI dans la citadelle de Port-Louis avec la petite exposition du MNM dans l'arsenal.

Lucile Fontaine en parle en ces termes : Le manque de moyens, de volonté politique, la nécessité de trouver un lieu de conservation pour les bateaux confiés à l'association, allaient avoir raison du musée à flot de Port-Louis 3.

Quoi qu'il en soit, le concept initial qui présidait à l'implantation du MCI à Port-Louis avait fait long feu. C'est donc en ces termes que la Ville de Lorient communique en 1985 dans le dépliant de présentation du tout nouveau musée : la Ville de Lorient, consciente de l'intérêt de présenter dans un cadre historique, son MCI, a pris la décision, après accord avec la Marine nationale et le musée de la Marine de Paris, de le transférer dans la citadelle de Port-Louis, merveille de l'architecture militaire du début du XVIIe siècle, qui a vu, jadis, passer devant ses remparts les magnifiques vaisseaux partant pour la grande aventure des Indes

Cet historique permet de comprendre ce qui passe aujourd'hui pour une curiosité dénuée de sens à savoir que le musée municipal n'est pas sur son territoire communal.

- 1. « Inauguration du MCI. Sur l'autre rive : l'exotisme », La Liberté du Morbihan, édition du 18 novembre 1985.
- 2. François Béllec, éditorial, *Bulletin d'information des amis du musée de l'Atlantique*, n° 5, septembre 1981, p. 1.
- 3. L. Fontaine, p. 102





# CRÉATION D'UN MUSÉE OU D'UN PARCOURS PERMANENT DÉFINITIF ?

Le MCI ouvre ses portes en 1984. Pourtant à bien y regarder, peut-on véritablement parler d'un musée ? En effet, le musée ne dispose pas de salle d'expositions temporaires, de réserve, d'atelier technique, de locaux pédagogiques ou d'auditorium, sans même parler de boutique ¹. Un petit bureau accueille le conservateur lors de ses passages, celui-ci étant toujours directeur de la bibliothèque municipale de Lorient. L'équipe recrutée pour ce nouvel établissement n'intègre que des surveillants démontrant que le « Musée » est pensé comme un « parcours permanent définitif ».

La qualification du musée est abusive, sauf à penser qu'un musée est juste une présentation d'objets figés pour toujours.

# UN ÉQUIPEMENT INACHEVÉ

Le recrutement d'un conservateur, in situ, en 1991 vient modifier la structure. Celui-ci tente, sans véritable équipe à ses côtés, de réaliser les activités traditionnelles d'un musée et se confronte aux contraintes multiples induites par la façon dont l'équipement a été pensé à l'origine. Au prix de nombreux efforts, le fonctionnement du musée se modifie quelque peu <sup>2</sup>. C'est aussi grâce à sa détermination que de nouveaux locaux administratifs sont créés au premier étage de l'Hôtel des Gouverneurs en 2000, par le biais d'une nouvelle autorisation d'occupation temporaire.

Un secrétariat à mi-temps, d'abord, puis à temps plein fin 1998 est créé au musée. Quelques missions sont confiées à un agent contractuel pour la création de la base de données et un contrat jeune est recruté pendant deux ans pour mener des actions de médiation. Ce sont les agents de surveillance qui aident le conservateur en technique, en régie ainsi qu'en PAO pour la réalisation des différents documents édités par le musée. Aucun emploi pérenne ne vient renforcer l'équipe pour permettre d'asseoir les actions dans la durée.

En 2006, à la faveur d'une prise de conscience de la distorsion entre l'équipement et les exigences de la loi sur les musées de France, entrée en vigueur en 2002, deux postes sont créés : l'un de technicien, le second d'assistant de conservation. L'un des surveillants devient responsable de la boutique gérée en régie municipale. La réalisation d'un important programme d'expositions dans le cadre des années croisées Chine-France a plaidé en faveur de ce développement.

En 2007, le parcours permanent subit un rafraîchissement devenu indispensable. Celuici est réalisé sous le pilotage du conservateur et ce sont les agents de surveillance et le technicien qui opèrent les travaux. Des petits aménagements <sup>3</sup> viennent solutionner ponctuellement les difficultés inhérentes à l'inadéquation de la structure à ses missions.

Depuis cette époque, le musée n'a pas connu d'évolution qu'il s'agisse de son personnel ou de ses équipements.

- 1. Le premier comptoir de la boutique est créé plusieurs années après l'ouverture.
- 2. Une petite salle d'exposition temporaire est aménagée dans le sous-sol. Pour autant aucun atelier technique, ni même de réserve ne permettent de faire face aisément aux inévitables mouvements d'oeuvres qu'entrainent les achats, les restaurations, les opérations de conservation préventive, les prêts, les photographies de la collection.
- 3. En remplacement de la petite salle d'expositions temporaires, dont l'accès est impossible aux personnes à mobilité réduite, un petit atelier d'encadrement et une petite réserve consacrée aux céramiques sont réalisés. Dans les locaux administratifs, un bureau est sacrifié pour en faire une réserve dévolue aux arts graphiques et aux textiles. En 2010, l'éclairage du musée est modifié.

16

# UN MUSÉE QUI S'ÉLOIGNE DE SA VILLE

En 1985, le MCI ouvre et connaît le succès auprès du public. La qualité de la collection lui vaut d'être classé parmi les musées contrôlés – actuels musées de France. Il s'agit d'une réussite. Le paradoxe réside néanmoins dans le déplacement du musée à Port-Louis. Le musée qui avait pour mission de remplacer le musée des Beaux-arts de Lorient n'est plus sur son territoire municipal et ne fait pas rejaillir directement sur la ville et ses habitants le prestige généralement associé à un musée. Les Lorientais sanctionnent durement ce choix puisqu'ils ne sont que 6 % à le visiter, indique une enquête menée par l'Observatoire permanent des publics du ministère de la Culture à la citadelle de Port-Louis 1 de juin 1994 à juin 1995.

Le concept de « parcours permanent définitif » sans personnel implique pendant une dizaine d'années l'inexistence d'une politique des publics ou d'un programme d'actions culturelles. Aucune action n'a été menée en direction du public lorientais. Aucune politique tarifaire n'est mise en place pour favoriser la venue de ces derniers. Il est vraisemblable qu'une partie d'entre eux est venue visiter le musée à son lancement mais qu'ensuite, par manque d'actions, de communication susceptible de renouveler l'intérêt du public, celui-ci s'en soit détourné. Néanmoins les nouvelles données (2013) indiquent une réflexion positive puisque la part de lorientais atteint presque 16%, soit près de 10 000 visiteurs.

Ainsi les Lorientais ne se sont que partiellement appropriés leur nouveau musée, alors même que la problématique liée à l'absence d'un musée des Beauxarts à Lorient s'invite régulièrement dans le débat public. La création du musée à Port-Louis a répondu à un certain besoin puisqu'il est le seul musée en France a évoquer l'histoire des Compagnies des Indes, néanmoins, par son déplacement à Port-Louis, il n'a pas entièrement répondu à une attente de certains Lorientais orphelins de leur musée des Beaux-arts <sup>2</sup>.



- 1. L'enquête établie suivant un protocole déterminé par l'Observatoire permanent des
- publics avait permis de recueillir 637 questionnaires donnant « de bonnes indications de tendance sur les publics de la citadelle et du MCI ».
- 2. Régulièrement, certains Lorientais pointent l'absence d'un musée des Beaux-arts, et fantasment sur la possibilité d'en créer un à partir de la collection picturale conservée dans une réserve de l'hôtel de Ville. Malheureusement, la faiblesse de la collection ne justifie en rien la création d'un quelconque musée, tout au plus, mériterait elle d'être présentée de temps à autre par roulement, mais elle n'a en aucun cas le potentiel d'un musée des Beaux-arts, son rayonnement restera très limitée.
- 3. Une contribution spontanée pour le transfert du musée à Lorient peut être versée au dossier. En effet le Kiwanis club, partenaire du musée a transmis un petit document pour la création à Lorient d'un grand musée consacré aux Compagnies des Indes, à la construction et aux chantiers navals.

Nicolas Ozanne Le port de L'Orient. Vu du Quai de la Machine à mâter. Estampe, fin du 18° siècle [n° inv. 999.32.1 R]

# UNE THÉMATIQUE ORIGINALE ET UNIQUE À PRÉSERVER

Depuis son ouverture, plus de 1,6 millions de visiteurs ont découvert la richesse et l'homogénéité des collections du musée, le plaçant parmi les établissements muséographiques les plus fréquentés de Bretagne. Sa thématique, forte et unique en France, n'est nulle part ailleurs aussi légitime qu'à Lorient.

Posséder une telle thématique pour une ville est une chance extraordinaire. Les collections du musée en sont les prestigieux vestiges. Ce duo est la clé du succès qu'il convient absolument de préserver. Les tentations pourraient être grandes de vouloir créer un musée de l'histoire de Lorient et d'adjoindre des thématiques liées à la construction navale <sup>3</sup>, la défense ou la pêche. Ces dernières concourent également à l'identité de la ville, des embryons de collections existent dans certains cas. Mais ces thématiques ne bénéficient pas du capital extraordinaire que contiennent en elles les Compagnies des Indes.

Elles auraient pour conséquence de noyer dans la dimension locale une thématique dont le champ s'étend à l'ensemble du monde. Le MCI est un musée que plébiscite le grand public, lui adjoindre des thématiques « plus spécialisées » et plus locales serait une erreur fondamentale dont il faut absolument se garder.

# HISTORIQUE DE L'INSTITUTION & DU CONCEPT : CONCLUSION

La Ville de Lorient a eu mille fois raisons de vouloir créer le MCI, même si son geste n'était pas totalement abouti à l'origine, elle s'est montrée visionnaire dans la création de ce concept muséographique puissant. Aussi, s'il est nécessaire de donner un nouveau cap à cette jeune institution, et de procurer à cet équipement une structure capable de répondre aux besoins d'un véritable musée tel que la loi sur les musées de France les définit, il est fondamental de préserver son identité portée par le monde des Compagnies des Indes.

Trente ans après son inauguration, le MCI fonctionne encore sur ce concept initial de « parcours permanent définitif » dans un ensemble muséographique qui n'a jamais vu le jour. Depuis l'acte fondateur de 1984 et jusqu'à une date récente, la Ville n'a pas réinterrogé le projet lié au musée ni procédé à son évaluation.

Ce temps est aujourd'hui révolu. La Ville est à présent décidée à poser clairement la question de l'avenir de son musée. La rédaction du projet scientifique et culturel (PSC) est la première étape de ce projet. Cet outil d'évaluation permettra aux élus de déterminer des orientations stratégiques pour le court, moyen et long terme dans le cadre d'une véritable politique muséale. C'est le préalable à tout changement.

Anonyme

Vue des magasins de la Compagnie des Indes à Pondichéry,
de l'Amirauté et de la Maison du Gouverneur

Estampe, vers 1850
[n° inv. 2004.10.1 R]



ÉTAT DES LIEUX

# Statut & Gestion du musée







# UN MUSÉE DE FRANCE

Le musée bénéficie de l'appellation Musée de France et, dans ce cadre, est soumis à la loi de 2002 sur les musées de France. A l'exception très notoire de l'absence d'un service des publics, le musée répond aux exigences de la loi. Le musée est dirigé par du personnel scientifique. Il existe un inventaire règlementaire 18 colonnes tenu à jour. Les procédures liées à l'achat et à la restauration des collections sont respectées et occasionnent la rédaction de nombreux dossiers soumis aux deux commissions ad-hoc (commission scientifique régionale de restauration et commission scientifique régionale d'acquisitions). Le MCI sollicite souvent la procédure de préemption. Il est l'un des rares musées à avoir achevé son récolement décennal. Ainsi, l'appellation Musée de France est vécu au niveau de la conservation du musée, non pas comme une contrainte mais comme un rappel salvateur à ses missions fondamentales. Même si celles-ci ne reçoivent pas toute l'attention nécessaire, elles restent une préoccupation de tous les instants. L'objectif de ce PSC est de trouver les moyens de les mettre au cœur de l'action du musée et de faire en sorte que, dans un court terme, le musée se voie doter, par exemple, d'un service des publics afin de répondre pleinement au cahier des charges d'un Musée de France.

# UN MUSÉE MUNICIPAL

Le statut du musée est très clair puisqu'il s'agit du musée municipal de la Ville de Lorient. Celle-ci pourvoit aux crédits d'investissement et de fonctionnement du musée. Les agents du musée sont pour la plupart des fonctionnaires municipaux.

Les collections sont propriétés de la commune et donc protégées par le principe de domanialité publique d'une part, et, d'autre part, par les dispositions de la loi de 2002 sur les musées de France qui les rendent inaliénables.

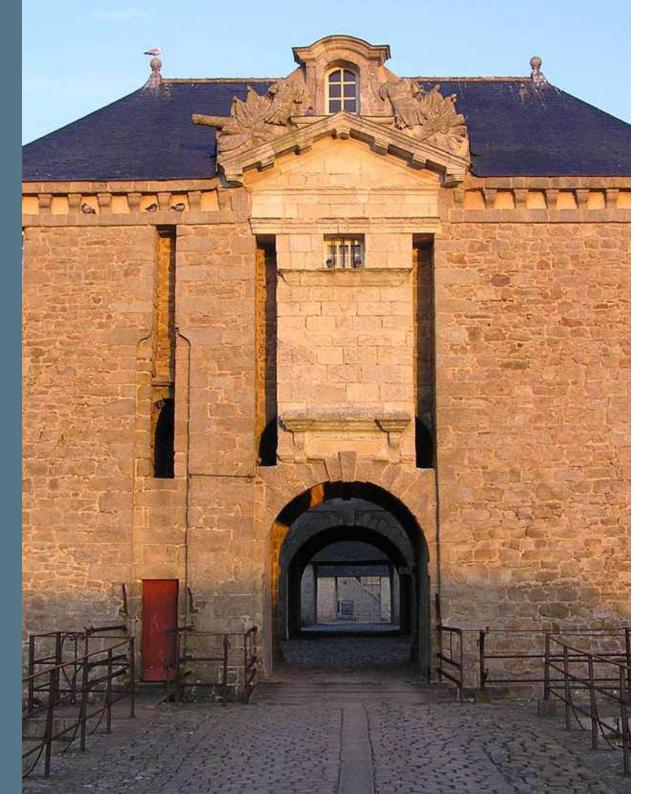
# STATUT & GESTION DU MUSÉE : CONCLUSION

Le statut du musée, et celui de ses collections ne posent pas de problèmes légaux. Néanmoins, les choses se compliquent vraiment, et ce sujet a commencé à être abordé dans les chapitres précédents, en raison de l'implantation du musée au sein de la citadelle de Port-Louis. Eloignement, relations complexes avec l'administrateur du site, convention défavorable, impossibilité de mener des politiques tarifaires, d'ouverture et d'accueil des publics en propre, manque d'espaces pour mener à bien l'ensemble de missions sont la longue litanie des dysfonctionnements qui vont être examinés dans les chapitres qui suivent. Autant de problèmes qui amènent à interroger la présence du MCI à la citadelle de Port-Louis, malgré le formidable écrin qu'elle constitue pour la thématique des Compagnies des Indes et les collections du musée.

ÉTAT DES LIEUX

SITE

4



# PORT-LOUIS

Le MCI prend place dans la citadelle de Port-Louis. Cette cité côtière de près de 3 000 habitants est située sur la rive gauche de Lorient Agglomération. Sa situation à l'embouchure de la rade de Lorient lui vaut d'être baignée, au sud est, par le plan d'eau de la rade et, au sud, par la petite mer de Gâvres ainsi que par plusieurs plages successives au très beau panorama marin. Port-Louis a conservé de nombreux éléments architecturaux remarquables, bastions, grande poudrière, ceinture de remparts mais aussi et surtout citadelle, qui témoignent du rôle défensif joué par la cité du XVII<sup>e</sup> siècle au XX<sup>e</sup> siècle dans la défense du littoral breton. De nombreux hôtels particuliers des XVIIIe et XVIIIe siècles contribuent également à l'intérêt patrimonial de Port-Louis, qui bénéficie du label Cité d'art en Bretagne. Cet ensemble patrimonial et naturel remarquable font de Port-Louis un site touristique important dont bénéficient réciproquement la citadelle et le MCI.

La création d'une première Compagnie des Indes en France est l'expression de l'ambition nationale portée par Colbert, alors ministre des finances et de la marine de Louis XIV. Il est persuadé que la richesse de l'Etat vient de sa terre, de sa puissance financière et de sa capacité à l'échange commercial. Colbert est l'héritier de la volonté de Richelieu qui voulait faire de la France une grande puissance navale. Il est convaincu que la maîtrise des mers, alors aux mains des Anglais, se gagne par la création d'une grande marine de guerre, permettant à la France de prendre part au commerce d'outre-mer et notamment d'Asie, marché le plus prometteur. La fondation simultanée en 1666 de l'arsenal de Rochefort pour la marine royale et du site portuaire de L'Orient (Lorient aujourd'hui) pour la Compagnie des Indes est l'illustration de ce grand dessein que Colbert entendait faire jouer aux Marines de guerre et de commerce pour donner à la France son rôle de grande puissance internationale.



# LES COMPAGNIES DES INDES, PORT-LOUIS ET LA CITADELLE : UN DESTIN LIÉ

### La Citadelle

A la fin du XVIe siècle, alors que les partis catholiques et protestants s'affrontent autour de la succession du royaume de France, et que les guerres de Religion font rage en Europe, le Duc de Mercœur, gouverneur de Bretagne et représentant de la Ligue catholique, reçoit les renforts de Philippe II d'Espagne. En 1590, 5 000 Espagnols débarquent à Blavet. Sous la conduite de Cristobal de Rojas, ingénieur des fortifications de Cadix, ils construisent le *Fuerte del Aguila* (le fort de l'Aigle) sur la pointe granitique qui contrôle, aujourd'hui encore, l'accès à la rade de Lorient. Au départ des Espagnols en 1598, la citadelle est partiellement détruite.

La citadelle est située à un emplacement stratégique dans le dispositif de protection des côtes du royaume, contre les attaques des Anglais. Louis XIII décide d'y affecter une flotte de guerre et d'y reconstruire une place forte. Les travaux sont confiés à l'architecte Jacques Corbineau à partir de 1616. L'ambition régalienne est telle que Blavet, en hommage au Roi, prend le nom de Port-Louis en 1618. Cette ambition se manifeste ensuite par des améliorations constantes apportées à la citadelle et par la fortification de la ville décidée par Richelieu et réalisée sous le commandement du Duc de la Meilleraye, gouverneur de Bretagne et du Port-Louis. Cette ligne de défense est décisive dans le choix d'implanter, en juin 1666, la Compagnie des Indes dans l'espace maritime précédant l'embouchure des rivières Blavet et Scorff dont le chenal d'accès est protégé par la citadelle de Port-Louis. L'influence du Duc de la Meilleraye <sup>1</sup>, initiateur de la compagnie de Madagascar n'est pas étranger à ce choix. C'est en effet depuis Port-Louis que le Duc de la Meilleraye, présent en son château fait partir ses vaisseaux, montrant la voie à la future Compagnie des Indes. Le duc de la Meilleraye est proche du Cardinal de Richelieu qui devient parrain de son fils Armand-Charles de la Porte. Celui-ci devient à son tour gouverneur du Port-Louis en 1664 et l'un des grands actionnaires de la première Compagnie des Indes. Les faveurs successives de Richelieu et de Mazarin auxquels succède Colbert expliquent également le destin de Port-Louis. Ainsi, l'existence de la citadelle et de la Compagnie des Indes sont elles intimement liées.

1. Ce dernier épouse Hortense-Mancini, nièce du Cardinal de Mazarin, de laquelle il hérite le titre de duc de Mazarin.

# UN ÉCRIN PATRIMONIAL DE PREMIER ORDRE POUR LES COLLECTIONS

Il existe une véritable alchimie entre la citadelle, son panorama marin et le MCI. Lorsqu'il franchit les ponts pour pénétrer dans ce site patrimonial majeur le visiteur est convié à un voyage dans le temps qu'il poursuit sur les mers du monde au sein des collections du MCI. L'architecture entre en forte résonnance avec les collections du musée, elles-mêmes faisant écho à ce site majestueux. La citadelle leur offre un écrin naturel. La citadelle et le MCI se potentialisent l'un et l'autre d'une manière évidente, naturelle.



# LA CITADELLE. UN MONUMENT HISTORIQUE

La citadelle de Port-Louis appartient au domaine public de l'Etat et relève du ministère de la Défense. Elle est classée monument historique depuis le 29 avril 1948.

Les bombardements de la région de Lorient pendant la Seconde Guerre mondiale l'ont épargnée, alors même que la base des sousmarins, qui constituait l'objectif majeur de destruction des forces alliées, est distante d'à peine un kilomètre à vol d'oiseau. Ces deux bâtiments, situés presqu'en vis-à-vis, de part et d'autre de la rade, constituent deux pôles patrimoniaux majeurs de Lorient Agglomération.

A partir de 1975 et de l'annonce du projet de musée de la Mer pour l'Atlantique, la citadelle fait l'objet d'un programme de restauration sous la direction de René Lisch, architecte en chef des monuments historiques. Celui-ci est déterminé à redonner à la citadelle l'aspect qu'elle avait au XVIII<sup>e</sup> siècle. Il rétablit les échauquettes et arase les blockhaus construits sous l'occupation allemande. Les casernements Lourmel reçoivent de nouvelles charpentes et toitures.

La citadelle abrite aujourd'hui, derrière ses remparts, deux bâtiments en forme de U affrontés autour d'une place d'armes, dénommés caserne Lourmel. Outre ces deux bâtiments principaux, la citadelle comprend une poudrière, un arsenal, des citernes et des puits, des casemates, un donjon. A l'exception de la chapelle qui a disparu et de la présence d'une vigie sur le rempart sud, le bâtit intérieur reflète un supposé état du XVIII<sup>e</sup> siècle. La citadelle est édifiée sur une pointe granitique qui avance dans la mer.

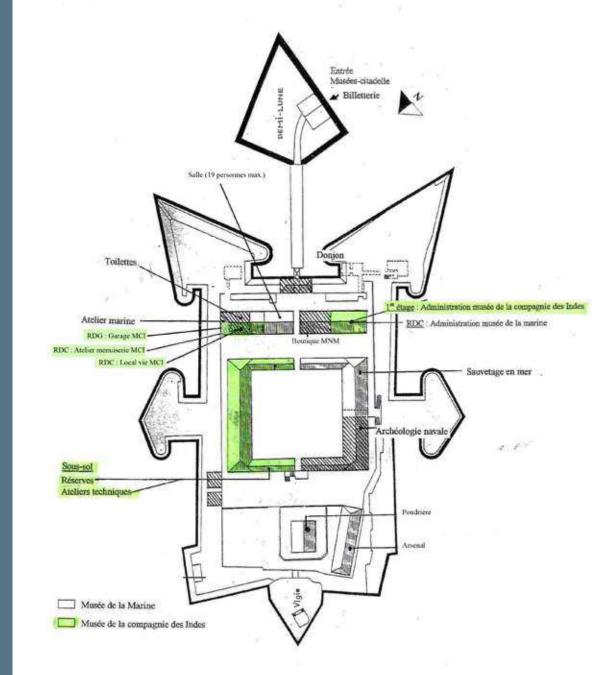
La base des remparts est totalement immergée à marée haute et ce sont deux ponts successifs, l'un en bois, le second beaucoup plus long en pierre, qui en permettent l'accès depuis le continent. Ce caractère insulaire, qui fait tout le charme de la citadelle, n'est pas sans conséguence. Les nombreuses casemates situées dans les remparts, dont l'une très grande sous le bastion de la Chambre, n'ont jamais recu de traitement d'étanchéité et souffrent d'une humidité constante empêchant toute exploitation.

A la suite de l'effondrement du bastion Saint-Nicolas à proximité de la citadelle, un vaste programme de restauration des remparts de la citadelle est initié par le ministère de la Culture. Il est réalisé depuis 2002 sous la maîtrise d'œuvre de l'architecte en chef des monuments historiques Suzanne de Ponthaud et bénéficie du protocole Culture-Défense. Les deux ministères financent chacun 50 % des travaux. Une grande partie des remparts a pu être ainsi restaurée et se poursuit actuellement.

(cf. annexes n°4 et 4 bis : avancement des travaux de restauration de la citadelle). La suite du programme devrait porter sur la rénovation de la partie ouest de la citadelle incluant la poudrière et l'arsenal. Une étude de programmation, commandée par la direction régionale des affaires culturelles en 2013, à Suzanne de Ponthaud, devrait permettre d'évaluer les travaux à mettre en œuvre pour achever la restauration de l'ensemble de la citadelle.

La citadelle est donc dans un état de conservation satisfaisant. La poursuite des opérations étant programmée, celui-ci devrait encore s'améliorer dans le futur.

Document nº 1: Plan de la citadelle définition des espaces



# UNE CITADELLE. DEUX MUSÉES

Le ministère de la Défense a mis une partie du site à la disposition du MNM depuis 1962 ainsi que du MCI depuis 1984. Ces deux musées bénéficient chacun d'une autorisation d'occupation temporaire (AOT).

### Le musée national de la Marine

Le musée s'est installé, d'abord dans le donjon en 1962, puis dans l'arsenal en 1978 et petit à petit dans différents bâtiments. Aujourd'hui le MNM occupe la citadelle de la manière suivante

En partant de l'entrée de la citadelle et en allant vers la basse-cour : (cf. annexes n° 5 (plan de site) et 7 (plan des AOT))

- demi-lune : billetterie et maison de l'administrateur du site,
- bâtiment nommé longère : espace boutique et détente, salle multifonction (mais à une unité de passage) consacrée aux réunions, etc.,
- ancienne chapelle Saint-Louis : ateliers techniques, toilettes publiques,
- quart sud-est de la caserne Lourmel : scénographie consacrée au sauvetage en mer (2005).
- bâtiment du gouverneur (rez-de-chaussée) : bureaux, cuisine du personnel du MNM,
- quart sud-ouest de la caserne Lourmel : « Trésors d'océan », scénographie consacrée à l'archéologie sous-marine en mer de Chine autour de la donation Godiot,
- poudrière : présentation d'objets mobiliers, d'armes et de canons évoquant l'univers de l'artillerie.
- arsenal : présentation d'objets mobiliers, de maquettes, de tableaux évoquant le monde maritime militaire.
- salle sous la vigie : entrepôt,
- alvéoles : exposition de la machinerie à vapeur d'un bateau : entrepôts.

Les années 2000 ont vu la mise en œuvre d'un programme de travaux opéré par le MNM. L'aile sud de la caserne Lourmel s'est vu doter de deux espaces scénographiés, l'un consacré à l'archéologie sous-marine, le second au sauvetage en mer. Une boutique accolée à un petit espace détente, une salle d'accueil, des toilettes publiques ont été réalisés ; une signalétique trilingue a été apposée dans la citadelle. Ces travaux ont permis d'améliorer un tant soit peu le confort du visiteur au sein de la citadelle. Le projet du MNM a eu toutefois pour conséquence de mobiliser l'ensemble des espaces disponibles. Le MCI a dû céder des espaces au profit du MNM. Le MCI s'est trouvé de fait dans une logique de repli.

Le directeur du MNM a annoncé en 2012, puis en 2013, que la rénovation du MNM situé dans le palais de Chaillot à Paris entrainera sa fermeture pour plusieurs années, vraisemblablement jusqu'en 2020. Pendant cette fermeture, le MNM souhaite valoriser les annexes régionales et y présenter une partie des collections qui éviteront ainsi d'être mises en réserve. Cette perspective se traduit pour Port-Louis par l'annonce d'un investissement de 750 000 euros, en 2014-2015, qui devrait permettre l'amélioration de l'accueil des personnes à mobilité réduite, la rénovation de la poudrière et de l'arsenal. Celui-ci serait transformé en salle d'exposition temporaire.

### Le musée de la Compagnie des Indes

Le MCI occupe les espaces suivants :

- présentation des collections permanentes : 595 m<sup>2</sup>
- boutique : 35,60 m<sup>2</sup>
- locaux administratifs: 113 m<sup>2</sup>
- réserve textiles et arts graphiques 10 m<sup>2</sup>
- réserves porcelaines : 8 m²
- réserves boutique : 24,5 m<sup>2</sup>
- locaux techniques : atelier d'encadrement 15 m<sup>2</sup>, atelier menuiserie : 15 m<sup>2</sup>
- salles multifonctions : ateliers pédagogiques et salle dédiée aux mouvements d'œuvres : 55.5 m<sup>2</sup>
- cuisine et vestiaires du personnel : 70 m<sup>2</sup>
- lieux de stockage matériels : 30 m<sup>2</sup> (en plusieurs lieux)
- chaufferie: 25 m<sup>2</sup>
- surface totale : 996,6 m<sup>2</sup>

cf. annexe n°5 : Plan du site de la citadelle



# LE CADRE DE FONCTIONNEMENT : LA CONVENTION DE 1987

Une convention (cf. annexe n° 6) lie l'établissement public du MNM à la Ville de Lorient. Elle date de 1987 et a été signée par l'amiral Bellec, alors directeur du MNM et Jean-Yves Le Drian, député-maire de Lorient, agissant en vertu de la délibération du conseil municipal en date du 22 janvier 1987.

Elle indique que le MCI, créé par la Ville de Lorient, s'installe dans la partie nordest de la caserne Lourmel en vertu d'une autorisation d'occupation temporaire datant du 31 janvier 1984. Que toute l'installation intérieure et notamment la présentation scénographique sont à la charge de la Ville de Lorient.

Immédiatement après cette clause figure la suivante à l'article 3 : Le nettoyage de la moitié de la cour de la caserne Lourmel. côté nord-est, sera assuré par la Ville de Lorient. Néanmoins, la cour dans son ensemble reste incluse dans les surfaces d'usages confiées au

L'article 4 précise que l'établissement public de la marine reste responsable de la coordination du fonctionnement de l'ensemble des musées et que les jours et heures d'ouvertures seront fixés d'un commun accord.



L'article 5 est consacré à la perception des droits d'entrée de la citadelle. Il précise qu'il est effectué par le musée de la Marine pour l'ensemble du site et des installations muséales. En fin d'exercice, une partie de ces droits est reversée à la Ville de Lorient selon les conditions suivantes :

- 8 % du montant des recettes pour la tranche de 1 à 40 000 visiteurs.
- 50 % pour la tranche de 40 000 à 70 000 visiteurs.
- 60 % pour la tranche supérieure à 70 000 visiteurs.

L'article 6 indique que la police générale du site est assurée par le MNM en ce qui concerne notamment le contrôle d'accès des personnes, la circulation et le stationnement des véhicules.

L'article 7 concerne l'obligation pour chacun des musées de contracter les polices d'assurances ad-hoc.

Conclue à l'origine pour une durée de trois années, cette convention n'a jamais pu faire l'objet d'une révision alors même que la Ville de Lorient en a fait la demande auprès du MNM à de nombreuses reprises.

L'on pourrait s'amuser de l'article trois relatif au nettoyage de la cour qui renvoie aux images d'Epinal véhiculées par la corvée de balavage dans les garnisons, si le reste des relations entre les deux musées avaient fait l'obiet d'un tel luxe de détails. Malheureusement, de nombreux points qui auraient mérité de figurer dans la convention n'ont pas été abordés. En conclusion, cette convention s'avère totalement obsolète.

installation de Christophe Robin dans le cadre de l'exposition Féerie Indienne. oarc à boulets, 2009

### Les contraintes liées aux autorisations temporaires

Ce cadre très restrictif le devient encore plus lorsque le MCI veut sortir de ses murs au sein même de la citadelle. C'est le cas lorsqu'il réalise des installations d'art contemporain dans le parc à boulets ou qu'il installe un barnum pour les vernissages dans la cour de la caserne Lourmel. Ces opérations occasionnent la rédaction de courriers justificatifs auprès du MNM, de la DMPA, de l'amiral en charge des propriétés de la Défense du Ponan et des travaux maritimes de Lorient pour aboutir à l'établissement d'un avenant à la convention de 1984! L'installation d'une estrade de 4m² dans la cour Lourmel pour les besoins d'un spectacle pendant la Nuit des musées en 2012 a justifié de ce parcours administratif contraignant. Même s'il est capital de veiller à la sécurité des biens et des personnes - et il en va de la responsabilité de l'organisateur - ce dispositif devrait pouvoir s'alléger en proposant un avenant définitif à la convention qui listerait les occasions pour le MCI de « sortir de ses murs ». Ceci permettrait d'éviter cette lourdeur administrative.

Alors même que certaines institutions ou associations voudraient réaliser des manifestations dans la citadelle, ils renoncent face à cette lourdeur administrative qu'ils considèrent comme un dispositif visant à empêcher toute proposition.

# UNF COHABITATION SANS COLLABORATION

La présence de ces deux musées au sein d'une même forteresse implique, dans l'idéal, une logique de partenariat. En effet, pour le visiteur la citadelle est un tout. Il est indifférent à l'identité du gestionnaire de tel ou tel espace. Le billet unique acheté à l'entrée lui donne accès à l'ensemble du site ainsi qu'aux deux musées. Son impression est globale. En conséquence, la politique d'accueil (horaires, tarification, espaces d'accueil, signalétique, médiation), la promotion du site et de ses musées, le choix des thématiques développées au sein de la citadelle devraient faire l'objet d'une concertation avec pour objectif une synergie d'actions et de moyens.

Jusqu'à présent, ce mode de fonctionnement n'a pas connu de succès. Plusieurs raisons à cela.

La première s'explique par le mode d'affectation des collections par le MNM dans ses espaces port-louisiens qui répond à des logiques internes de déploiement dans les antennes d'œuvres qui ne peuvent pas être montrées à Paris et non pas en fonction une recherche de cohérence avec le territoire et le partenaire.

Le MCI a été doté depuis plus de vingt ans d'une direction scientifique et administrative in situ alors que la direction de l'antenne du MNM était exercée depuis Paris. Les approches, les diagnostics, les perspectives n'ont pas été partagés. Le MNM étant dans une logique de centralisation avec un établissement sans activité scientifique et culturelle sur le site de Port-Louis. contrairement au MCI dont le fonctionnement se trouvait pénalisé par une méconnaissance de ses besoins et de ses attentes. Si l'on ajoute à cela de nombreux dysfonctionnements inhérents à une gestion éloignée (lenteur de décision, décision non communiquée ou communiquée hors délais, etc.), force est de constater que la relation entre les deux institutions que sont la Ville de Lorient et le MNM n'a pas toujours été optimale.

L'absence de synergie et de compréhension mutuelle s'est cristallisée en 2005 au moment où le MNM a réalisé sa campagne de travaux sans en avertir le maire de Lorient et en lancant un programme de travaux sur des espaces pour lesquels le MCI bénéficiait d'une AOT. Le MCI s'est trouvé dans l'obligation de céder des espaces au MNM, contre la promesse faite par ce dernier d'aménager un espace commun aux deux musées dédié aux activités pédagogiques. Neuf années se sont écoulées depuis sans que cet engagement ne soit suivi d'effet. Il convient également de préciser que ce n'est qu'après la réalisation de ces travaux que l'AOT en faveur du MNM a été régularisée.

L'opposition durable du MNM à la révision de la convention qui lie les deux établissements n'a pas non plus favorisé la mutualisation. Il convient de rappeler que le MCI ne touche que 8 % des recettes de billetterie pour les 40 000 premiers visiteurs payants. S'agissant d'un site où s'applique la politique tarifaire des musées nationaux 1, la fréquentation annuelle d'environ 65 000 visiteurs ne permet d'atteindre qu'exceptionnellement ce chiffre de 40 000 visiteurs payants. A titre d'exemple, la fréquentation du site en 2009 a atteint 68 643 visiteurs, 43 477 l'étaient à titre payant. Ils ont générés **228 725 €** de recettes de billetterie dont seulement **25 980 €** reversés au MCI. En 2011 la fréquentation a atteint **67 812** visiteurs. Néanmoins, le nombre de visiteurs payants est resté inférieur à 40 000, ce qui signifie que le MCI n'a touché que 8 % des recettes totales. soit 18 074.89 €.

A bien observer ces chiffres, il n'est pas aberrant d'écrire que c'est la seule Ville de Lorient qui a supporté les mesures de gratuité successives envers le jeune public, d'abord pour les moins de 18 ans puis les moins de 26 ans.

Elles ont eu pour effet mécanique de diminuer le nombre de visiteurs payants impactant directement les recettes de la Ville.

En six ans la billetterie de la citadelle a dégagé **1 281 310,47 €**. Avec une moyenne de **8,83** % de recettes, cela représente seulement 113 189,43 € pour la Ville de Lorient.



### Répartition des recettes de la billetterie

Ces chiffres doivent être corrélés à l'intention des visiteurs. Une enquête mise en place au printemps 2010 menée pendant un an et demi auprès des visiteurs du musée, pour les besoins de la réalisation de ce PSC, montre clairement que le motif de la venue de 42 % d'entre eux est la visite du MCI. Le tableau ci-contre propose une simulation des recettes de la Ville de Lorient avec ce ratio de 42 %. La somme encaissée sur six ans aurait été cette fois de **538 150,39 €**.

Le MNM explique ces conditions par le fait que c'est lui qui a la charge du personnel qui opère la vente de la billetterie et parce qu'il assume l'entretien de la citadelle (tonte des pelouses, nettoyage des toilettes publiques). La Ville n'a jamais été hostile à l'engagement d'une discussion sur ce sujet mais jusqu'à présent ces propositions n'ont pas recu d'écho de la part du MNM, jusqu'à la proposition récente 2 du ministre de la Défense d'engager la discussion autour de cette convention.

Année	Manif.	Total visiteurs	Gratuits	Nombre d'entrées payantes	Montant total des recettes	Somme reversée à la Ville	% réels récupérés sur total des recettes	Hypothèse 42 % recettes
2007	Nouveau parcours	62 089	20 695	41 394	212 261,15 €	19 983,13 €	9,41 %	89 149,68 €
2008	*	58 110	19 064	39 046	201 080,50 €	16 086,44 €	8 %	84 453,81 €
2009	Féerie Indienne	68 683	25 206	43 477	228 725,05 €	25 980,60 €	11,36 %	96 064,52 €
2010	*	62 123	26 379	35 744	203 389,50 €	16 271,16 €	8 %	85 423,59 €
2011	Mémoires d'Eléphant	67 825	29 133	38 692	225 939,20 €	18 074,89 €	8 %	94 894,46 €
2012	Expo Imari Hôtel Gabriel	59 125	23 957	35 168	209 915,07 €	16 793,21 €	8 %	88 164,33 €
TOTAUX		377 955	144 434	233 521	1 281 310,47 €	113 189,43 €	8,83 %	538 150,39 €

<sup>1.</sup> Gratuité pour les moins de 26 ans, enseignants, personnel de la marine, etc.

<sup>2.</sup> Lettre du ministre de la Défense au maire de Lorient recue le 29 avril 2013.

Par lettre du 6 octobre 2005, le directeur du MNM avait fait connaître son refus de voir évoluer l'arsenal en salle dédiée aux expositions temporaires.

Pendant plusieurs années, malgré des discours encourageants tenus par le MNM à l'occasion de nombreux comités interministériels, les choses n'avaient guère évolué. Néanmoins, le précédent directeur du MNM, l'amiral Brûlez y accordait un intérêt particulier grâce à l'opportunité que constituait, pour lui, l'obligation de faire rayonner les antennes régionales en raison de la fermeture future du site parisien pour rénovation. Le nouveau directeur du MNM, l'amiral Finaz reprend cette ambition à son compte et souhaite que les deux musées s'entendent pour définir un usage commun du lieu. Reste à définir, de manière précise par convention, les conditions dans lesquelles le MCI pourra avoir la jouissance de cet espace.

En juin 2012, l'amiral Brûlez avait annoncé lors du comité interministériel son intention de créer un espace dédié aux phares dans la poudrière de la citadelle. Ce projet n'emportait pas l'adhésion de la Ville de Lorient. Rajouter une énième thématique au sein de la citadelle, qui plus est déjà admirablement traitée au niveau régional par le musée des phares et balises à Ouessant et alors même qu'aucun phare à Lorient ne vient justifier le développement d'une telle thématique,

ne semblait pas une orientation appropriée. La nomination, pour trois ans, par le MNM le 2 mai 2013, d'un conservateur en charge de l'administration du site et de la définition d'un projet scientifique et culturel traduit une approche radicalement nouvelle du MNM pour son site port-louisien.

En octobre 2014, le MNM a souhaité réaffirmer sa volonté de garder ses quatre musées de port. L'ambition annoncée du MNM est de développer une thématique forte, cohérente avec les projets territoriaux. Cette réorientation se traduit, à Port-Louis, par la volonté de mettre la citadelle au cœur du projet du MNM en dédiant le site à la thématique des fortifications du littoral. Cette proposition a été validée par le ministre de la Défense et la DMPA.

La manière de concrétiser cette intention en termes d'espace muséographique, de collections et de projets scientifiques et culturels n'est pas encore définie par le MNM.

Le directeur du MNM, l'amiral Finaz, souhaite, avant tout, que ce projet s'établisse en partenariat avec le MCI et que les deux musées puissent développer de manière harmonieuse leur projet pour le bien commun de la citadelle.

La Ville de Lorient se réjouit de ces annonces. Pour autant, elle s'interroge encore sur la possibilité et la difficulté de faire co-exister, au sein de la citadelle, deux projets muséographiques compte-tenu de l'exiguïté des locaux « scénographiables » sachant que le MCI est gravement pénalisé dans ses activités en raison du manque d'espaces dont il dispose.

1. Une première esquisse chiffrée du projet a été présentée par la direction de la culture de la Ville de Lorient en 1996 et avait été soumise au musée national de la Marine



# SITE: CONCLUSION

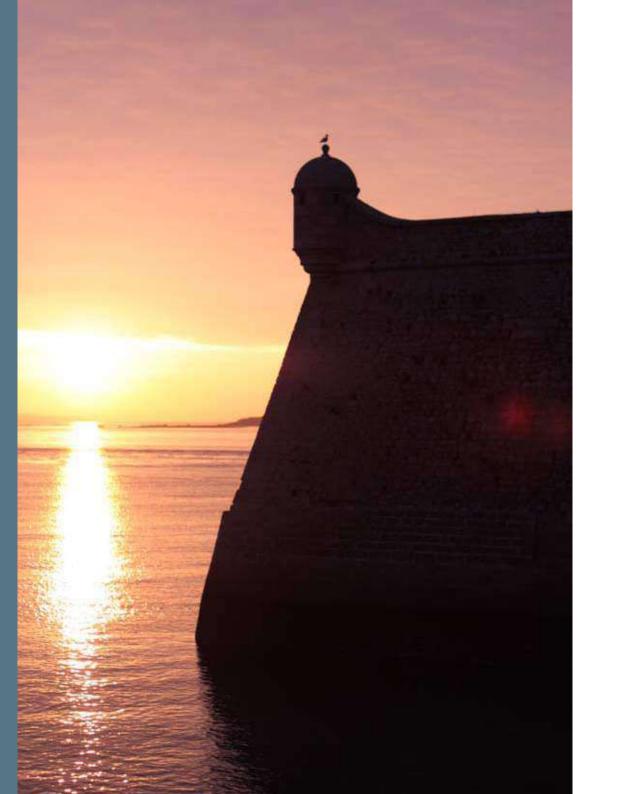
Le musée de la Compagnie des Indes entre en totale synergie avec le site de la citadelle, dans son panorama marin, et c'est ce duo qui est plébiscité par le public. Pour autant, la citadelle est administrée par le MNM qui en définit les conditions d'usages, notamment vis à vis du MCI.

Depuis trente ans le MCI a tenté, en vain, de faire valoir auprès du MNM, ses besoins en espace mais aussi des propositions d'actions de valorisations communes. Force est de constater que les deux musées sont animés par des cultures d'établissement et une approche territoriale radicalement différentes et qu'un travail en synergie n'a jamais pu être mis en place au sein de la citadelle. Cette absence de considération de l'action menée par le MCI et de la dynamique qu'il apporte à la citadelle entraine régulièrement la question du maintien, ou non, du MCI au sein de la citadelle, telle que l'a exprimée publiquement et à plusieurs reprises le maire de Lorient.

Ce sont les annonces du possible départ du MCI de la citadelle qui ont provoqué l'émergence d'un nouveau dialogue avec la Direction de la Mémoire et du Patrimoine (DMPA) qui gère l'ensemble du patrimoine du ministère de la Défense. Ce dialogue engagé a conduit le maire à inviter la DMPA à participer au comité de pilotage du PSC, ce qu'elle a accepté. C'est donc en toute transparence avec cette dernière que la Ville de Lorient avance dans sa réflexion liée à l'implantation du musée.

Les annonces récentes du MNM relatives à son site port-louisien sont de nature à faire évoluer positivement l'idée d'un partenariat à court et moyen terme entre les deux musées. La Ville souhaite connaître plus avant la nouvelle ambition et le nouveau projet du MNM.

ETAT DES LIEUX
BÂTIMENTS



# UN BÂTIMENT TRÈS CONTRAIGNANT

Le MCI n'a pas été installé dans un bâtiment construit spécifiquement à cet effet, mais dans l'aile nord de la caserne Lourmel de la citadelle, le charme du lieu est indéniable, mais il est aussi une source de nombreux tracas.

### Une isolation défaillante, des conditions climatiques difficiles

Si le bâtiment, lui-même est en bon état - la charpente et la toiture ayant été refaites dans les années 1970 - sa transformation en musée, c'est-à-dire en lieu de conservation d'œuvres fragiles, est source de préoccupations. Dans les années 1970, l'isolation des bâtiments n'étant pas une préoccupation majeure, le musée en est dénué. La taille des murs joue heureusement un rôle très actif, tout comme la voûte en brique et plâtre, dans l'évitement des brusques écarts de température. Le musée bénéficie ainsi d'une relative inertie. Néanmoins, la toiture n'étant pas isolée, la déperdition de chaleur en hiver et son accumulation en été se font ressentir. Le problème majeur se situe au niveau des anciennes fenêtres qui ont simplement été occultées par de la menuiserie. Les cimaises ou les vitrines peuvent se trouver en contact direct avec ces zones particulièrement froides en hiver. La reprise partielle de la scénographie a permis de diminuer ce phénomène dans certains endroits en ajoutant une couche de menuiserie.

Le chauffage central au fioul est propagé par le sol couvert d'un carrelage, lui-même recouvert d'une moquette. Le système de distribution de chaleur a longtemps été défaillant. Pour obtenir difficilement 17°C au nord, certaines pièces devaient être chauffées à 24 °C. Signalé et étudié pendant de longues années, ce problème a été minimisé depuis 2011.

Les portes de la caserne Lourmel sont toutes très basses (1m65) et peu isolantes. Seule la grande porte d'entrée du public, permet de faire pénétrer des objets de grande taille dans le musée, à la condition de démonter le dispositif en lattes de bois destiné à faire baisser le taux de luminosité dans le musée. Néanmoins, cette grande porte en aluminium et en verre, exposée aux vents dominants et aux embruns est vétuste et n'assure plus son rôle d'isolant thermique. Elle agit comme un véritable pont thermique. Plusieurs devis ont été sollicités pour son remplacement, mais le coût de l'opération est tel qu'elle n'a pas été financée sachant que l'avenir du musée au sein de la citadelle n'est pas assuré.

La citadelle étant située sur une pointe rocheuse entourée d'eau, le bâtiment souffre régulièrement de remontées capillaires de salpêtre. Les huisseries du musée sont également affectées par les conditions climatiques difficiles. Il conviendrait de procéder à leur remise en peinture.

L'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite est possible, mais relève d'une épreuve difficile. Les pavés sur le chemin d'accès et surtout les gravillons entravent la circulation des fauteuils roulants ainsi que celle des poussettes. Un passage pavé surélevé destiné à relier l'entrée du MNM au MCI a été réalisé pendant l'hiver 2011-2012. Un second passage destiné à descendre vers la partie ouest de la citadelle a été réalisé, quant à lui, pendant l'hiver 2012-2013. Ce cheminement a permis d'améliorer la circulation dans la cour de la caserne Lourmel.





**3ÂTIMENTS** 

Une grande partie du musée est constituée de petites salles. Le flux des visiteurs s'en trouve pénalisé. En présence de groupes, les visiteurs individuels circulent difficilement dans le musée. L'aménagement de la boutique dans l'accueil du musée - sachant qu'il n'y avait pas d'autre espace disponible - oblige le visiteur à revenir sur ses pas pour sortir du musée et passer à la boutique. Ce croisement de flux n'est pas idéal.

En terme de sécurité, le nombre de visiteurs autorisés à être présents au même moment dans le musée a été fixée à l'époque de son ouverture à 230 personnes.

Il semblerait, selon des informations communiquées en avril 2013, par le SDISS, que la jauge de 230 personnes ait été déterminée à partir d'éléments erronés ou mal interprétés. Les informations figurant dans le dossier indiquaient que la surface d'accessibilité du MCI pour le public était de 1 150 m², or, celle-ci n'excède pas 630 m². Sachant que les deux ailes de la caserne Lourmel sont reliées par les toitures, l'exposition permanente du MCI et du MNM ont vraisemblablement été considérées comme un tout d'une surface globale de 1 150 m². C'est jauge maximale de 230 personnes en un temps T s'appliquait donc aux deux établissements de la caserne l'ourmel.

Le réajustement de ces informations entraîne d'une part, le reclassement du musée en cinquième catégorie, alors qu'à son origine, il était classé en quatrième catégorie et d'autre part, l'application d'une jauge de 259 personnes pour les deux musées. Ceci signifie que l'application stricte des règles en matière d'accueil du public pour les ERP - 1 personne pour 5 m² - entrainerait une redéfinition de la jauge à 123 personnes au regard des 630 m². Elle serait clairement inapplicable aux premières salles du musée pour lesquelles pas plus de 5 personnes ne devraient pouvoir être présentes simultanément.

Alors même que la jauge actuelle de 230 est difficilement respectable lors de certaines manifestations (Nuit des musées, Journées du patrimoine) ou lors des journées à forte affluence, en août notamment, cette jauge de 123 personnes serait clairement incompatible avec les activités du musée en période estivale ou lors de manifestations occasionnelles (vernissages, spectacles, lectures, représentation à caractère théâtral, etc.).

Cette contrainte sera déterminante dans l'approche du projet. Il sera nécessaire après diagnostic et recommandation de procéder à différents aménagements (portes coupe-feu asservies à l'alarme incendie, prises de mesures compensatoires pendant les périodes de fortes affluences, etc.).







# DES ESPACES INSUFFISANTS

### Pas de salle d'exposition temporaire

Jusqu'en 2003, le MCI disposait d'un très petit espace (50m²) dévolu aux expositions temporaires. Il était situé au sous-sol de la caserne Lourmel, sous la salle de la Chine. Le redéploiement opéré par le MNM en 2004, dans une partie des locaux occupés par le MCI, a conduit à l'installation des ateliers techniques dans ce sous-sol. L'organisation des expositions est donc synonyme du démontage d'une partie plus ou moins importante des collections permanentes. Pour les expositions Les Portes de la Chine en 2004, Comptoirs d'Afrique en 2006, Féérie Indienne en 2009, Mémoires d'éléphant en 2011, Le musée fête ses 30 ans en 2014, près d'un tiers du parcours permanent du musée a dû être démonté.

# Cet état de fait est insatisfaisant à plus d'un égard. Il contraint à :

- d'incessantes manipulations d'œuvres qui sont toujours un facteur de risque,
- des travaux de scénographie répétés pour masquer ou démasquer des vitrines non mobiles,
- la mise en réserve d'une partie importante des collections entraînant parfois l'insatisfaction du public qui espérait voir telle ou telle œuvre,
- du travail supplémentaire pour l'ensemble de l'équipe du musée.

Ces travaux se font souvent pendant l'ouverture du musée au public et oblige à laisser pénétrer le public dans un musée en chantier. Lorsque la mise en œuvre de l'exposition est bien avancée, le public apprécie de voir le processus en cours. Néanmoins, il ne faut pas oublier que le public est surtout gêné par les travaux qui y sont opérés. Les bruits des outils en étant l'expression la plus embarrassante! Il s'agit d'un véritable frein au développement d'un projet culturel s'appuyant sur un programme d'expositions temporaires nécessaires au renouvellement du public.

### Réserves insuffisantes et inadaptées

Le musée ne dispose pas d'une réelle réserve aménagée. Lors de sa création, les besoins en terme de réserve n'étaient pas impérieux, tous les objets ayant leur place dans le parcours permanent. L'enrichissement des collections du musée a entraîné l'invention de solutions qui restent insatisfaisantes. Deux petits placards à l'entrée des bureaux de la conservation accueillent des objets de petite taille. Une grande partie des documents graphiques s'y trouve également. L'un des bureaux de la conservation a été transformé en réserve permettant d'accueillir les objets fragiles - textiles et huiles sur toile. Cette salle arrive à saturation et a le désavantage de se situer hors du périmètre de protection de la télésurveillance. Une autre salle, située dans le musée, en sous-sol, a été aménagée en réserve en 2007 et est dédiée exclusivement aux porcelaines.

18 m² sont consacrés à la conservation des œuvres hors expositions permanentes. Ce chiffre est suffisamment éloquent pour imaginer à quel casse tête chinois et gymnastique l'équipe doit se livrer à l'occasion des démontages d'une partie du parcours permanent.



30 m<sup>2</sup> sont dévolus aux ateliers techniques et environ une trentaine au stockage des matériels scénographiques. Là aussi les chiffres parlent d'eux-mêmes.

La réalisation du mobilier d'exposition se fait généralement à partir de grandes plaques d'aggloméré qu'il faut découper, assembler puis peindre. Or, l'atelier de peinture et de menuiserie, petite pièce rudimentaire d'une guinzaine de mètres carrés ne possède pas d'ouverture suffisamment large permettant le passage de ces grandes plaques. Celles-ci sont donc coupées et assemblées en plein air. Les techniciens sont en effet contraints de travailler dans la cour du musée et sont donc soumis aux aléas climatiques. La plupart des expositions sont réalisées au printemps, tant et si bien qu'en jonglant avec les bulletins météo la réalisation du mobilier s'est toujours faite en temps et en heure. Mais avec combien de fastidieuses manipulations destinées à mettre le mobilier et le matériel à l'abri des intempéries!

Les espaces de stockage sont également insuffisants. Une fois peint, le mobilier est évacué du petit atelier bien vite saturé dans l'attente de son placement dans les expositions temporaires. Les lieux de stockage du mobilier scénographique du musée sont très petits et peu adaptés. Le garage a été ainsi « colonisé » de même que l'espace vidéo du musée. Cette quête perpétuelle d'espace entraine d'incessantes manipulations supplémentaires.

Enfin, il convient de noter que le site de la citadelle lui-même est très contraignant en matière de mouvements d'œuvres et de réception de marchandises. La petitesse des portes du MCI et des ateliers techniques a déjà été soulignée. Il faut ajouter encore l'impossibilité de faire pénétrer les grands camions dans la citadelle en raison d'une hauteur insuffisante des arches qui jalonnent le parcours d'accès jusqu'au musée.

Concrètement, l'acheminement des marchandises et des œuvres jusqu'au musée se fait - au mieux - après un transfert, à l'extérieur de la citadelle. desdits éléments dans un camion plus petit - qu'il aura fallu aller chercher à Lorient auparavant puisque le musée ne possède pas de camion. Si le musée maîtrise parfaitement les dates d'enlèvement des œuvres et peut donc anticiper et réserver le camion de la direction de la culture pour que les choses se passent au mieux, il n'en va pas de même avec les transporteurs qui livrent les marchandises destinées à la boutique ou au montage des expositions temporaires quand bon leur semble. Plagues de bois, cartons de porcelaines et de livres sont donc acheminés à l'aide d'un petit chariot tiré par le personnel du musée. Les choses se compliquent encore dans le cas des mouvements d'œuvres de grandes tailles ou lourdes car il est souvent impossible de les hisser dans le petit camion faute de quai de déchargement et de matériel de levage ad-hoc 1.

Les conditions de travail du personnel technique sont loin d'être optimales. Le « système D » est une ressource constamment sollicitée et il convient de souligner l'extrême bonne volonté des agents du musée qui accomplissent leurs missions dans des conditions souvent rudes.

1. Il conviendrait de soulager le personnel par l'achat d'un matériel plus performant que le chariot. Un petit fenwick serait très utile, reste ensuite la question de son stockage.







BÂTIMENTS

Les chapitres précédents ont déjà permis d'évoquer l'absence d'un lieu dédié exclusivement à la médiation. Il existe un local formé par deux pièces contigües dont la superficie globale reste inférieure aux 52 m<sup>2</sup> qui constituent la norme réglementaire imposée par l'Éducation nationale pour accueillir une classe entière. Le lieu dispose d'un point d'eau (un petit évier) permettant d'y mener certaines activités (peintures, etc.), néanmoins l'exiguité des lieux ne permet pas d'avoir des casiers pour que les participants déposent leurs effets personnels. De même la petitesse des lieux ne permet pas d'accueillir plus d'une dizaine de participants à la fois pour les ateliers découvertes, ce qui ne permet pas de faire face aux demandes. Le SAAP ayant rapatrié ses activités pédagogiques sur le site de l'Hôtel Gabriel, ces locaux servent actuellement de salle de stockage de matériel scénographique ou de caisses de conditionnement. Indiscutablement ce lieu ne répond pas aux besoins dans le domaine de la médiation du musée. Ce constat s'étend à tous les services qu'un musée moderne se doit d'offrir au public. L'accueil et l'espace boutique qui s'avèrent être également la sortie du musée sont vraiment trop petits. Pendant les journées à forte fréquentation ce lieu connaît une cohue permanente. Les visiteurs s'empressent de sortir pour échapper à la foule et ne prennent pas le temps de découvrir les ouvrages et les objets en vente ou d'interroger la personne située à l'accueil auprès de laquelle ils avaient pourtant des guestions à poser (lieu pour se restaurer dans Port-Louis, information sur les activités du musée, etc.). Là encore. l'impossibilité d'installer des casiers et un vestiaire est un réel handicap pour le confort du visiteur 1.



Le manque d'espace ne permet pas au MCI de développer un salon de thé pourtant fortement réclamé par le public et qui, eu égard au thème du musée semble pourtant tomber sous le sens. Il s'agirait en effet, au delà du service offert au visiteur, d'une véritable extension des sujets abordés dans la visite du parcours permanent.

La documentation, l'iconothèque et la base de données du musée sont théoriquement accessibles aux chercheurs, étudiants ainsi qu'à toute personne justifiant d'une recherche en lien avec l'histoire des Compagnies des Indes. Ceci ne peut se faire que sur rendez-vous et dans des conditions difficiles car l'espace documentation est aussi la salle de réunion du musée et le bureau des stagiaires. Là encore meubles bibliothèques, casiers sont arrivés à totale saturation. Enfin. la documentation se trouve dans les locaux administratifs situés au premier étage de l'hôtel des gouverneurs. Ils sont donc inaccessibles aux personnes à mobilité réduite.

Les espaces dédiés au MCI au sein de la citadelle n'offrent pas la possibilité d'y réaliser certaines activités liées au programme d'actions culturelles du musée, comme le programme annuel de conférences. Données longtemps à l'auditorium de la chambre de commerce et d'industrie, dont

la jauge de 120 places s'est révélée insuffisante, elles ont lieu à présent à l'auditorium du lycée Colbert ou à celui de l'espace Courbet à Lorient, en fonction de la disponibilité des lieux. Les colloques ou journées d'études ainsi que certains spectacles organisés par le musée, l'ont été dans trois autres lieux : palais des congrès, université de Bretagne-sud, plateau des Quatre Vents. Cette « errance » des activités culturelles du musée est préjudiciable. Il serait beaucoup plus simple d'avoir un lieu unique permettant d'accueillir l'ensemble de ces manifestations, en termes d'organisation, de communication et de rayonnement.

Enfin, alors même que les demandes sont régulières, il n'existe aucun lieu au sein de la citadelle relevant du MCI qui pourrait être mis à disposition de certains partenaires dans le cadre des opérations de mécénat. Très fréquemment des demandes sont émises auprès du musée pour de la location d'espaces dans le cadre d'activités entrepreneuriales privées (conseil d'administration, assemblée générale, réunions, séminaires de cadres, etc.). Les thématiques du musée sont des motifs stimulants pour de nombreuses sociétés qui pourraient devenir des partenaires dans le cadre de la création d'un club d'entreprises ô combien indispensable.



### Un musée pas toujours facile à trouver

Les professionnels du tourisme notent avec dépit que le public identifie difficilement la localisation du musée. Il y a une confusion s'agissant du musée de la Ville de Lorient délocalisé sur la commune de Port-Louis dans un site géré par le MNM. Certains le cherchent à Lorient, d'autres, une fois à Port-Louis n'imaginent pas qu'il est situé à l'intérieur de la citadelle. De même, ils soulignent qu'il souffre d'une accessibilité toute relative depuis Lorient notamment. L'accès compliqué à l'embarcadère situé non pas en centre ville mais dans une zone industrielle décourage de nombreux visiteurs potentiels 2. Pour toutes ces difficultés, il existe des solutions - panneau sur la citadelle, totems dans Port-Louis et dans Lorient pour communiquer sur le musée, panneaux sur la voie-express à l'image de ceux réalisés pour la Cité de la voile et, plus complexe, rapatriement des bateaux-bus en centre-ville de Lorient - mais aucune n'est entre les mains de l'équipe du MCI et même de la Ville de Lorient. Si le MCI était identifié comme un élément structurant du Pays de Lorient, les acteurs en charge de ces guestions pourraient plus facilement s'en saisir.

1. Il est donc impossible de déposer les sacs à dos qui sont pourtant une vraie source de risques pour les oeuvres dans les salles exigües du musée Un accident sur une huile sur toile, découverte en cours de journée avec des griffures sur la couche picturale, trouve vraisemblablement son origine dans une friction malheureuse avec un sac à dos.

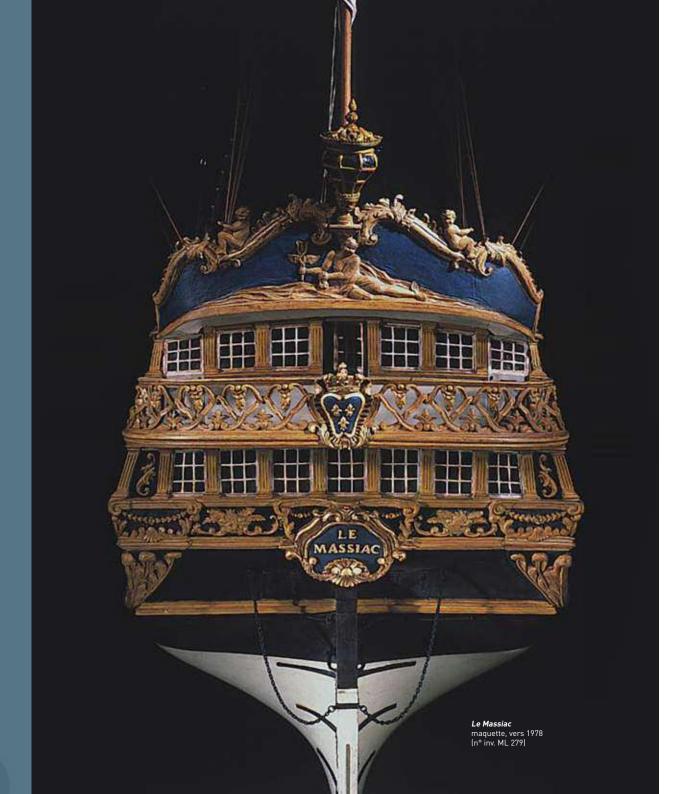
2. C'est ce que confirment les agents de l'office de tourisme de Lorient

# BÂTIMENT : CONCLUSION

D'une manière générale le musée souffre d'un manque d'espace pour chacune de ses activités qu'il s'agisse du parcours permanent, des réserves, de la boutique. de l'accueil, de la salle vidéo, des locaux pédagogiques, des ateliers techniques et des locaux administratifs. Plus qu'un musée, il s'agit plutôt d'un « micro-musée ». Lorsque les locaux existent, ils sont inadaptés à leurs missions. En dépit de ces contraintes, cet équipement municipal tente de fonctionner comme l'oblige d'une part, la loi de 2002 relative aux musées de France et d'autre part, un public et des partenaires nombreux et toujours plus exigeants. Néanmoins, la distorsion entre les actions menées et les infrastructures est totale et est devenue une source de dysfonctionnements et un véritable frein aux activités. Le musée a définitivement atteint les limites de ses capacités de fonctionnement dans son cadre actuel.

COLLECTIONS

ÉTAT DES LIEUX



# BILAN DE L'EXISTANT. HISTORIQUE

Ce sujet a déjà été partiellement évogué lors du chapitre consacré à l'historique même du musée. Il convient de rappeler que le musée a été créé ex-nihilo après la Seconde Guerre mondiale. Les collections ont commencé à être rassemblées à partir des années 1960 sous l'égide du comité du tricentenaire avec pour objectif l'organisation de l'exposition Lorient et la Mer en 1966. Trente-trois œuvres ont été offertes à la Ville de Lorient par le comité du tricentenaire à l'issue de l'exposition. Ces œuvres constituent le noyau originel de la collection.

L'accélération en matière d'acquisitions se fait après la décision du conseil municipal en date du 25 juin 1980, d'installer son musée au sein de la citadelle de Port-Louis dans le cadre du projet de musée de la Mer pour l'Atlantique. C'est André Garriques, directeur de la bibliothèque de Lorient qui est en charge de la constitution des collections. Afin de réunir un nombre d'items suffisants susceptibles d'évoquer l'histoire des Compagnies des Indes, il a recours aux quatre modes opératoires suivants :

- l'achat d'œuvres.
- le dépôt d'œuvres,
- la création d'artefacts,
- la reproduction de documents.

### L'achat d'œuvres

Les achats concernent principalement les porcelaines des Compagnies des Indes et les objets permettant d'évoquer la vie à bord des vaisseaux (instruments de navigation, instruments de médecine, etc.). A l'occasion de la dispersion des porcelaines de la célèbre collection Hervouët<sup>1</sup>, en 1987, le ministère de la Culture a fait procéder à quelques préemptions en vente publique, ainsi qu'à des achats après arrêts en douane (82 œuvres) en faveur du MCI.

1. François Hervouët avait publié, à partir de sa collection, plusieurs ouvrages sur les porcelaines des Compagnies des Indes à décor occidental qui restent des références bibliographiques incontournables dans le domaine.

### Les dépôts

Ce sont les dépôts d'œuvres en provenance des musées nationaux qui vont permettre d'étoffer considérablement la collection du musée. Le musée du château de Versailles et des Trianons ; le musée national des arts asiatiques, musée Guimet ; le musée national des Arts océaniens et africains (dont les collections ont été versées au musée du quai Branly) ; le musée de l'Homme ; le musée national du Moyen-âge, musée Cluny ; le MNM ; ainsi que le musée Carnavalet, sont sollicités pour apporter leur concours. C'est André Garrigues qui établit la liste des œuvres qu'il souhaite voir déposer à Lorient. Les musées répondent tous positivement. La contribution de certains d'entre eux, MNAOA et musée de l'Homme en tête, est considérable puisque à eux deux ils déposent un peu plus de 400 œuvres tout au long des années 1980. Le musée de l'Homme a mis fin à son dépôt en 1995.

### Les créations de maquettes et de dioramas

C'est l'outil indispensable au fonctionnement des compagnies, le vaisseau, qui reçoit entre la fin des années 1970 et celle des années 1980, un traitement magistral à travers la création d'une série de maquettes, œuvres du capitaine de vaisseau Jean Delouche. Le MNM est mis à contribution avec la commande auprès de son atelier de maquettistes de l'imposante maquette du Massiac. Maquettes et dioramas qui ont à présent entre 25 et 30 ans ont été inscrits dès l'origine à l'inventaire du musée et sont parmi les objets les plus admirés.

### La reproduction de documents

Lors de la création du musée, André Garriques a éprouvé le besoin d'insérer de nombreux fac-similés. Photographies et reproductions d'archives émaillaient ainsi le parcours permanent. Il s'agissait de justifier historiquement le discours et de pallier le manque d'œuvres. A l'exception de deux documents, tous ces vieux fac-similés, souvent peu convaincants, ont été retirés des salles. Ils renvoyaient à une conception aujourd'hui surannée de la muséographie.



Teck, métal, polychromie, Inde, Negapatam, 1804, ancienne collection Jouveau-Dubreuil. (n° inv. AF 3305, dépôt du musée du quai Branly)



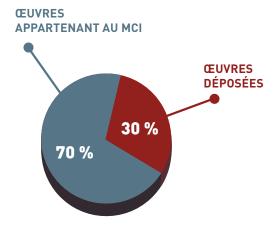
François-Dagobert Jouvenet, Portrait d'Antoine Barthélemy de Vire Duliron de Montivers, capitaine d'infanterie. Huile sur toile, 1750 (n° inv. 2010.3.1) Acquis et restauré avec l'aide du FRAM et du FRAR

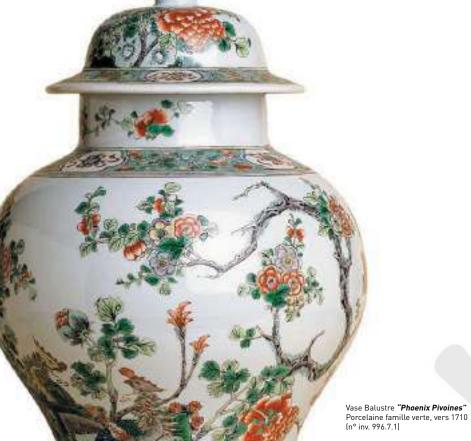
- Histoire des compagnies ayant reçu du roi le privilège du commerce vers les pays d'Afrique, d'Asie et des Caraïbes, épisodes politiques ou économiques afférants
- Développement du port et de la ville de Lorient, activités du port
- Navigation et vie à bord des vaisseaux de la compagnie, équipages
- Activité des comptoirs
- Marchandises importées dans le cadre de ce commerce

A travers la diversité des collections. typique d'un musée d'art et d'histoire, une prépondérance des céramiques (400), plus exactement des porcelaines d'exportation chinoises du XVIII<sup>e</sup> siècle, se profile nettement. Les estampes forment le deuxième lot important. Les collections dont les domaines sont très variés sont aussi marquées par une forte présence des objets extra-européens. Ils représentent en effet plus de la moitié des œuvres. Les objets du monde maritime et surtout les arts décoratifs finissent de caractériser la nature de cette collection.

### Statut juridique

La collection du musée comprend au 25 janvier 2013, 1 752 objets ou ensembles d'objets : 1 228 œuvres sont la propriété du MCI, ce qui signifie que 70 % des collections appartiennent à la Ville de Lorient et sont donc soumises au régime de la domanialité publique et sont protégées par le cadre législatif appliqué aux musées de France. Inéluctablement, le reste des œuvres, soit 524, sont des dépôts.





### Dépôts

La collection du MCI repose sur un nombre conséguent de dépôts puisqu'ils représentent un peu moins d'un tiers des collections 1.

### Ces dépôts ont fait l'objet soit :

- d'un arrêté préfectoral (musées nationaux),
- d'une convention entre dépositaire et propriétaire (musées de France, collectivités, institutions),
- d'une attestation de dépôt (particuliers).

Sur les guinze sections de la collection permanente du musée, dix d'entre elles présentent des objets du musée du quai Branly, et six d'entre elles n'existaient, jusqu'il y a peu, que grâce à ce dépôt. C'est le cas notamment des sections dédiées aux comptoirs de la Compagnie en Afrique, à l'évocation de la traite négrière, à la thématique de Paul et Virginie, à celle des comptoirs indiens et enfin à celle du Siam. Les efforts en matière de politique d'acquisitions ont été réalisés de manière à enrichir ces sections d'objets appartenant en propre au musée. Néanmoins, les 87 objets, propriété du musée du quai Branly, que le MCI souhaite conserver, sont fondamentaux pour la définition du parcours de référence.

Le musée du quai Branly vient de faire connaître en mai 2013, son accord pour le renouvellement du dépôt de 77 objets pour une période de cinq ans. Le MCI espérait pouvoir garder certaines œuvres graphiques emblématiques, comme les panoramiques de Zuber, mais le musée du quai Branly s'y est opposé.

Nom du musée ou institut déposant	Nombres d'œuvres déposées
Paris ; musée du Quai Branly (MNAOA)	265
Paris ; MNM	<b>6</b> (dépôt restitué en sept. 2014)
Paris ; musée national du Moyen-âge – Cluny	11
Paris ; musée national des Arts Asiatiques - Guimet	28
Paris ; musée du Louvre	2
musée national du château de Versailles et des Trianons	6
Parcs Canada / Ottawa, Canada	5
Paris ; musée Carnavalet	22 (dont 4 ensembles)
Paris ; musée Cernuschi	1
Saint-Louis ; musée des Arts décoratifs de l'Océan Indien	3
Rennes ; musée des Beaux-arts	42
Quimper ; musée des Beaux-arts	13
Rennes ; direction des antiquités de Bretagne	<b>1 lot</b> (dépôt de fouilles archéologiques : DF)
République de Maurice	14
Commune de Guern	1
Commune de Taupont	1
Commune de Port-Louis	1
Commune de Vitré	1
Lorient, centre hospitalier	1
Ville de Lorient, médiathèque	33
M. Magon de Saint-Elier	2
M. Maignan	1
M. F. Rio	58
TOTAL	524

### Une collection homogène

La genèse du musée est à l'origine de la plus grande force de la collection. Elle se caractérise, malgré son apparente diversité, par une forte homogénéité autour de la thématique des Compagnies des Indes. La collection a été réunie pour être démonstrative avec un but unique : illustrer cet épisode historique si particulier. C'est là un atout considérable <sup>1</sup>. En effet, hormis quelques objets dont la présence peut être interrogée, la plupart d'entre eux sont pertinents. En résumé l'on peut dire que la collection répond au concept scientifique du musée.

### Une collection à forte valeur pédagogique

Cette volonté illustrative est à l'origine de la création d'objets à très forte valeur pédagogique que sont les maquettes, les coupes et les écorchés de navires ainsi que les dioramas. Entre 1976 et 1989, Jean Delouche <sup>2</sup> a réalisé, sur commande, seize maquettes et dioramas qui sont venus enrichir de manière magistrale les collections du musée. Par leur rigueur scientifique, le regard vivant qu'elles portent sur la vie à bord des navires de la Compagnie, elles sont un outil pédagogique de premier plan. Scientifiques, réalistes et ludiques, ces maquettes contribuent fortement à l'identité du musée. Elles en sont, en quelque sorte, les chefs d'œuvres du point de vue de la thématique maritime.

La même démarche à visée pédagogique a présidé à la réunion des objets qui illustrent de nombreuses thématiques comme celle de la vie à bord. Les objets scientifiques évoquent l'art de la navigation, les instruments de médecine montrent le caractère rudimentaire de cette discipline en mer au XVIIIe siècle, etc. De même, les portraits déposés par le musée de Versailles, sont ceux des grands hommes de la Compagnie tant initiateurs qu'acteurs, Colbert, John Law, Dupleix, Mahé de La Bourdonnais, Duval d'Eprémesnil.

Cet angle de vue pédagogique ne peut être que loué et la politique d'acquisitions est poursuivie en ce sens.

Lors d'une conférence en janvier 2013 - dans le cadre du programme Trading Eurasia, auquel le MCI est associé - John Mac Aleer, ancien conservateur au Greenwich museum à Londres – le grand musée d'art naritime londonien - a évoqué la création toute récente d'une galerie dédiée à la Compagnie des Indes anglaise, à laquelle il a participé. Il a montré toute la difficulté à établir la connexion entre le matériau brut fourni par les historiens, les artefacts disponibles et l'obligation de narration laconique adoptée par toute muséographie qui se veut efficace. Partant des dernières grandes expositions évoquant le domaine des Compagnies des Indes, Encounters, Victoria and Albert museum, Les Portugais autour du Monde, il a montré à quel point ces merveilleuses expositions ont apporté une vision trop édulcorée en ne montrant que les chefs-d'oeuvre engendrés par cette aventure. La démarche menée par le Greenwich museum est donc à prendre en compte pour essaver d'établir au plus juste une scénographie dédiée à la Compagnie des Indes anglaise. Mais, et c'est en creux ce que regrettait John Mac Aleer, le Greenwich museum, eu égard à ses collections, propose quant à lui une vision par trop maritime. Toutes ces considérations montrent bien à quel point les collections réunies à Lorient avec pour seul objectif l'illustration de la diversité des thématiques permettant l'évocation de l'histoire des Compagnies des Indes sont d'une richesse

2. (1922 - 1996), ancien de l'aéronavale, maquettiste, aquarelliste, passionné par l'histoire de la navigation.



La Sirène Maquette, vers 1980 (n° inv. ML 153)

### Une collection unique d'objets « métissés ¹»

La collection est composée, nous l'avons déjà signalé, de nombreux objets extra-européens. Un nombre non négligeable d'œuvres à caractère cultuel provient d'Afrique ou de l'Inde principalement. Mais ce sont avant tout les objets « métisses », ces objets réalisés à l'intention des Européens dans les zones d'actions des Compagnies de commerce européennes, qui confèrent son originalité majeure au MCI.

Pour une petite partie d'entre eux, ces objets ont été créés pour les besoins des Européens dans les comptoirs. En effet, à de rares exceptions, négociants et fonctionnaires reproduisaient sous les tropiques leur cadre de vie européen. Cette production particulière, fruit d'un syncrétisme culturel original, se développe dans la plupart des comptoirs européens. Elle est présente dans le musée grâce à l'ancienne collection Jouveau-Dubreil, fonctionnaire et collectionneur en poste à Pondichéry dans la première moitié du XX° siècle qui avait offert sa collection au MNAOA (dépôt du musée du quai Branly).

Mais la majeure partie de ces objets « métissés » a été réalisée en Inde, en Chine et au Japon pour les besoins de l'exportation vers l'Europe, dans le cadre du commerce à monopole des compagnies. Textiles de coton et de soie indiens et chinois. céramiques de Chine, papiers peints, éventails, mobiliers, coffrets et obiets en laque, etc., sont le résultat de la rencontre commerciale, politique et culturelle, entre Asiatiques et Européens. Les premiers ayant des savoir-faire et des matières premières inconnus en Europe (ou impossible à exploiter) sur lesquels les seconds projetaient leur desideratas de forme, de goût et de coût. Cette entente commerciale a donné naissance à des objets que les Européens trouvaient furieusement exotiques pour ne pas dire asiatiques et que les asiatiques n'ont jamais utilisés en raison de leur caractère trop européen...

Hybrides donc, tous ces objets ne révèlent pas à proprement parler d'une culture ou d'une autre. Ils sont avant tout le produit d'un commerce mondialisé. Si l'on ajoute à cela qu'ils sont

souvent d'une facture secondaire, l'on comprend L'originalité f pourquoi ils ne trouvent pas leur place  $^2$  dans les l' nombreuses

pourquoi ils ne trouvent pas leur place <sup>2</sup> dans les musées consacrés aux arts décoratifs ou aux arts asiatiques. Pour résumer, jusqu'il y a peu, ils n'étaient quasiment pas exposés à l'exception notoire du musée des Arts décoratifs de l'océan Indien à la Réunion <sup>3</sup>. Le MCI s'enorgueillit donc de présenter en France métropolitaine un échantillonnage modeste mais unique de ces

objets métisses nés de la croisée des mondes.

Ces objets intéressent à présent les historiens ainsi que le public, car ils sont une expression sensible et actuelle d'un phénomène ô combien interrogé et médiatisé aujourd'hui : la globalisation, et l'on pourrait même qualifier les porcelaines des Compagnies de Indes ou les fameuses indiennes « d'art de la mondialisation ».

### Une collection séduisante

L'originalité formelle et iconographique de nombreuses œuvres, notamment des porcelaines, des textiles, du mobilier et, pour résumer, de l'ensemble des arts décoratifs, confère une indéniable puissance de séduction à la collection. L'exposition Féerie indienne qui présentait un ensemble d'une cinquantaine de textiles indiens, d'exportation principalement, a montré à quel point ce type de collection, méconnue du grand public, emporte immédiatement son adhésion pour peu que la scénographie soit un peu travaillée. C'est là un atout considérable qu'il convient encore de valoriser. Une scénographie adaptée révélerait à quel point certaines œuvres, perdues dans les ensembles, sont belles ou intéressantes.

- 1. Cet adjectif est peu satisfaisant, mais à défaut d'une autre terminologie, celle-ci a le mérite d'être comprise de tous.
- 2. Il convient de nuancer le propos en ce qui concerne le musée Guimet, qui consacre un espace à l'exposition des porcelaines des Compagnies des Indes, mais il reste anecdotique en comparaison de l'exposition des milliers de porcelaines asiatiques réalisées pour l'Asie. Enfin, le musée de la Céramique de Sèvres consacre à présent une vitrine entière aux porcelaines chinoises d'exportation dans son nouveau parcours de référence.
- 3. Ce musée bénéficie depuis trente ans d'une exceptionnelle politique d'acquisitions soutenue financièrement par la Région puisque ce sont 200 000 € qui lui sont consacrés chaque année.



Plat a barbe Imari Porcelaine, vers 1750 (n° inv. 17.31.1) 6 COLLECTIONS

### La top liste des œuvres du musée

Stricto sensu, il n'y a ni chef-d'œuvre, ni artiste célèbre, pas même l'ombre d'un fameux collectionneur qui pourrait faire la renommée du MCI. Celui-ci est toutefois connu pour sa collection de porcelaines de la Compagnie des Indes qui fait le bonheur des collectionneurs et des amateurs. Parmi elles, figurent un célèbre plat bleu et blanc portant les idéogrammes de l'empereur Kangxi ainsi qu'un bol à punch ayant pour iconographie les Factoreries de Canton. Connues des institutions muséales, ces deux œuvres, ainsi que les porcelaines armoriées, sont très régulièrement sollicitées pour des prêts en France comme à l'étranger.



Déesse du culte taoïste Konuan Yin Ivoire, fin du 18e - début du 19e siècle Inº inv. MC 2000.4] dépôt du musée Cernuschi, Paris

Par ailleurs, certaines œuvres retiennent invariablement l'attention des visiteurs. Elles apparaissent de manière récurrente dans le livre d'or comme étant les œuvres les plus appréciées, les plus spectaculaires, les plus belles, les plus intéressantes. Il s'agit par ordre décroissant de citations :

- des maquettes de vaisseaux (citées à parts égales par le public adulte ou enfant),
- de l'armure du Samouraï (qui remporte la palme des œuvres citées par les enfants),
- des robes et plus largement des textiles,
- de la défense d'ivoire sculptée représentant la déesse chinoise Konuan Yin.

### Les faiblesses

### Un corpus très réduit

Le faible corpus constitue l'une des faiblesses du musée. Deux domaines, les céramiques et les arts graphiques connaissent une « sur-représentation » numérique, rendant encore plus criant le déficit d'œuvres dans certains domaines. Pour dresser un bilan de la situation, toutes les thématiques devraient être renforcées. Certaines de manière fondamentale. A titre d'exemple, il est difficile d'illustrer la vaine tentative de l'implantation de la Compagnie des Indes au Siam, épisode historique ô combien passionnant avec, en tout et pour tout, 8 estampes (dont 5 dépôts) et une statuette d'un bouddha d'Ayutthaya. Bien pire, de nombreuses thématiques, pourtant décisives pour la compréhension de l'histoire des Compagnies des Indes, ne peuvent trouver le début d'une illustration en l'absence totale d'œuvres.

Près de la moitié de la collection est exposée (632 objets) au sein du parcours permanent. Ceci implique une difficulté de rotation des collections nécessaire au renouvellement de l'intérêt du public et ne permet pas de « soulager » facilement les objets fragiles des contraintes d'exposition. Ce petit nombre d'œuvres oblige à retirer les œuvres du parcours permanent en cas de demande de prêts car il n'existe pas de « réservoirs » d'œuvres permettant leur substitution.

Enfin, ce faible numéraire ne permet pas de réaliser des expositions temporaires à partir de fonds inexploités. Ceci implique que les expositions temporaires sont obligatoirement synonymes d'emprunts d'œuvres, avec tout ce que cela suppose en terme de frais de conditionnement et de transport.

### Le risque de retrait des dépôts

Il existe un risque avéré de voir ce faible corpus encore diminué par le retour des objets déposés dans leur institution d'origine. Ce cas de figure s'est produit en 1995. Le musée national de l'Homme ayant rapatrié environ cent cinquante objets, le MCI a été subitement amputé du contenu de trois salles. Le remplacement de ces objets a été laborieux et le musée a longtemps gardé la cicatrice de ce départ brutal. Le retrait de l'ensemble des arts graphiques appartenant au musée du quai Branly constitue également une difficulté à laquelle le musée est confronté. Néanmoins, cette annonce ayant été faite il y a maintenant près de trois ans, le musée a pu commencer à mettre en œuvre des stratégies de remplacement.

Le retrait de certaines œuvres majeures et emblématiques du parcours permanent peut donc poser un véritable problème, en terme de scénographie et d'illustration des thématiques. s'il n'est pas anticipé.

### Des déséquilibres dans la collection

Ce sont surtout les porcelaines des Compagnies des Indes qui ont fait l'objet de l'attention des deux premiers conservateurs, activement soutenus, en ce sens, par la Société des Amis du musée. En un peu plus d'une vingtaine d'années, ce sont plus de quatre cents porcelaines chinoises d'exportation qui sont entrées dans les collections. Famille bleue, famille verte, Imari, famille rose et porcelaines armoriées viennent illustrer le commerce de la Compagnie avec la Chine. Leur prépondérance dans les collections entraîne pourtant un déséquilibre dans la perception du « commerce d'Asie » au XVIIIe siècle dont les flux se lisent dans les archives de la Compagnie. Pour résumer c'est l'arbre qui cache la forêt. Or, si l'arbre est bien représenté au sein des collections, la forêt est quasiment inexistante...



Bouddha en Abhaya mudrâ, debout Bronze, 17e siècle (n° inv. ML 302)



# POLITIQUE D'ACQUISITIONS

# Un rééquilibrage des collections, une politique d'acquisition visant à supprimer les faiblesses

Les objets de commande réalisés pour l'exportation vers l'Europe, les objets qualifiés plus haut « d'art de la mondialisation », se sont longtemps incarnés dans les seules porcelaines d'exportation. Les textiles indiens de soie et surtout de coton qui ont fait le volume des cargaisons indiennes étaient quasiment inexistants dans les collections jusqu'au début des années 2000. Face à ce constat, un infléchissement a été donné dans la politique d'acquisitions. Les textiles indiens et chinois d'exportation sont devenus prioritaires. Une démarche semblable se met peu à peu en place pour les objets d'exportation chinois, comme les éventails, les objets en laque, les coffrets et les représentations iconographiques réalisés dans toute l'Asie pour les Européens. De même, une attention particulière est portée aux objets permettant d'illustrer des thématiques fondamentales représentées par les seuls dépôts. Dans cette perspective un lot d'œuvres ayant pour thème les Mascareignes et plus particulièrement Paul et Virginie a pu être acquis. Bien évidemment, toutes les opportunités permettant de faire entrer dans les collections des objets évoquant d'une manière directe l'histoire des Compagnies des Indes et de ses acteurs sont au centre des préoccupations. En cela l'achat du portrait d'Antoine Barthélémy de Vire du Liron de Montivert, capitaine de la Compagnie des Indes ; d'une armoire à épices et d'une porcelaine en « bleu et blanc » timbrés de l'acronyme de la VOC - Compagnie des Indes néerlandaise - ; d'un recueil de gravures présentant une ambassade de la VOC vers l'empereur du Japon, en sont des exemples particulièrement heureux.

La politique d'acquisition est au cœur des préoccupations du musée et constitue la clé de voûte de l'action autour des collections.

Vayron

L'enfance de Paul et Virginie
Estampe
[n° inv. 2011.13.7]
Acquis avec l'aide du FRAM

Éventail "Les faisans vénérés". Ivoire, Chine pour l'exportation, époque Kangxi, vers 1670-1680 (n° inv. 2011.4.1) Acquis avec l'aide du FRAM



Depuis maintenant plus de dix ans, le MCI a soumis des propositions à chacune des deux commissions annuelles. Pour autant, le musée est souvent amené à proposer des dossiers à la commission d'urgence dans le cas des ventes aux

Enfin, depuis une mésaventure arrivée en 2007, à l'occasion de laquelle le musée s'est vu préempter par un autre Musée de France une œuvre qu'il avait achetée en vente publique - et pour laquelle il avait recu préalablement l'autorisation d'acquisition du service des musées de France - le MCI sollicite à son tour fréquemment la procédure de préemption. Celle-ci permet de s'assurer qu'aucun autre musée n'est intéressé par l'objet. Elle évite de participer aux enchères et en conséquence, de faire monter le prix. De 2008 à 2013, onze demandes de préemption concernant seize objets ont été présentées par la Ville de Lorient auprès du service des musées de France 4. Elles ont toutes recu un avis favorable. A l'issue des enchères, quatorze préemptions ont pu être opérées, le prix d'adjudication ne dépassant pas le budget que la Ville de Lorient souhaitait allouer à l'opération. A l'exception de deux fois 5. la préemption est directement opérée par le MCI, le service des musées de France ayant dûment missionné le conservateur.

- 1. Une veille est effectuée sur différents sites web d'opérateurs de ventes aux enchères, ainsi qu'à travers la lecture de la Gazette de l'Hôtel Drouot et de nombreux et des antiquaires alertent le MCI de la mise en vente de tel ou tel objet. Le musée reçoit également spontanément de très nombreuses propositions de propriétaires privés (une à deux par semaine). Très souvent sans intérêt, ces la visite de salons d'antiquaires se révèle indispensable bonne politique d'acquisitions.
- 2. Ce sont les spécialistes de collections dans les institutions ou musées nationaux qui émettent ces avis.
- exceptionnellement par le chef de l'inspection des musées. nombre de dix-sept, en majorité des historiens d'art et des conservateurs, l'inspecteur des musées en charge de la région Bretagne en est membre de droit. La commission d'acquisitions pour les musées de la région Bretagne se
- (secrétariat du MCI, directeur de la culture, direction
- 5. Une conservatrice du musée des Arts décoratifs a préempté au nom de l'Etat pour une vente de textile et une conservatrice du musée Guimet dans le cas d'une vente d'art

catalogues de ventes aux enchères. Parallèlement, un réseau propositions s'avèrent de temps à autres stimulantes. Enfin, pour suivre et comprendre l'évolution du marché de l'art et constituer un réseau indispensable à la mise en oeuvre d'une

3. Cette commission est organisée par la direction des affaires culturelles de Bretagne, elle est présidée par le directeur régional des affaires culturelles, Le rapporteur en est le délégué musée de la région Bretagne. Elle est composée de différents spécialistes au

4. La mise en oeuvre des procédures d'urgence ou de préemption est toujours menée avec célérité et efficacité tant par les services administratifs de la mairie impliqués générale, cabinet du maire), que par celui de la délégation régionale des musées ainsi que par le service des musées

Courtepointe au lion Coton, 18º siècle (n° inv. 2010.2.2) Acquis avec l'aide du FRAM



# Sur la route de Lorient

Préemptée par le musée de la Compagnie des Indes, une indienne s'apprête à retrouver son port d'attache. Itinéraire d'une voyageuse...

L NE PEUT y avoir de ville plus marquée par son histoire. Lotlent annonce fièrement son origine au son des sept lettres de son nom. Haur lieu de l'histoire bretonne, la citadelle de Port-Louis, protégée par l'île de Groix et par ses fortifications, est choisie en 1666 pour accueillir le port de la Compagnie des Index. Le siège de la Compagnie s'installe alors entre les murs de la citadelle, tandis que le port et le chantier naval trouvent un site parfait au cœur de la rade formée par les confluents du Scorff et du Blavet. Toures les marchandises venant d'Inde ou d'Asie transitent désormais par ce lieu, où seront également construits les navires de la flotte. L'un des premiers se nomme Le Soleil-d'Orient, bientôt surnommé «L'Orient». Le vaisseau donnera son nom à la future ville. En effet, toute cette activité engendre l'arrivée de commerçants. mais aussi d'arrisans et d'ouvriers. Une cité se développe au-delà de la rade, à l'intérieur des terres. Lorient est née. Créée par Colbert, la Compagnie des Indes orientales en France aspire à rivaliser avec

ses concurrents européens dans le commerce vers l'Asie. Malgré les fortunes diverses de la Compagnie, Lorient restera le passage obligé pour faire entrer ou sortir une denrée sur le territoire. Si les matières premières telles les épices, le thé, le café ou le bois sont les plus recherchées. certaines curiosités orientales suscitent blen vite les convoitises. À côté des soies, des porcelaines et des laques chinois, les cotonnades indiennes sont une véritable découverte pour les marchands occidentaux. S'ils les utilisent au début comme monnaie d'échange en Asie, bien vite, la « folie indienne» va envahir la France... jusqu'à représenter près de trois quarts des cargaisons des navires commerciaux du pays entre 1719 et 1769. Er ce, maloré une loi protectionniste qui interdit sur le territoire français les ventes de tissus indiens entre 1686 et 1759. Pourquoi un tel engouement? Ces cotonnades renferment un secret inconnu des Occidentaux : le filage et le tissage



23 090 €. Élément d'une garniture de lit, Inde, pour le marché occidental, début du XVIII' siècle, 250 x 270 cm. Paris, Drouot-Richelleu. 9 décembre 2009. Thiony de Maigret SVV. Mme Experton-Dard.

parfaits du coton, mais surtout la peinture et impression sur étoffe, qui créent des teintes intenses et résistantes à l'usure du temps. La formule magique pour fixer durablement ces couleurs tient exclusivement dans l'utilisation de mordants, essentiellement des oxydes métalliques, comme le sel de fer et l'alun. Déposés au calame ou à la planche de bois, les mordants fixent les couleurs, notamment le fameux rouge de garance qui fait la réputation de ces indiennes, à l'image le notre pièce, sur laquelle le musée lorientais de la Compagnie des Indes a porté son dévolu. Qu'a-t-elle de plus que les aurres ? Il suffit de la regarder pour percevoir son métissage entre les arts d'Orient et d'Occident. Tissé au tout début du XVIII siècle, cet élément de garniture de lit serait une commande spéciale d'un client français auprès des ateliers indiens. Sa spécificité réside dans le choix de son décor. Celui-ci s'inspire en effet de l'iconographie et des ornements

chers à Jean Bérain et à André-Charles Boulle en cette fin de règne de Louis XIV. Seuls, le léopard trônant au centre de la mandorle et les quelques papillons trahissent une sensibilité orientale. Les marchands indiens s'adaptent à la demande occidentale tout en sachant conserver leur originalité, tel le fameux « décor à l'arbre de vie », figurant sur un palempore de la seconde moirié du XVIII<sup>a</sup>, également présent à cette dispersion de la collection d'étoffes et de papiers peints anciens de la manufacture Le Manach à Tours. Préempté à 1 800 € au marteau. cet ouvrage a également pris le chemin de Lorient. Par l'intermédiaire de sa conservatrice, Brigitte Nicolas, le musée de la Compagnie des Indes s'est porté acquéteur de quatre œuvres d'art en décembre 2009 La dernière en date était le portrait du Capitaine de Vire-du-Lironde-Montines aux Indes, peint par François-Dagobert Jouvenet en 1750, acquis pour 17 000 € à la vente Beaussant-Lefèvre de l'Hôtel Drouot du 18 décembre. Ce succès récompense une politique d'ac-

quisition active et ambitieuse, soutenue par une commune et par toute une région désireuse de redonner à Lorient la place qu'elle mérite dans l'histoire de France. Ainsi, le musée s'évertue à étoffer son fonds par des acquisitions, et n'ose espérer quelques donations ou soutiens privés, À bon entendeur...

# A VOIR

Musée de la Compagnie des Indes, Lorient, La Citadelle, 56290 Port-Louis, tell : 02 97 82 19 13, happy trapper lorient in

# 4 LIRE

Féorie Indicione, les todes pelates, des rivages de l'indeau royaume de France, catalogue de l'exposition, coécrit par le musée de la Compagnie des Indes de Lorient et le musée de l'Impression sur étaffes de Mulhouse, 2009.

Article de la gazette de l'Hôtel Drouot en date du 5 février 2010 au sujet d'une préemption du MCI

Entre 2003 et 2013, le musée a présenté plus de cent-vingt objets pour une procédure d'acquisition. Quatre-vingt-guatre l'ont été à la commission régionale, trente-six dans le cadre de la commission d'urgence - dont les guatorze demandes de préemption. A l'exception d'un premier dossier présenté en 2003, et d'un second dossier présenté en 2009, pour lequel le musée n'arrivait pas à déterminer s'il y avait un intérêt à faire entrer la pièce dans les collections <sup>1</sup>, tous les dossiers ont recu un avis conforme aux attentes, c'est à dire favorable pour 116 d'entre eux et défavorables dans deux cas de propositions de donations qui ne paraissaient pas opportunes. L'avis favorable ouvre la voie à la demande de subvention du Fram.

Il s'agissait d'un sampan chinois de la première moitié du XX° siècle.
 Le vendeur s'était adressé au MCI sur les recommandations d'un collègue conservateur.



Cipayes et char de procession Ivoire, bois, fin du 18° - début du 19° siècle (n° inv. 2010.1.1) Acquis avec l'aide du FRAM

### Nature des objets entrés dans les collections entre 2003 et 2013 :

Domaine	Total des objets entrés dans les collections	Dont nombre de préemptions réussies	Dont nombre de donations	Préemptions manquées ou négociation non aboutie après avis favorable de la commission (objets non comptabilisés dans la première colonne)
Arts graphiques	30	*	2	
Textiles	26	2	3	3 dont une préemption
Porcelaines	25	2	5	1
Huiles sur toile	9	8	*	
Coffrets	4	*	*	1 préemption
Eventails	4	*	1	
Statuettes	2	1	*	1
Mobilier	2	1	*	
Eléments divers	5	*	2	
	107	14	13	5

### **Financements**

# La Société des Amis du musée, financeur de la politique d'acquisition de 1984 à 2003

Après l'ouverture du musée, la politique d'enrichissement des collections s'est poursuivie. C'est la Société des Amis du musée qui en était le financeur principal. Celle-ci bénéficiait de revenus à travers la vente de produits dérivés qu'elle opérait au sein de la boutique du musée ou sur des stands dans divers salons d'antiquaires ou de livres. Les achats d'œuvres étaient proposés par le conservateur à la Société des Amis du musée. Les objets étaient ensuite offerts à la Ville de Lorient. Ce sont donc près de 138 objets qui ont intégré les collections grâce à ce soutien financier. Depuis 2004, la Ville est devenue, en toute logique opérateur de sa boutique municipale. Les ressources financières de la Société des Amis se sont considérablement taries. Néanmoins, elle continue, dans des proportions bien moindres cependant, à soutenir la politique d'acquisitions du musée, qui est à présent financée par la Ville de Lorient.

### Un engagement accru de la ville

Depuis les années 2000, 15 000 € étaient consacrés annuellement à l'acquisition d'œuvres. Or en 2008, ce budget est tombé à 12 000 € puis à zéro en 2009. L'annonce du retrait des œuvres du musée du quai Branly a permis de mesurer à quel point la situation était fragile et qu'il était urgent de réagir. La Ville de Lorient a pris des dispositions budgétaires permettant d'amorcer une nouvelle politique d'acquisitions plus en cohérence avec la situation. L'inscription au budget 2010 de 60 000 €, et depuis d'un crédit annuel de 40 000 € est un réel effort et un signe volontaire adressé aux partenaires potentiels (mécènes, donateurs, etc.). Ce crédit sert aussi à financer les restaurations, diminuant d'autant la ressource pour les acquisitions 1.

1. En 2011, ce sont près de 10 000 € qui ont été prélevés sur ce chapitre pour les restaurations.

En dix ans (2003-2013), ce sont quatre-vingt-quatorze objets qui ont intégré les collections par le biais des achats réalisés par la Ville. Leur prix varie de 150 € à 31 000 €. Depuis 2008, les achats représentent une somme de 186 000 €. Cet effort se doit d'être poursuivi et même renforcé car il est déterminant pour l'avenir du musée.

### Un réel soutien de l'Etat et de la Région par l'intermédiaire du FRAM

Les crédits municipaux sont, pour partie, abondés par les crédits déconcentrés de l'Etat et ceux de la Région dans le cadre du Fram, Fonds régional d'acquisitions pour les musées.

Tous les achats d'œuvres ne bénéficient pas d'une aide du Fram. Des choix sont opérés par la commission ad-hoc qui siège deux fois par an à la suite de la commission régionale d'acquisitions. Le taux de subvention varie de 25 à 54 %, avec une moyenne générale qui peut être rapportée à 30 % du montant hors taxe subventionnable. Depuis 2008, l'aide du Fram s'est traduite par l'apport d'une somme de 83 170 € au musée de la Compagnie des Indes. Cette somme démontre un réel engagement de l'Etat et de la Région pour le soutien de la politique d'acquisition menée par le musée. Ces aides sont réinvesties dans l'enrichissement des collections et sont un encouragement aux efforts financiers fournis par la Ville.

(cf. annexe n° 15. Participation Fram acquisitions 2008 à 2014)

### Le soutien du conseil général du Morbihan

La Ville de Lorient a interpellé le conseil général pour qu'il apporte son soutien dans le domaine de l'enrichissement des musées. Les besoins en la matière étant fondamentaux, le conseil général vient d'infléchir sa position, à la fin de l'année 2012, en proposant une aide de 10 % sur un montant subventionnable plafonné à 30 000 € par an. Ce qui signifie que le conseil général contribue à hauteur de 3 000 €. Même si la somme reste modeste, c'est une avancée significative dans la politique d'aide au musée qui mérite d'être soulignée.

### Mandarin en ivoire.

Ivoire (main et tête), cheveux, carton, bambou, soie, bois laqué, Chine, vers 1790-180 (n° inv. 2010.16.1) Acquis et restauré avec l'aide du FRAM et du FRAR



### Gestion

### Inventaire et base de données

IDENTIFICATION

L'inventaire normé des collections n'a pas été réalisé lors de la constitution des collections du musée, ni même pendant les premières années de son existence. Au début des années 2000, les informations contenues dans les dossiers papiers des œuvres ont été saisies sur un logiciel de base de données spécifique à la gestion de collections de musée (Actimuséo). Ce travail d'informatisation s'est poursuivi lors du récolement avec la réalisation de l'inventaire exhaustif des collections du musée. Le travail a été fait en application des normes définies par la méthode d'inventaire des objets établie par la direction des musées de France. Il concernait les objets appartenant en propre au musée et les dépôts.

Une extraction de la base de données Actimuséo, où figurent les dix-huit champs réglementaires, a été réalisée une première fois en 2002. Elle constitue le premier inventaire du MCI. Une extraction peut être réalisée à la demande afin de tenir à jour l'inventaire du musée.

Parallèlement la création méthodique de dossiers d'œuvres a été entreprise. Bien souvent les fiches sont très fragmentaires faute d'informations. La quasi totalité des œuvres possède un dossier papier même si celui-ci ne présente pas plus d'intérêt que le dossier numérique. Toutes les œuvres qui entrent dans les collections subissent la même opération documentaire.

Cette base de données est toujours celle avec laquelle le musée travaille aujourd'hui. Faute de temps, elle est parfois confiée à un stagiaire, ce qui n'est pas satisfaisant car ces derniers sont en difficulté avec les thesaurus applicables aux domaines des arts décoratifs et des beaux-arts.

### Marquage

Le marquage du numéro d'inventaire sur les collections n'est pas totalement achevé. A l'occasion du récolement la liste des pièces à marquer avait été établie. Le régisseur profite parfois des mouvements d'œuvres pour agir. Certains musées ont marqué leurs œuvres à l'occasion de leur campagne de récolement. Le nombre d'œuvres à marquer a donc diminué, mais il doit se situer aux alentours de 400 à 500 œuvres.



### Certificat Citès

A l'occasion de l'exposition Mémoires d'éléphant, la police de l'environnement est intervenue <sup>1</sup> au musée afin de vérifier que les conventions internationales pour la protection des espèces menacées étaient respectées. En l'occurrence, les policiers de l'environnement ont souhaité examiner les certificats Citès des objets réalisés

à partir de matière animale. Ni le musée, ni les prêteurs n'étaient en règle dans ce domaine. Il a donc fallu prouver que tous les objets en ivoire, en os ou en peau d'éléphant présents dans le musée avaient été importés en France avant l'application de la convention de Washington, qui protège l'éléphant depuis 1975 <sup>2</sup>.

Une démarche a donc été entreprise auprès de la DIREN (direction régionale de l'environnement) pour obtenir les certificats de tous ces objets. La plupart d'entre eux ne posent pas vraiment de problème car ils datent du XVIIe au XIXe siècle. Il faut simplement prouver ces dates. Ceci peut s'avérer plus compliqué pour les œuvres entrées récemment dans les collections. L'avis des grands départements approuvant la datation proposée dans le dossier scientifique d'acquisition est déterminant. Les certificats Citès ont donc été obtenus et versés dans chaque dossier d'œuvre (y compris les dépôts). Le musée veillera à les conserver dans les dossiers d'œuvres et à en mettre une copie près des œuvres à l'occasion de leur déplacement dans le cadre des expositions temporaires.

La démarche d'obtention des certificats Citès devra être entreprise systématiquement pour chaque objet entrant dans les collections concerné par la convention de Washington (écailles de tortue, ivoire d'éléphant, peaux, plumes, animaux naturalisés, etc.). Les vendeurs n'en disposent quasiment jamais. Le musée veillera également à n'emprunter que des objets ayant leur certificat en bonne et due forme (ce qui n'est quasiment jamais le cas même pour les objets provenant des muséums d'histoire naturelle).

### 1. Sur dénonciation, ainsi que les policiers l'ont rapporté lors de leur première intervention.

Acquis avec l'aide du FRAM

### Photographie

Une importante couverture photographique, sous forme d'ektachromes 18 x 12 cm ou 6 x 6 cm, a été réalisée entre la fin des années 1980 et le début des années 2000. Ce sont deux photographes professionnels qui sont intervenus. Un contrat relatif au reversement des droits d'auteur a pu être établi avec l'un d'entre eux en 2009. Malheureusement toutes les œuvres n'étaient pas concernées.

Depuis l'apparition du numérique, le musée réalise ses propres photographies documentaires. Il a pu faire appel occasionnellement et gracieusement au photographe du service historique de la Défense pour les besoins de photographies liées à l'édition.

Au 1er septembre 2008, la base Actimuséo contenait environ 950 photos d'œuvres. Pendant le récolement, 639 œuvres ont été photographiées. Ainsi, à l'issue du récolement, et à l'exception d'une quarantaine d'imprimés, l'ensemble des collections du MCI et des dépôts a fait l'objet d'une couverture photographique de nature documentaire qui a été versée dans la base Actimuséo, ce qui présente un grand avancement en terme d'identification, de traçabilité des œuvres et de constat sanitaire. Néanmoins ces clichés sont de qualité moyenne, parfois même médiocre. Les conditions n'étaient jamais réunies pour permettre des prises de vue destinées à l'édition. Ce travail reste à faire.

Depuis cinq ans et l'arrivée de Gwenc'hlan Broudic, qui a une formation de photographe, c'est lui qui se voit confier la réalisation de la majorité des clichés, qu'il s'agisse de clichés à caractère documentaire ou de clichés destinés à l'édition. Néanmoins, il arrive encore que le musée fasse appel à des professionnels, en raison de besoins urgents et particuliers.





<sup>2.</sup> Le musée s'est trouvé dans l'obligation de fournir les noms et adresses des prêteurs. Ils ont fait l'objet d'une enquête de la part de la police de l'environnement. Le procureur de Lorient a été saisi de l'affaire, elle vient d'être classée sans suite en mars 2013.

### Equipement

Le musée n'est pas équipé d'un studio de photographe, ce qui pose problème dans bien des cas, car il convient de réinstaller à chaque fois le matériel dans une des salles disponibles (atelier pédagogique, parcours permanent) où les conditions ne sont pas forcément optimales en terme d'éclairage, de fonctionnalité et de disponibilité. Un appareil photographique performant (Canon EOS 550 D, objectif 18-135 mm) et une petite boîte à lumière ont pu être achetés mais le musée manque encore de flash. Un scanner permet de numériser les ektachromes.

### Photothèque

La photothèque numérique du musée relative à la collection comprend 12 000 fichiers (basses et hautes définitions). Depuis fin 2010, tous les fichiers ont été classés dans une base de données localisée sur un ordinateur dédié. Cette classification permet de trouver rapidement les images numérisées d'une œuvre avec le crédit du photographe. L'utilisation des images par des structures extérieures (éditions, musées...) donne lieu à une facturation au titre du droit d'exploitation. Les conditions d'utilisations et de facturations ont fait l'objet d'une délibération du conseil municipal (cf. annexe n° 18 tarification de la photothèque). Ces tarifs sont approuvés ou modifiés tous les ans en conseil municipal.

### Numérisation

Un effort financier a été consenti – 6 000 € - afin de numériser tous les négatifs existants des œuvres du MCI, avec en parallèle la prise de vue numérique des nouveaux objets. Cette opération a été confiée à un prestataire extérieur. La numérisation des collections permettra à terme d'alimenter la base Actimuséo. Ces images sont également destinées à alimenter le site internet du musée, ainsi que le site Joconde du ministère de la Culture et de la Communication.

### Récolement

En 2008, lors de l'examen du plan de récolement, le conseil municipal a décidé de confier la mission à un contractuel. Entre 2008 et 2009, sur une période de sept mois consécutifs, la campagne de récolement a été assurée, sous la direction du conservateur, par une contractuelle assistée du technicien régisseur. Ensuite le récolement a été poursuivi et achevé par Stéphane Collet, Brigitte Nicolas et Maryline Rigal.

A l'issue de celui-ci, l'ensemble des œuvres présentes dans le musée et ses réserves a été examiné (vérification du marquage, des dimensions, de la matière, des inscriptions) et a bénéficié d'un traitement informatisé même sommaire. 305 nouvelles notices ont été créées. Le marquage des numéros d'inventaire sur les œuvres a été réalisé lorsque cela a été possible. Une photographie documentaire de la quasi totalité des objets est venue enrichir la base de données. Un constat d'état a été établi pour chaque objet, sa localisation dans le musée est précisée.

Le rapport de synthèse du récolement a été soumis au conseil municipal le 17 décembre 2009 et expédié à la DRAC le 5 mars 2010.

Parallèlement, les musées déposants ont quasiment tous réalisé leur propre récolement, ce qui a contribué à une meilleure connaissance de la collection et à un ajustement des dépôts dans certains cas, ainsi qu'à la signature de nouvelles conventions de dépôts.





COLLECTIONS

### Connaissance des collections

### Recherches

Le travail sur les collections a toujours été mené par le conservateur du musée, seul personnel bénéficiant de la compétence scientifique ad-hoc. Ce sont donc André Garriques jusque 1991, Louis Mézin jusque 2002 et Brigitte Nicolas depuis 2003, qui officient dans le domaine.

André Garriques a été le premier à publier un ouvrage consacré aux collections à travers un livret de visite du musée en 1990.

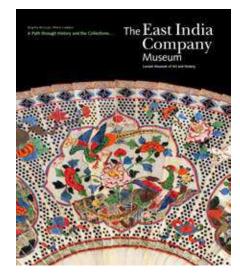
Ce sont les porcelaines des Compagnies des Indes qui sont le mieux documentées. Elles bénéficient d'une abondante littérature scientifique et Louis Mézin, second conservateur du musée, a réalisé en 2002, une exposition présentant la collection de porcelaines. Le catalogue, traduit en anglais en 2004, est toujours disponible.

En 2007, à l'occasion de la réalisation de l'exposition Comptoirs d'Afrique et du colloque Lorient, la Bretagne et la traite, un travail sur le textile indien d'exportation a été entamé à partir des archives de la Compagnie des Indes conservées à Lorient. Les recherches se sont poursuivies dans ce domaine à la faveur de la ré-orientation de la politique d'acquisition. L'occasion de communiquer le résultat de ces premières recherches dans différents colloques en France et à l'étranger s'est présentée et a débouché sur la publication d'articles, mais ceux-ci restent assez confidentiels. En 2009, l'organisation de l'exposition Féerie indienne, en partenariat avec le musée de l'Impression sur étoffes de Mulhouse, a donné lieu à la réalisation d'un catalogue permettant de publier les nouvelles acquisitions et surtout d'inscrire la politique d'acquisitions des textiles dans une logique scientifique déjà entamée avec la publication d'un texte dans les actes du colloque Le goût de l'Inde. Le catalogue Féerie indienne est épuisé depuis 2011 et il conviendrait absolument de relancer une publication sur les textiles d'exportation, car le public est désireux d'obtenir de la documentation sur le sujet.

Le travail de recherche sur les collections prend forme à travers la rédaction des dossiers scientifiques d'acquisitions qui sont, si possible, signifiants, Cela permet de disposer d'éléments documentaires dès l'entrée de l'œuvre dans les collections.

La commission scientifique régionale d'acquisition encourage la démarche du musée.

Un nouveau pas a été franchi en février 2013 avec la publication d'un nouveau livret de visite du musée. Il propose une approche historique et une présentation, sommaire, des principales collections du musée parmi lesquelles figure une partie des dernières acquisitions. Cet ouvrage a été traduit et édité en anglais en 2014.



Les œuvres en dépôt sont les moins bien documentées. Particulièrement, celles du musée du quai Branlv.

Il reste énormément à faire pour la connaissance des collections du musée et leur diffusion. Le vœu le plus cher du conservateur est de pouvoir se consacrer à la recherche, l'étude et la rédaction des connaissances liées aux collections. Une bonne documentation a été réunie depuis plus de dix ans. Elle a pu être exploitée en 2014 à l'occasion des 30 ans du musée puisque le conservateur a publié un ouvrage mettant en valeur dix ans d'enrichissement des collections.

### Diffusion et exportation en ligne des données

Une exportation des données vers la base Joconde 1 a pu être mise en œuvre en 2004. Elle concerne les porcelaines des Compagnies des Indes et représente environ 200 fiches d'œuvres.

Un travail avait été lancé en 2011 pour parvenir à un nouveau versement sur la base Joconde. Il devait concerner les fiches d'œuvres relatives aux maquettes de vaisseaux, aux textiles ainsi qu'à quelques œuvres importantes de la collection. Malheureusement, cette mission, confiée à un stagiaire, n'a pas abouti.

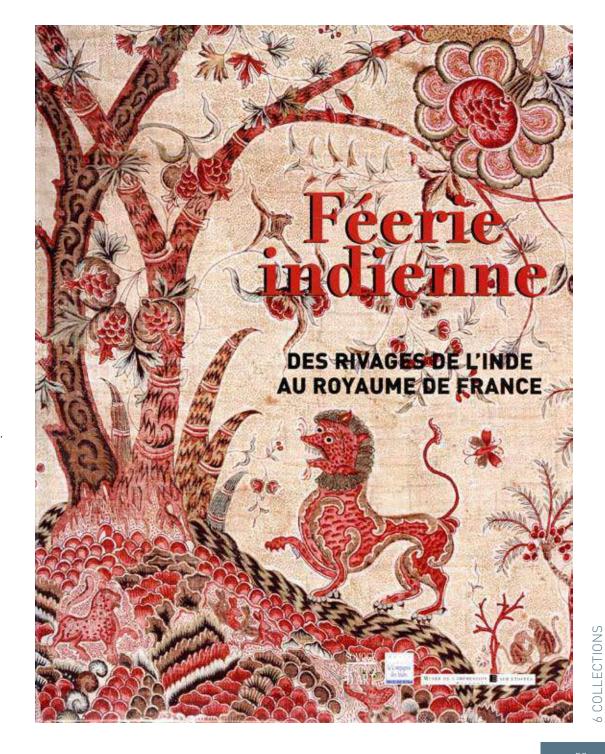
La base de données peut être mise à disposition du public. Une version de consultation a donc été développée pour laquelle seule une partie des données est accessible. Toutes les informations relevant du champ de la confidentialité – prix d'achat. valeur d'assurance, ancien propriétaire, restauration, etc. - ne sont pas accessibles. Pour l'instant la base n'est pas directement consultable en ligne, néanmoins, depuis deux ans, elle est téléchargeable à partir du site internet du musée via une plateforme de téléchargement gratuit. Il conviendrait de pouvoir réserver plus de temps à l'alimentation de la base de données, outil indispensable à la bonne gestion des collections. Ceci n'est actuellement pas possible par manque de temps et de personnel, ce qui est parfaitement regrettable car c'est cette base de données qui servira à la mise en ligne des collections sur le site web du musée. Plus elle sera travaillée, plus les informations mises en ligne seront fiables et développées. Le travail autour de la base doit être considéré comme prioritaire.

1. Base documentaire en ligne du ministère de la Culture des obiets conservés dans les musées.

### Service documentation - Bibliothèque

Il n'existe pas de service documentation au musée. Toutefois, le musée est doté d'une bibliothèque de plus de 3 000 ouvrages spécialisés. En 2007 - 2008, à la faveur du recrutement d'une documentaliste en contrat aidé, une mission de classement, de cotation. d'indexation et de catalogage a pu être menée. Tous les ouvrages et magazines ont été côtés, classés, indexés et catalogués selon la méthode Dewey. Le catalogue des ouvrages a été réalisé grâce au logiciel Horizon. Il s'agit d'un système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB); les notices sont au format Unimarc, format international, ce qui facilite l'échange et la récupération de données. Le catalogue des ouvrages est en ligne via le portail de la médiathèque de la Ville de Lorient. Le public peut venir consulter les ouvrages sur rendez-vous.

Depuis cette date, de nombreux ouvrages sont entrés dans la bibliothèque. Ils ont fait l'objet d'une première opération d'indexation et de catalogage en 2012, grâce à l'intervention d'une stagiaire. Il conviendrait de trouver des solutions pour que ce travail de catalogage et d'indexation puisse être mené régulièrement. Des solutions sont à rechercher avec la médiathèque de Lorient Des approches en ce sens ont été menées, mais il serait souhaitable de formaliser un processus. Dans la configuration actuelle, il est impossible de vouloir étendre l'accessibilité et les ressources offertes au public.





### CONSERVATION ET GESTION

### Chantier des collections

Le compte-rendu de récolement de 2008-2009 sert de quide pour le chantier des collections puisqu'il fait le point sur l'ensemble des données suivantes :

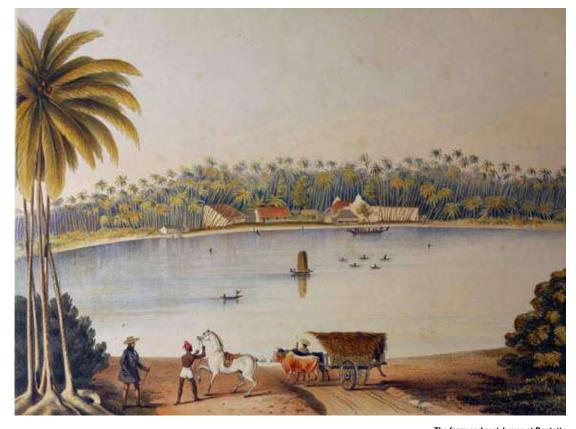
- identification.
- marguage,
- photographie,
- numérisation,
- état de conservation,
- conservation préventive,
- restauration à prévoir.

Les conclusions du récolement montrent que le chantier des collections est dans un état d'avancement satisfaisant. Si le cap est donné dans la poursuite des opérations à mettre en œuvre, le manque de temps auquel sont confrontés le régisseur, le photographe et le conservateur ne permet plus aujourd'hui de faire avancer le chantier des collections.

### Environnement des œuvres

### Une collection contraignante en matière de conservation et d'exposition

Les collections sont constituées à plus de 50 % de matériaux hygroscopiques, parmi lesquels figurent des arts graphiques et des textiles. Ils génèrent de fortes contraintes en matière de conservation et d'exposition - trois mois d'exposition, deux ans de réserve. Un climat stable est bien entendu indispensable. Un éclairage à 50 lux doit être dispensé dans de nombreuses salles du musée, ce qui n'est pas sans incommoder le public. Enfin, les arts graphiques et les textiles obligent à une rotation rapide des collections que le musée n'est pas, pour le moment, tout à fait capable d'assurer. Le manque d'œuvres et de personnel - pour assurer toutes les opérations d'encadrement, de mouvement et de régie - font que le MCI ne respecte pas à la lettre les normes applicables aux musées, même s'il met tout en œuvre pour s'en approcher.



The ferry and rest-house at Bentotte

### **Conditions climatiques**

Les conditions de conservation du musée, même si elles ne sont pas optimales, restent globalement stables dans les salles des collections permanentes et dans les réserves. L'absence d'isolation soulignée dans le chapitre consacré au bâtiment est à l'origine des variations de températures et d'hygrométrie que tempère heureusement la forte inertie de ce dernier. Néanmoins, en été, en cas de fortes pluies et, par conséquent, d'affluence du public, les courbes hygrométriques connaissent des pics qu'il serait souhaitable de pouvoir corriger par la présence de déshumidificateurs. En hiver, et en raison d'un chauffage maintenant performant, les températures sont stables. Elles oscillent, selon les salles et leur exposition entre 18°C et 22°C.

Cependant, en cas de froid sec et donc de fonctionnement intense du chauffage, la courbe d'hygrométrie descend sous les limites basses autorisées. Là aussi il faudrait pouvoir agir par la présence d'humidificateurs.

Dans le cadre de l'exposition l'*Odyssée de* l'Imari, le musée s'est équipé en 2012 de deux appareils : un déshumidificateur et un humidificateur. Ils sont à présent installés dans la salle dite de la Chine pour permettre la conservation du grand paravent de la côte de Coromandel déposé en février 2013 par le musée Guimet.

Propreté et ordre règnent dans le parcours permanent ainsi que dans les différentes réserves.

Tous les systèmes d'accrochage ou de présentation des œuvres ont été revus ou sont en cours de révision afin de garantir leur intégrité physique. Les matériaux neutres sont privilégiés et, si le mode d'accrochage ou de présentation est composé de matériaux non inertes, ceux-ci sont neutralisés (couche de peinture, Mylar, coton neutre, etc.). Une opération consistant à glisser une feuille de Mylar sous les œuvres du parcours permanent a été réalisée. Quasiment toutes les œuvres graphiques, exposées jusqu'en 2003 dans des encadrements acides, ont recu un encadrement réalisé à partir de matériaux neutres.

Tous les textiles exposés ont été restaurés ou ont subi une opération de conservation préventive et bien souvent de mannequinage réalisés par une professionnelle. A l'exception de deux mannequins (qu'il va falloir adapter ou changer) tous sont neutres et réalisés sur mesure. Des pièges à phéromones sont disposés à proximité des œuvres textiles, dans le musée et dans les réserves. Les textiles et les arts graphiques sont soumis à un éclairage n'excédant pas 50 lux. Le musée dispose d'un luxmètre pour ce faire. Au moins deux fois par an, les conditions d'éclairage sont vérifiées par le conservateur, salle par salle, luxmètre en main, tandis que le régisseur réajuste l'éclairage qui a souvent tendance à varier.

Des dispositifs de mise à distance du public sont réalisés lorsque les œuvres, généralement de grande taille, ne sont pas protégées par des vitrines. Néanmoins ces dispositifs ne peuvent pas être installés partout en raison de l'étroitesse des pièces (partie nord et salle de la Chine). Lors des fortes affluences de public (Journée du patrimoine), certaines œuvres sont retirées du parcours permanent pour éviter tout risque de préjudice.

Le musée est équipé de capteurs Tiny Tag permettant d'établir des relevés de température et d'hygrométrie sur la durée souhaitée. Des capteurs à affichage digital sont également disposés dans différents points du musée.





### Un personnel sensibilisé à la conservation préventive

Les agents du musée sont très sensibilisés à la conservation préventive et ont effectué un certain nombre de formations dans ce domaine. Tous ceux qui effectuent les mouvements d'œuvres ont suivi un stage de formation à la manipulation et au conditionnement des œuvres d'art.

Une formation avait été dispensée auprès du personnel par une restauratrice de textiles à l'occasion de l'exposition Féerie indienne. Ainsi, les textiles sont aspirés avant chaque retour en réserve et, si possible, tous les trois mois dans le musée. Les objets sensibles sont microaspirés au moins une fois par an (maquettes, statuettes, objets de la navigation, etc.). Ces opérations de micro-aspiration sont également réalisées dans le cadre des mouvements d'œuvres.

La conservation préventive des objets en métaux est maîtrisée par le régisseur des collections grâce à un stage effectué au musée royal de l'Armée à Bruxelles en 2008.

L'agent en charge des salles du parcours permanent mène une ronde quotidienne afin de vérifier l'état des œuvres et signale le moindre problème au conservateur.

Le musée consacre une part non négligeable de son budget à l'achat de matériaux et de consommables liés à la conservation préventive (gants, papier de soie, mousse neutre, boîtes et sacs de conservation, encre et papier de conservation, supports neutres - plexiglas -, pinceaux, brosses, crayons, etc.), ainsi qu'à des opérations de mannequinage ou de préparation à l'exposition. Le budget annuel consacré à toutes ces opérations de conservation préventive varie de 4 000 à 6 000 €. Dans ce domaine, le musée arrive pour l'instant à faire face à ses besoins.





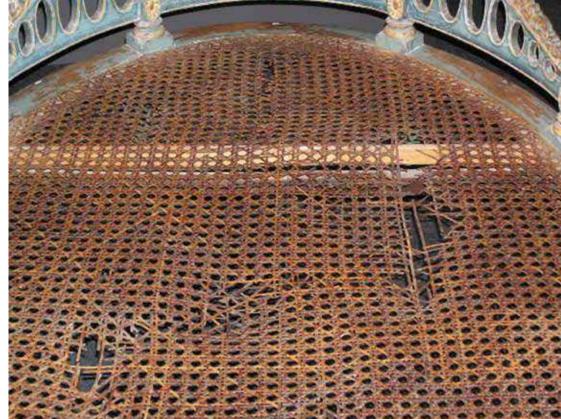


1. A la faveur d'une demande d'emprunt pour une exposition à l'Institut du monde arabe de novembre 2012 à février 2013, le lit a subi au moins un traitement de conservation préventive et une restauration du cannage. Jusqu'au début des années 2000, la présence de mobilier au cannage défoncé ou de tableaux abîmés, de cadre en mauvais état ou de porcelaines cassées, au sein du parcours permanent, conférait au musée une image mortifère. Un effort particulier a été mené dans ce domaine. Toutes les œuvres très abîmées, à l'exception encore une fois des objets emblématiques du musée du quai Branly ont été retirées du parcours, dans l'attente de leur restauration. Certaines ont déjà été restaurées ou ont pu subir un traitement de conservation. Des opérations de bichonnage d'œuvres ont été confiées à des restaurateurs agréés. Enfin, la

plupart des cadres des tableaux qui étaient en mauvais état ont été rénovés depuis cinq ans. Ces opérations concernent parfois les dépôts. Elles sont menées en concertation avec les propriétaires des œuvres. A l'exception de quelques œuvres du musée du quai Branly, le parcours permanent ne recèle plus d'objets dont l'état sanitaire serait préjudiciable à l'image de marque de l'institution.

En cette fin d'année 2014, le nombre d'œuvres nécessitant une restauration peut être estimé à une quarantaine.

cf. annexe n° 13 : liste des œuvres restaurées depuis 2005



Lit ellipsoidal
Teck, métal, polychromie, Inde, Negapatam, 1804,
ancienne collection Jouveau-Dubreuil.
(n° inv. AF 3305, dépôt du musée du quai Branly)

1. Ce fonds n'e

### Mode opératoire - Financements

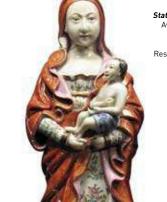
Les opérations de restaurations sont soumises au même mode opératoire que celui des acquisitions. Un dossier scientifique où sont analysées les altérations de l'œuvre, accompagné d'un cahier des charges et de plusieurs devis sont transmis à la commission scientifique régionale de restauration pour avis. La commission se réunit deux fois par an. L'avis favorable de la commission permet ensuite de solliciter l'aide financière croisée de l'Etat et de la région Bretagne, dans le cadre spécifique du fonds régional d'aide à la restauration (Frar) 1 ainsi que celle du conseil général. Le taux moyen de subventionnement du Frar se situe à 30 %, tandis que celui du conseil général se situe à 10 %.

Alors même que la restauration des œuvres est une mission fondamentale d'un musée, il n'y a pas de budget spécifique dédié tous les ans par la Ville de Lorient à ces opérations. Celles-ci sont donc financées majoritairement à partir d'une ligne commune aux acquisitions. L'inscription d'un budget de 6 000 € en 2012 est une exception qui reste totalement insuffisante. En 2013 rien n'a été inscrit au budget des restaurations alors que des objets sont en attente d'être restaurés.

Les restaurations se pratiquent donc à un rythme lent afin de ne pas trop grever le budget acquisitions également primordial. En 2011, quatre opérations ont pu être menées pour un montant total de 11 604 €, financées à hauteur de 3 450 € par le FRAR auxquels il convient d'ajouter 10 % du conseil général. En 2012, ce sont un peu plus de 15 000 € (6000 € dédiés + 7 000 € acquisitions) qui ont été consacrés à la restauration des œuvres, avec notamment le co-financement d'une grosse opération menée par le musée Guimet, en amont du dépôt d'un paravent de la côte de Coromandel.

1. Ce fonds n'existe pas dans toutes les régions de France.

La restauration des nouvelles collections est programmée au plus vite, dans la limite des capacités budgétaires du musée. A la fin de l'année 2013, tous les objets entrés dans les collections par voie d'achats de 2005 à 2010 ainsi que certains dépôts devraient normalement avoir été restaurés. Ceci est satisfaisant mais reste insuffisant puisque les objets achetés en 2011 et 2012 ne sont pas restaurés. Ils seront donc prioritaires à partir de 2014. Il y a donc un différentiel de trois à quatre ans, en moyenne, entre l'entrée dans les collections et la restauration d'un objet, ce qui est très frustrant. Sans dotation spécifique, l'action dans le domaine restera insuffisante. Il conviendrait de prévoir un crédit d'au moins 20 000 € par an pendant cinq ans pour faire face au retard et anticiper la restauration des œuvres appartenant au musée du quai Branly.





COLLECTIONS

Suite à la campagne de récolement, les deux petites réserves ont été réorganisées afin d'optimiser les conditions de conservation des œuvres. Si par manque de place, une poignée d'œuvres de très grande taille a été longtemps entreposée dans des mauvaises conditions de conservation, aujourd'hui toutes les œuvres ont été rapatriées dans les différentes réserves du musée et, pour les plus grandes, dans l'ancienne pièce vidéo du musée dont les conditions de conservation sont correctes.

Les porcelaines sont toutes entreposées dans la réserve du sous-sol sur des étagères, posées sur de la mousse polyéthylène neutre. En cas de superposition d'objets, (ce qui est inévitable faute de place) une couche de mousse est insérée entre eux. Les « œuvres papier » (cartes, imprimés, manuscrits, livres et estampes) et tous les matériaux hygroscopiques ont été déménagés dans les réserves (A, B, C, D et E) des locaux administratifs afin de bénéficier de conditions de conservation stables. Les œuvres sont conservées dans des pochettes de papier Mylar placées dans des cartons de conservation.

La troisième réserve (E) - ancien bureau des stagiaires - est réservée aux textiles, aux arts graphiques de grands formats, aux tableaux ainsi qu'à différents objets mobiliers sensibles. Des meubles de conservation permettent d'en stocker une partie.

Les textiles sont conservés à l'abri de la lumière et de l'humidité dans des boîtes de conservation. Les grandes pièces de textile sont roulées sur des rouleaux neutres accrochés au mur. L'augmentation du nombre d'œuvres devient problématique en raison du manque de place.





### Sécurité des œuvres

Le musée est situé dans une forteresse qui, à marée haute, est entourée par la mer, ce qui lui garantit intrinsèquement un certain niveau de sécurité.

### Télésurveillance

Le parcours permanent, la réserve de porcelaines et l'atelier pédagogique sont reliés à un système d'alarme placé sous télésurveillance opérée par une société spécialisée. Des alarmes volumétriques et d'intrusion et le système de détection incendie sont donc reliés à la télésurveillance. En cas de déclenchement, le conservateur est d'abord alerté, si celui-ci ne répond pas, un agent de surveillance se rend sur les lieux.

Les réserves situées dans les locaux de la conservation devront être reliées à ce circuit de télésurveillance.

### Parcours permanent et réserves

A l'intérieur du parcours permanent, les œuvres encadrées de dimensions modestes sont accrochées avec un système d'attache « sécurit ». Les petites œuvres tridimensionnelles sont placées dans des vitrines fermées à clé ou dans des vitrines dont la cloche est vissée à la colonne.

Deux surveillants et même trois - de Pâques à fin septembre - sont présents dans le musée pendant les heures d'ouverture et opèrent des rondes pour garantir la sécurité des biens et des personnes.

Il n'existe pas de caméra de vidéo-surveillance à l'intérieur du musée ; pourtant il devrait en être équipé. L'achat et l'installation de caméras est donc une priorité.

### Sécurité incendie

Le système de détection incendie est relié à la télésurveillance.

Système d'alarme, boîtiers de sortie de secours, extincteurs, registre de contrôle, etc. font l'objet de contrôles réguliers dans le cadre législatif applicable aux établissements recevant du public. Le musée fait l'objet des visites de la commission de sécurité de la commune de Port-Louis. Celle-ci émet parfois des remarques qui sont solutionnées immédiatement grâce à l'appui des services techniques de la Ville. Le tableau électrique du musée a été l'objet de quelques inquiétudes à une époque, mais il a été entièrement rénové en 2010.

Tous les personnels titulaires ont reçu une formation sur la conduite à tenir en cas d'incendie.

Il n'existe pas de plan d'évacuation d'urgence des œuvres en cas d'incendie ou de sinistre. C'est une priorité du chantier des collections à mettre en œuvre le plus rapidement possible. Le SDISS est prêt à apporter son aide. Une démarche en ce sens sera réalisée dès que possible.

Le SDISS vient de faire savoir qu'un référent unique devrait être désigné pour les deux établissements, MCI et MNM, sauf à mettre en oeuvre des solutions techniques permettant d'isoler les parties de toiture reliant les deux musées.

Le musée est régulièrement sollicité pour le prêt de collections dans le cadre d'expositions temporaires organisées par des musées nationaux, des musées de France ou encore par des grandes institutions muséales étrangères (prêt au musée impérial de Pékin, au musée d'arts de Hongkong, au musée national de Taïpé, etc.). Le volume des prêts est évidemment variable d'une année sur l'autre ; mais depuis 2003, ce sont plus de 500 œuvres du musée qui ont été prêtées pour différentes expositions (cf. annexe nº 16, liste des objets prêtés et des expositions), CE QUI

représente près de 30 % de la collection prêtée en dix ans. Ce chiffre élevé prouve à lui seul les besoins en matière d'équipement. Avec un tel volume de prêts, il serait souhaitable de pouvoir disposer d'une salle dédiée au conditionnement des œuvres afin que celui-ci soit effectué dans de bonnes conditions. Ceci explique aussi pourquoi, une fermeture hebdomadaire par semaine n'est pas superflue



pour permettre le retrait et le remplacement des œuvres en salle. Lorsque ce sont des grosses pièces qui partent - maquettes, mobilier – une modification de la scénographie est opérée le plus rapidement possible afin d'éviter les « trous » dans le parcours permanent : cela requiert évidemment un peu

Ce sont les porcelaines des Compagnies des Indes, les arts graphiques et le mobilier des comptoirs qui sont les plus sollicités. Les publications ont des effets immédiats sur la nature des demandes de prêts. Les textiles

commencent à faire l'objet de demandes régulières, ce qui n'est pas sans poser problème eu égard à leur fragilité. Le nouveau livret du musée va sans doute engendrer des demandes nouvelles, certaines œuvres y sont présentées pour la première fois.

### Modalités

Les opérations liées aux mouvements d'œuvres impliquent, à différents niveaux de suivis, l'équipe de la conservation-administration ainsi que le régisseur.

Depuis trois ans, Actimuséo est paramétré pour établir les différents documents indispensables au suivi et au bon déroulement des mouvements d'œuvres :

· cahiers d'objets,

fiche de prêts d'œuvres, (annexe n° 16, modèle de fiche),

• liste de colisages.

Ces documents peuvent être illustrés de clichés. Grâce à cette disposition les objets sont aisément identifiés sans risque d'erreur. Grâce aux nouvelles données entrées dans le logiciel au cours du récolement, l'emplacement de l'objet, son état sanitaire et sa valeur d'assurance sont connus instantanément. Cette rationalisation permet un gain de temps considérable et confère aux mouvements d'œuvres un confort appréciable.

Un pas supplémentaire dans l'efficacité a encore été franchi grâce à l'achat en 2013 d'une licence multipostes d'utilisation du logiciel Actimuséo, demandée depuis 2009. Jusqu'à présent un seul poste informatique était équipé. Le suivi et l'intégration des informations dans la base ne pouvaient pas être réalisés immédiatement en raison de la configuration même du musée (multiples réserves et ateliers, éloignement des salles d'exposition et de conservation). De plus deux personnes ne pouvaient pas travailler en même temps sur la base. Ceci était très pénalisant pour le personnel et pour l'exactitude de la base, dans le cas précis des mouvements d'œuvres dont le déroulé doit s'accompagner d'une mise à jour immédiate de la fiche objet. Le coût - 6 700 € - de la version multiposte en ligne avec synchronisation des données était un frein sévère à son installation. La version multiposte a été installée au printemps 2013.

### Régie et personnel

Comme indiqué précédemment, le personnel a eu une formation à la manipulation et au conditionnement d'œuvres. Le montage et démontage récurrent d'une partie des collections pour réaliser les expositions temporaires, lui assurent une pratique régulière et l'occasion de toujours s'améliorer! Parallèlement, il serait bon que le régisseur et le technicien-surveillant puissent suivre une formation liée à la confection de boîte de transports afin de minimiser le recours aux entreprises spécialisées qui sont extrêmement coûteuses.

### Facility report

Depuis 2004, le musée a établi son facility report <sup>1</sup> en français et en anglais. Il est tenu régulièrement à jour.

1. Document regroupant toutes les informations nécessaires à fournir dans le cas des demandes de prêts. (sur le bâtiment. sa sécurité, son environnement sanitaire, les conditions d'expositions, la qualification du personnel, etc.).





Pendant une dizaine d'années, ce parcours n'a pas connu de modification profonde. Le retrait des objets prêtés par le musée national de l'Homme en 1995 a conduit au réaménagement de quelques salles. Les panneaux textes ont été ôtés, à juste titre, par Louis Mézin sans qu'une solution de remplacement plus appropriée ne soit proposée. Les fac-similés s'étaient vus privés de leur cartel afin de les distinguer des documents originaux, ce qui brouillait encore plus le message. L'enrichissement des collections en matière de porcelaines chinoises d'exportation avait conduit à leur exposition dans toutes les salles du musée, sans que cela ne soit justifié. En conséquence, le propos développé, dans les premières salles notamment s'avérait abscons. le sens de la présence des objets était confus, le niveau de compréhension était altéré, sauf pour un visiteur érudit. Le public passait son chemin rapidement, le jeune public s'ennuyait carrément et le manifestait parfois bruyamment. Enfin, Louis Mézin avait entrepris la réalisation d'expositions temporaires dans la salle initialement dédiée à la thématique des marchandises de retour, cellesci n'étaient plus que partiellement représentées dans le musée. Tous ces motifs de brouillage de la scénographie auxquels s'ajoutait son vieillissement naturel conféraient au parcours permanent une obsolescence qui a conduit à sa reprise en 2007.

#### Un cheminement clair, simplifié

Le réaménagement des salles et de l'espace d'accueil-boutique a été mené avec l'aide d'un scénographe-muséographe (Pierre Combes, Crac'h), pour les premières et d'un architecte (François Picard, Riantec) pour la seconde. Si l'espace d'accueil a fait l'objet de la création d'un mobilier spécifique, les travaux structurels dans le parcours permanent sont restés plus modestes. Il s'est agit avant tout d'un rhabillage de l'existant accompagné toutefois d'une redistribution complète des œuvres dans un cheminement nouveau. L'objectif était de clarifier la présentation afin d'obtenir un parcours à caractère pédagogique. Il s'agissait également de valoriser les collections par la création d'une atmosphère propre à évoquer l'histoire des Compagnies des

Le travail scientifique de définition de la nouvelle présentation a été réalisé au deuxième semestre 2006. Les choix qui ont présidé à la réalisation de celui-ci étaient les suivants :

- clarification et simplification du parcours,
- élaboration d'un scenario permettant au visiteur néophyte de comprendre l'essentiel de l'historique des Compagnies des Indes,
- contextualisation des sujets,
- développement de nouvelles thématiques,
- retrait des fac-similés,
- mise en valeur des objets originaux,
- accessibilité des œuvres,
- confort du public.



#### Le parcours proposé est le suivant :

#### Salle 1:

Evocation des routes des Indes de l'Antiquité au XIV<sup>e</sup> siècle

#### Salle 2:

XVII<sup>e</sup> siècle, création des Compagnies de commerce européennes

- la Compagnie de Colbert,
- la Compagnie de Law,
- la Compagnie de Calonne.

#### Salle 3:

Lorient, port de la Compagnie des Indes

#### Salle 4:

Construction navale au temps de la Compagnie

#### Salle 5 :

Les voyages et la vie à bord

les équipages

#### Salle 6:

Comptoirs d'Afrique

#### Salle 7:

La Compagnie des Indes et la traite négrière

#### Salle 8 :

Les escales

• le Saint-Géran, Paul et Virginie

#### Salle 9 :

Comptoirs indiens

- l'Inde des Moghols.
- vie à Pondichéry.
- le textile indien.
- le café,
- les marchandises d'Inde en Inde.

#### Salle 10:

La Chine et le Japon

- les factoreries de Canton,
- les porcelaines,
- les objets d'exportation.

Le parcours permanent est donc thématique. Ce synopsis simple répond globalement aux attentes des visiteurs. Il propose, après un bref discours introductif présentant l'apparition et le fonctionnement des Compagnies des Indes, de prendre connaissance de son port, de ses navires et de ses comptoirs à travers un voyage qui conduit le visiteur de l'Europe à la pointe est de l'Asie. Les salles possèdent un panneau titre et un panneau explicatif. Les sujets clés y sont développés à travers un chapeau et un texte n'excédant jamais 1500 signes, un résumé en langue anglaise y figure également. Le visiteur est donc accompagné dans sa visite et reçoit un nombre d'informations pour comprendre le scénario. Il convient toutefois d'apporter des éléments très simples, accessibles de tous les publics pour faciliter l'approche et la compréhension du phénomène des Compagnies des Indes.

#### Une esthétique agréable

Le cheminement se déroule dans une

atmosphère plutôt agréable et colorée appréciée par le public. Le carrelage blanc a laissé place à de la moquette noire. Les murs saumon et blanc-cassé, aux cimaises très courtes, ont été habillés par de grandes cimaises colorées, bleu roi pour les salles consacrées aux Compagnie des Indes et à Lorient, ocre rouge pour l'Afrique, vert d'eau pour l'Inde et rouge profond pour la Chine. Les salles consacrées à la vie à bord et à la navigation ont été couvertes d'un lambris teinté au brou de noix. Tous les intérieurs des vitrines ont été peints en gris souris ou bleu canard, couleurs propices à la mise en valeur des œuvres. Tous les supports d'œuvres ont été également peints en gris ou en bleu. Cette homogénéisation a été profitable à l'ensemble des œuvres et particulièrement aux porcelaines autrefois exposées sur des tablettes en verre. L'éclairage des salles a été



repris en 2010. Il est à présent dichroïque et diffusé principalement par des spots cadreurs. Il offre la possibilité de varier l'intensité lumineuse, permettant la mise en valeur précise des objets tout en offrant des garanties de conservation. Le résultat de ces travaux est très satisfaisant, il règne une vraie atmosphère dans le musée, le public est beaucoup plus attentionné. L'ambiance sonore du musée s'est qualifiée en raison d'une part, de la présence de la moquette et d'autre part de l'attitude des visiteurs devenus plus attentifs ; finies les cavalcades dans les premières salles !

#### Des vitrines encombrantes et non modulables, trop hautes et mal éclairées

La difficulté maieure rencontrée lors de la refonte du parcours permanent provient de la nature même de la scénographie originelle. La majorité des vitrines a été conçue comme des immeubles par destination. Elles ne sont ni amovibles, ni modulables. Les vitrines accaparent généralement un mur entier dans les petites salles ou encore, pour celle de la maquette du Massiac, une surface non négligeable au milieu de la grande salle de l'Inde et la totalité des vingt-deux mètres linéaires de la salle de la Chine. Leur présence empêche toute forme de souplesse dans le déroulé du cheminement qui s'en trouve figé. Elles sont parfois très profondes, ce qui oblige à des artifices pour éviter de donner l'impression que certains objets s'y trouvent perdus.

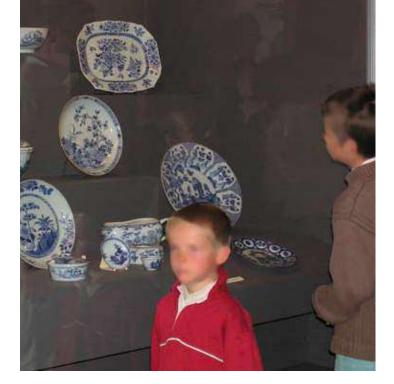


Parfois la structure même de la vitrine a servi à créer une œuvre. Le décor du diorama de la baie de Pondichéry a été directement peint sur les montants structurants de la vitrine! Impossible donc de la modifier alors même qu'elle a été, comme plusieurs autres et pour une raison

étrange, réalisée très en hauteur. Le diorama présentant des scénettes de la vie à bord surplombait à l'origine une vitrine, à près de 150 cm de hauteur, empêchant les personnes à mobilité réduite et les enfants d'y accéder, alors que c'est précisément celle que le jeune public préfère <sup>1</sup> ! Globalement, toutes les vitrines possédaient des socles très hauts. Lors de la reprise de la scénographie, un travail a été mené de façon à améliorer l'ergonomie des vitrines. Certains fonds de vitrines et certains dioramas ont été abaissés. Quand cela a été possible. la hauteur des socles de certaines vitrines a été diminuée.

En dernier lieu, des marches ont été créées lorsque l'option précédente n'était pas réalisable, c'est le cas pour la vitrine du diorama de Pondichéry, ou celle de la vie à bord, mais ce système est évidemment très insatisfaisant. Parallèlement, des nouvelles vitrines ont été créées pour répondre aux besoins de la scénographie. Celles-ci ont été réalisées par les techniciens. Elles sont en plexiglas et leur système de fermeture à l'aide de vis est plutôt contraignant. En cas de besoin, il n'est pas aisé d'intervenir à l'intérieur de celles-ci.

En 2007, deux vitrines <sup>2</sup>, comprenant un éclairage à fibres optiques, ont été conçues pour accueillir des textiles. Leur silhouette évogue de loin, une architecture moghole, tandis que de près, l'absence de montant permet de découvrir pleinement l'objet présenté. Ces très fonctionnelles et belles vitrines sont de surcroît montées sur roulettes, ce qui les rend mobiles. Elles peuvent être alimentées en électricité par le haut ou le bas. Elles sont un modèle très intéressant pour une scénographie future.



En 2009, un marché a été lancé pour la réfection de quatre vitrines de maquettes - dont l'immense vitrine du Massiac. Alors que de nombreuses entreprises ont souhaité prendre connaissance du cahier des charges, un seul entrepreneur a proposé un devis et s'est vu attribuer le marché.

Hélas, devant les trop grandes complications liées à la rénovation de la maquette du Massiac, il a abandonné le chantier.

Si l'éclairage des salles du musée a gagné en qualité, malheureusement, les vitrines ont gardé leurs tubes fluorescents! L'éclairage est blafard. Il est impossible d'y apporter des nuances, de focaliser sur tel ou tel objet. Ceci est extrêmement dommageable, car la plupart des œuvres sont en vitrine! Or, 50 % de la beauté d'une scénographie réside dans la qualité de son éclairage.

1. Ce diorama est vraisemblablement à l'origine de nombreux lumbagos, car, pendant plus de vingt ans, de nombreux parents ont porté à bout de bras ou sur leurs épaules, leurs jeunes enfants généralement passionnés par cette vitrine représentant 12 scénettes de la vie à bord!

#### 2. Dessinées par l'architecte François Picard tout comme l'espace boutique.

#### Un manque d'espace : des accumulations. des obiets peu mis en valeur

Le chapitre sur le bâtiment a déjà insisté largement sur les contraintes liées au manque d'espace dans le parcours permanent. Les conséguences sur la scénographie sont directes. Beaucoup d'œuvres ne reçoivent pas le traitement mérité en matière de mise en scène. Le manque de recul est souvent préjudiciable et les accumulations dans les vitrines nuisent à la mise en valeur. Ce sujet est particulièrement vrai pour la collection de porcelaines. Il y a une forte pression du public amateur et collectionneur pour la voir dans sa quasi totalité. Pour satisfaire ce besoin impérieux, les porcelaines sont exposées à la manière d'une vitrine d'un marchand de vaisselle, concourant à donner au musée une image vieillotte qu'il conviendrait de moderniser. Le mobilier est également sous-valorisé par manque de place.

La conquête d'espace est prioritaire dans ce domaine.

#### Des cartels hétéroclites

Les cartels des œuvres sont hétéroclites. certains datent de l'ouverture du musée. d'autres ont été créés au fur et à mesure des expositions temporaires ou de l'arrivée des œuvres en collection. Les polices sont donc très différentes. Certains sont très - trop longs, d'autres trop courts, pas assez lisibles. Souvent leur emplacement ne satisfait pas les visiteurs (trop bas, pas assez éclairés, etc.). Ils concentrent à eux seuls beaucoup de critiques. Depuis plusieurs années, un travail d'homogénéisation est envisagé, mais le temps manque pour réécrire et reformater près de 700 cartels! C'est pourtant une priorité qui ne verra pas d'aboutissement avant, peut-être, l'année 2015!

#### Arrivée de technologie contemporaine

L'acquisition en 2014 de dix-sept tablettes numériques a permis d'apporter au visiteur différents contenus permettant une approche multiple des oeuvres. Elles apportent une aide précieuse en matière de transmission des connaissances. Leur présence permet de moderniser l'image du musée. Un contenu spécifique destiné au jeune public serait à développer sur ces supports.

Hormis les textes et les cartels présents dans chaque salle, il n'y a pas de médiation particulière développée à l'intention des différents publics. Un effort important est à entreprendre dans ce domaine concernant le jeune public et tous les publics empêchés.

Les jeunes visiteurs disposent toutefois d'un petit livret de visite - en vente 2 euros à la boutique- qui leur permet de suivre une visite appropriée mêlant découvertes, apprentissage et jeux. Ce livret a été réalisé en collaboration avec le service de l'animation de l'architecture et du patrimoine.



#### Les Compagnies des Indes, manque de contextualisation

Jusqu'en 2007, le parcours permanent du musée débutait avec la présentation de la première Compagnie des Indes. Le périmètre historique décliné dans le musée était réduit à la seule période d'activité des Compagnies des Indes, soit de 1664 à 1795. Il n'y avait ni avant ni après, comme si cet épisode avait sa propre indépendance. Les Compagnies des Indes s'inscrivent pourtant en amont, dans le contexte des échanges pluriséculaires entre l'Asie, l'Orient, l'Afrique et l'Europe et, en aval, dans ce qu'il est devenu commun d'appeler la globalisation. Les Compagnies des Indes sont un avatar de la mondialisation qui a besoin d'être expliqué comme tel.

Cette approche trop réductrice a été modifiée en 2007 avec la réalisation d'une salle introductive évoquant, à travers quelques textes et images, les routes de la soie et de la porcelaine, la découverte des voies maritimes vers l'Asie par les Portugais et enfin la création des premières grandes compagnies de commerce en Europe. Mais ce développement est insuffisant. Toutes les thématiques effleurées dans l'introduction méritent d'être développées plus avant afin de faciliter la compréhension du phénomène des Compagnies des Indes. Il convient notamment d'expliquer ce que sont les «Indes orientales» et les «Indes occidentales» qui forment le périmètre d'action des Compagnie des Indes sur les mers du monde et sur quatre continents.

Pour l'instant, le musée n'évoque pas « l'après » Compagnies des Indes. L'évolution du phénomène de la mondialisation, qui prend des formes nouvelles au XIX° siècle avec la colonisation et l'industrialisation, puis au XX° siècle avec le développement de la société de consommation, le triomphe du capitalisme boursier en Occident, l'exploitation des ressources humaines et naturelles des pays du tiers monde, n'est pas du tout traité dans le musée, pas plus que l'état actuel de la question.

#### Les Compagnies des Indes, l'angle eurocentriste

Le parcours permanent créé en 1984 était le reflet d'une historiographie dépassée aujourd'hui. Les Compagnies françaises des Indes y étaient présentées à travers le prisme historique de « l'expansion européenne ». Ce parti pris consiste à présenter les événements historiques, à partir des grandes découvertes, sous l'angle d'une prétendue supériorité européenne. Cette façon de présenter l'histoire a eu également pour conséguence d'occulter pendant longtemps certains sujets embarrassants, comme celui du monopole de la Compagnie dans la traite négrière ou dans l'administration de certains de ses territoires - et précisément des Mascareignes - grâce au recours intensif à l'esclavage. A l'occasion de la refonte du parcours permanent en 2007, une petite salle a été consacrée à la Compagnie des Indes et la traite, ce qui est un progrès important. Mais le développement de cette thématique reste très partiel.

#### Une approche désincarnée

L'approche historique qui consiste à présenter les Compagnies des Indes à travers ses grands hommes et leur fabuleux destin n'en donne qu'une version partielle, très édulcorée et totalement désincarnée. En effet, Dupleix, Mahé de la Bourdonnais, Pierre Poivre et quelques autres sont des figures importantes de cette histoire mais elles occultent la centaine de milliers d'individus qui est passée sur les vaisseaux de la Compagnie des Indes, à un titre ou à un autre et sans lesquels les Compagnies n'auraient tout simplement pas existé



#### **COLLECTIONS: CONCLUSION**

Malgré les contraintes, les collections restent une préoccupation majeure de l'équipe du musée. L'achèvement du récolement en 2009 en est un exemple significatif. Le chantier des collections est à un stade avancé. Le travail sur la base Actimuséo devra devenir prioritaire en vue d'une meilleure gestion des collections, de sa mise en ligne. Les collections sont globalement dans un état sanitaire correct. Les efforts en matière de conservation préventive sont à poursuivre, tandis que les restaurations devraient être renforcées. Parallèlement, il convient de réaffirmer le rôle capital de la politique d'acquisitions pour assurer l'avenir du musée.

Le parcours des collections sera amélioré, mais ce travail ne pourra trouver un vrai aboutissement qu'avec sa refonte totale menée à la suite d'un travail scientifique proposant une nouvelle approche du sujet.

Enfin, tous ces projets ne pourront aboutir qu'aux conditions sine qua non suivantes :

- conquêtes de nouveaux espaces,
- arrivée de nouvelles collections,
- augmentation de l'effectif du personnel.

74

#### CONNAISSANCE DES PUBLICS

Le premier outil de connaissance des publics résulte des données communiquées par le MNM, dans le cadre de l'enquête menée au moment de l'admission des visiteurs dans la citadelle. Ces données restent brutes et très fragmentaires. Elles indiquent le nombre de visiteurs qui pénètrent dans la citadelle mais sans faire de distinguo sur les motivations du visiteur (musée de la Marine ? MCI ? citadelle ?). Elles permettent de connaître le pays d'origine des visiteurs étrangers et le département d'origine des visiteurs français. Elles renseignent également la catégorie des visiteurs gratuits avec les trois différenciations suivantes : - de 18 ans, 18-25 ans, enseignants, visiteurs venus en groupes.

Pour affiner ces informations, une enquête a été mise en place au sein du MCI. Un questionnaire a été établi en concertation avec le cabinet Eurologiques (cf. annexe n°21). Ce questionnaire apporte un éclairage nouveau sur le public fréquentant la citadelle et plus précisément sur les motivations de sa venue et sur sa satisfaction.

Enfin, il convient de citer l'enquête de fréquentation menée de juin 1994 à juin 1995 par l'Observatoire permanent des publics du ministère de la Culture à la citadelle de Port-Louis. Même si les résultats sont lointains, ils sont intéressants du point de vue du public lorientais.

1. L'enquête établie suivant un protocole déterminé par l'Observatoire permanent des publics avait permis de recueillir 637 questionnaires donnant « de bonnes indications de tendance sur les publics de la citadelle et du MCI ».



ÉTAT DES LIEUX

PUBLICS

Le questionnaire a été distribué au sein du musée de mars 2011 à octobre 2011, puis à nouveau de juillet à décembre. Dans un premier temps, il était distribué tous les dix visiteurs. Puis il a été laissé en accès libre pendant un deuxième temps, enfin pour accélérer le niveau de retour et lorsque cela était possible, les agents de surveillance allaient au devant des visiteurs pour le remplir avec eux sous forme de guestionnement oral. 2000 fiches ont été recueillies. Leur dépouillement partiel a été confié à une stagiaire.

Depuis son ouverture, le MCI a attiré plus d'un million et demi de visiteurs. Sur la période de référence longue 1990-2010, l'attractivité du site de la citadelle de Port-Louis et de ses musées apparaît comme remarquablement stable <sup>1</sup> avec une movenne de 65 000 visiteurs par an depuis dix ans, ce qui le situe parmi les musées les plus fréquentés de Bretagne. Avec 62 123 visiteurs pour l'année 2010 <sup>2</sup>, le MCI se situait au quatrième rang des musées les plus fréquentés de Bretagne, après le Port Musée à Douarnenez (68 869), le musée des Beaux-arts de Rennes (67 510), le musée-château national de la Marine de Brest (67 510) et avant le musée de Bretagne (61 000) et le musée des Beaux-arts de Quimper (58 586). En 2011 et 2012, ce sont respectivement 67 815 et 68 600 <sup>3</sup> visiteurs qui ont fréquenté le MCI. En Morbihan, c'est le musée de la préhistoire à Carnac qui arrive derrière le MCI avec 31 156 visiteurs. La citadelle et ses musées sont donc, avec le château de Suscinio à Sarzeau. les sites patrimoniaux les plus visités du Morbihan après les sites mégalithiques de Carnac et de Locmariaguer. Cette fréquentation peut même être considérée comme exceptionnelle dans le paysage des musées français puisque selon les données disponibles en ce domaine, elle se situe à plus de 300 % de la moyenne nationale de fréquentation des musées régionaux d'appellation

Musée de France 4. Cette bonne fréquentation connaît son explication dans le caractère « grand public » du MCI et par sa situation dans un site patrimonial pour lesquels les Français ont une prédisposition.

Le plus grand pic de fréquentation se situe en 2002 avec 75 000 visiteurs, année qui correspond à la tenue de deux événements au sein de la citadelle : l'ouverture de *Trésors d'Océans* par le MNM et l'exposition temporaire Cargaisons de Chine organisée par le MCI. Tous deux ont fait l'objet d'une importante couverture médiatique. Ce pic de curiosité montre que la tenue d'expositions temporaires ou d'événements particuliers a une influence sur la fréquentation de la citadelle à partir du moment où la communication est bien orchestrée. Le MCI ayant une puissance de feu des plus restreintes dans ce domaine, l'organisation des expositions temporaires se ressent dans la courbe de fréquentation d'une manière modeste mais non négligeable puisqu'elle joue sur une moyenne de 7 à 10 000 visiteurs <sup>5</sup>. Ainsi, en 2012, le nombre de visiteurs à la citadelle est tombé à 59 124, alors même que le MCI enregistrait de son côté 9 500 visiteurs à l'exposition L'Odyssée de l'Imari, à l'Hôtel Gabriel à Lorient, sur une période de 86 jours, soit une moyenne de 110 visiteurs jours. En 2014, avec l'exposition Le musée fête ses 30 ans, une inflexion positive de la fréquentation se fait ressentir, alors même que la tendance nationale est à la baisse, hormis dans les grandes institutions.

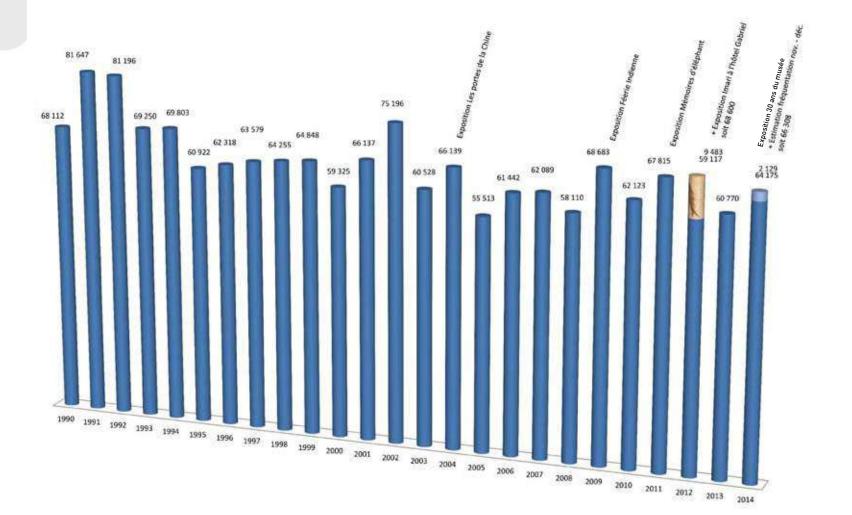
Même si ces chiffres sont satisfaisants, car ils sont stables depuis dix ans. ce qui semble être le lot commun de nombreux musées en région, ils montrent l'incapacité des musées de la citadelle à renouveler leur offre et à attirer un public plus nombreux pour l'instant. En terme de tourisme culturel, Port-Louis subit aussi le plafonnement des flux touristiques régionaux constaté par les observateurs. Après un tiers de siècle de croissance spectaculaire, la destination morbihannaise est arrivée à maturité 6.

#### Une fréquentation estivale

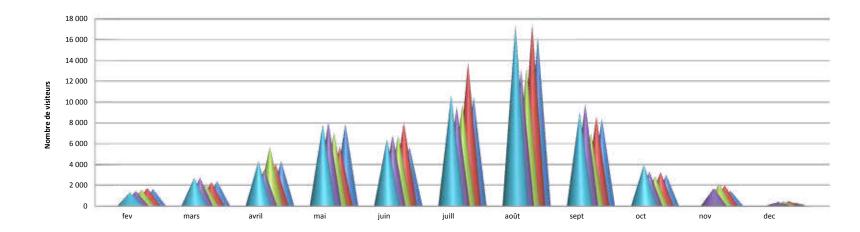
Le musée profite du bassin de captage de clientèle touristique de première grandeur du Morbihan. Les chiffres de fréquentation mensuelle le prouvent avec éloquence puisque le musée connaît une fréquentation semblable à celle des sites balnéaires morbihannais, dans l'un desquels il se situe. Le pic de fréquentation coïncide avec la période estivale. Le musée est, par contre, quasiment déserté l'hiver. N'étant pas situé dans un environnement urbain, il ne profite pas d'une fréquentation de type musée de ville mais bien d'une fréquentation de type bord de mer. Et c'est bien là un des soucis en terme de fréquentation.

- 1. In doc. Eurologiques : Scénarios de développement du MCI. incidences techniques, économiques et d'organisation, 21 juin 2011, page 2.
- 2. Rapporté au 68 683 visiteurs de l'année 2012, il aurait été deuxième derrière Douarnenez.
- 4. Données produites par le cabinet Eurologiques
- 5. Le raisonnement ne vaut pas pour l'année 2005, la citadelle n'a accueilli que 55 000 visiteurs, alors même que le musée national de la Marine ouvrait sa nouvelle exposition permanente consacrée au sauvetage en mer qui a pourtant bénéficié d'une importante campagne de communication.
- 6. In doc. Eurologiques, op. cit., page 2.

#### Fréquentation en nombre de visiteurs (1990-2014)



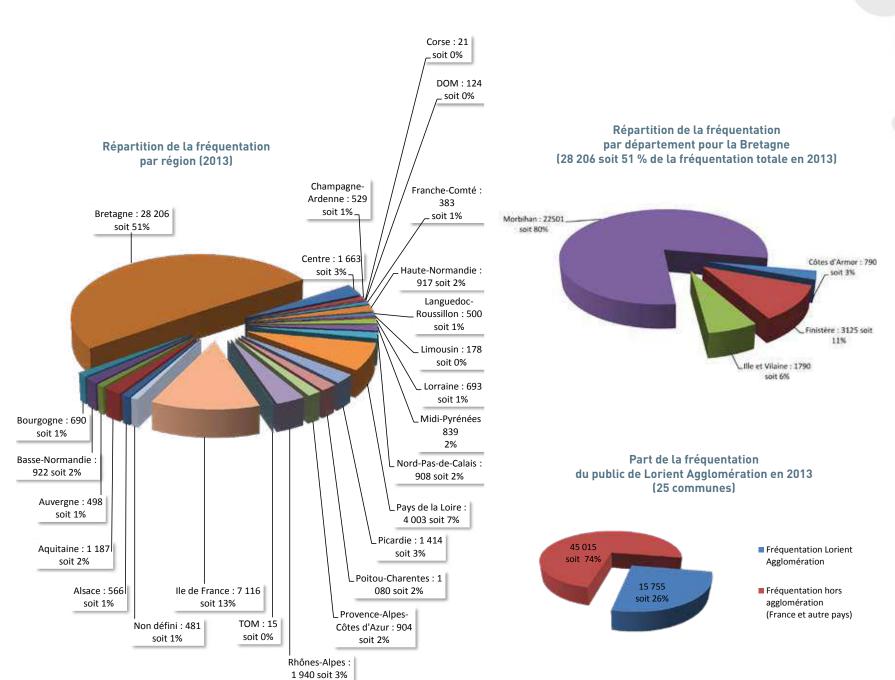
#### Fréquentation par mois entre 2010 et 2014



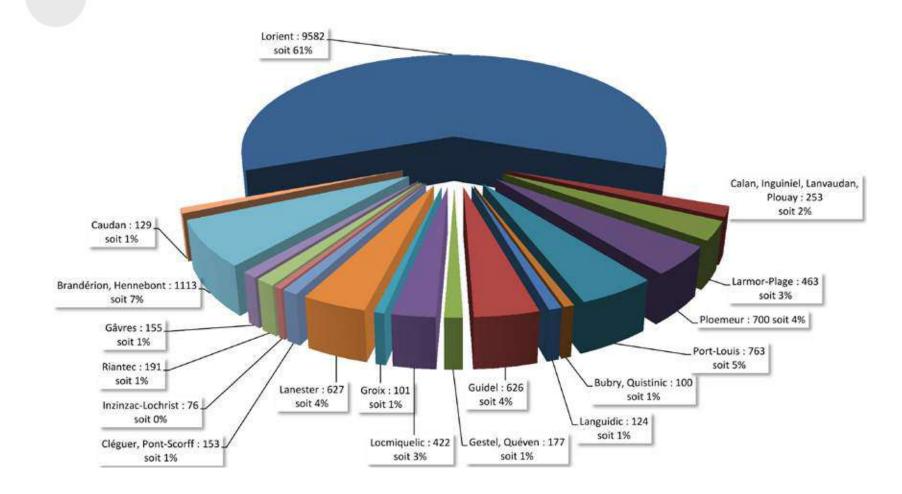
	fev	mars	avril	mai	juin	juill	août	sept	oct	nov	dec
■ 2014	1 330	2 722	4 338	7 901	6 484	10 704	17 557	9 115	4 024		
■ 2013	1 441	2 746	3 514	8 122	6 849	9 600	13 188	9 849	3 332	1 726	403
■ 2012	1 584	2 107	5 717	7 109	6 832	9 869	13 365	7 067	2 912	2 139	416
<b>2011</b>	1 743	2 325	4 073	5 800	8 100	13 859	17 543	8 648	3 288	1 993	443
■ 2010	1 628	2 373	4 335	7 948	5 728	10 536	16 289	8 454	3 017	1 485	330

cf. annexe n°19 : Tableau mensuel de fréquentation depuis 1990





## Part des visites par commune de Lorient Agglomération 2013 (15 755 visiteurs soit 26 % de la fréquentation totale)





#### 50 % de visiteurs proviennent de Bretagne

En 2013, le public domicilié en Bretagne représente à lui seul 51 % des visiteurs (42% en 2012). Les Morbihannais représentent 22 501 visiteurs, soit près de 37 % du public global (33% en 2012). Ces chiffres sont en correspondance avec avec ceux fournis par les différentes études sur la fréquentation touristique du Pays de Lorient qui pointent la fréquentation du public breton à 40 % <sup>1</sup>. Les 37 % de Morbihannais sont à mettre en perspective avec le chiffre de 6 % de visiteurs lorientais fournis en 1995 par l'Observatoire permanent des publics et qui sont passés à 15,86% en 2013 <sup>2</sup>. Ces chiffres sont à confronter aux moyennes de fréquentations mensuelles laissant entendre que pour les Bretons, cet équipement est assimilé à un équipement de loisirs fréquentable à la « belle période ». Il faudrait donc trouver des truchements pour attirer ce public en dehors des périodes printanière et estivale, public qui, d'après les spécialistes du tourisme, attend un renouvellement régulier de l'offre ainsi qu'une animation du territoire<sup>3</sup>.

#### Visiteurs étrangers

En 2013, 5 030 visiteurs étrangers ont été comptabilisés, soit 8 % du nombre total de visiteurs (2012 : 5 174 visiteurs étrangers soit 8,75%). Ce chiffre correspond précisément au pourcentage des visiteurs étrangers visitant le Pays de Lorient. La progression dans ce domaine passe certainement par le développement d'une communication (site web) en langues étrangères. Les visiteurs anglais et allemands représentant le plus gros contingent, ce sont ces langues qui sont à privilégier.

#### Visiteurs gratuits

Depuis 2009 et l'application de la gratuité au moins de 26 ans et aux enseignants, la moyenne annuelle des visiteurs gratuits (23 957 en 2012. 23 944 en 2013) se situe aux alentours de 40 % 4, ce qui représente une très forte proportion. Parmi ces visiteurs gratuits, figurent 6 200 enfants venus en groupes scolaires, soit un peu plus de 10 % de l'ensemble des visiteurs.

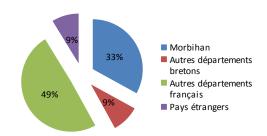
Avec une telle proportion de visiteurs gratuits, il ne paraît pas possible d'inciter le MNM a développer des politiques de fidélisation en proposant des prix avantageux à la population locale qui est pourtant un « cœur de cible » pour le MCI.

#### Ages des visiteurs en 2012

8 213 ont moins de 18 ans et 2 022 ont entre 18 et 25 ans. Les « jeunes » représentent donc 13 % des visiteurs. Le public adulte et sénior est largement majoritaire. Il conviendra de trouver des stratégies pour attirer le jeune public au musée.

- 1. Etude du cabinet Howart HTL décembre 2010, Les équipements de loisirs et de tourisme de responsabilité communautaire Etude
- 2. Depuis 2013 à la demande du MCI, le code postal des visiteurs est demandé à l'entrée de la citadelle.
- 4. contre 33% avant 2009.

#### Origine géographique des visiteurs en 2012



#### L'enquête du MCI, enseignements

Jusqu'à présent, l'attractivité du MCI au sein de la citadelle n'était pas quantifiée et c'était un réel point d'interrogation. L'enquête menée au sein du musée (2011, Eurologiques-MCI) montre clairement que pour 42 % des visiteurs, le MCI constitue le motif de leur venue à la citadelle : contre 40 % pour la forteresse elle-même, 7 % pour Trésors d'Océan (exposition du MNM) et moins de 6 % pour Sauvetage en mer (exposition du MNM). A l'issue de la visite de l'ensemble du site et de ses différentes propositions muséographiques, 56 % des visiteurs interrogés précisent que c'est le MCI qu'ils ont préféré, avant même le site de la citadelle pour 39 % contre 12 % pour *Trésors d'Océan* et 11 % pour Sauvetage en mer <sup>1</sup>.

Ces résultats confirment la forte attractivité du MCI. Ces chiffres ont été confrontés aux observations de l'office de tourisme de Lorient Agglomération à l'occasion de différents entretiens. Le directeur <sup>2</sup>, la responsable de la commercialisation des groupes 3 et la responsable de l'office de tourisme de Port-Louis 4 ont affirmé le fort attrait du MCI conjugué à celui de la citadelle dans l'offre touristique du secteur. C'est d'ailleurs l'association MCI dans la citadelle qui est mise en avant dans les formules de « package » à la journée, commercialisées par l'office de tourisme à l'intention des groupes.

Le musée est systématiquement proposé dans les différentes offres de découverte touristique à caractère patrimonial :

- 1. ballade maritime dans la rade + MCI.
- 2. base des sous-marins + MCI.
- 3. enclos du port + restaurant à Lorient + MCI.

La citadelle et son MCI restent en tête de toutes les demandes adressées à l'office de tourisme sur tout le territoire. Plusieurs expériences menées dans des workshops européens dédiés au tourisme montrent qu'à chaque fois les décideurs, et donc les prescripteurs de visites, ont systématiquement pris l'option de la visite du MCI dans la citadelle <sup>5</sup>. Pour l'office de tourisme de Lorient Agglomération, la citadelle est une pépite sur le secteur et un produit qui ne déçoit pas, qui tient ses promesses . Son succès tient dans sa capacité à fédérer un très large public, qu'il soit familial, en groupe, en individuel ou piloté dans le cadre d'activités professionnelles. De plus, son rapport-qualité prix reste imbattable sur Lorient.

Tout ceci montre que le MCI est la locomotive au sein de la citadelle avec laquelle il forme un duo essentiel pour l'attrait touristique du Pays de Lorient. C'est un produit nécessaire en terme de développement outre-rade, indiquent les professionnels du tourisme.

- 1. Questionnaires à réponses multiples possibles.
- 2. Entretien réalisé en 2011 4. Entretien réalisé en 2011
- 5. les autres choix étaient : la Cité de la voile, une ballade en bateau. le sous-marin flore.



Le visiteur acquitte un droit unique à l'entrée de la citadelle pour le site et ses deux musées. Depuis août 2014 il reçoit un audioquide pour l'ensemble de sa visite. Les tarifs sont les suivants :

**Conditions** 

d'accès

#### Visiteurs payants:

- 8 € pour les adultes.
- 6,30 € pour les groupes, à partir de 20 personnes,
- 6,30 € pour les tarifs réduits,
- 8 € pour une visite quidée du site, 6,70 € en tarif réduit, 3 € pour les enfants de 12 à 26 ans, gratuit pour les moins de 12 ans (opérée par le Service de l'Animation de l'Architecture et du Patrimoine : SAAP).

#### Visiteurs gratuits (liste non exhaustive):

- moins de 26 ans.
- enseignants,
- demandeurs d'emplois,
- agents du ministère de la Défense,
- Amis des musées (Marine et Compagnie des Indes).

En 2004, le billet d'entrée à la citadelle coûtait 4,5 € pour un visiteur adulte. En 2014, le billet coûte 8 €. Ce quasi-doublement du tarif en dix ans ne permet plus d'envisager une augmentation. A titre de comparaison, l'accès aux musées des Beaux-arts de Quimper ou de Rennes est actuellement à 5 €. Enfin il convient de se questionner sur la cohérence des tarifs pratiqués puisque la visite guidée par un guide-conférencier du SAAP coûte également 8 €.

#### Pas d'ancrage territorial dans la politique tarifaire

La politique tarifaire reflète les directives nationales appliquées dans les établissements nationaux avec la gratuité pour les moins de vingt-six ans, pour les chômeurs, etc. Seuls les agents du ministère de la Défense et des Amis des deux musées bénéficient d'un avantage, qui peut paraître corporatiste dans le premier cas et qui se justifie dans le cas des seconds par le soutien qu'ils apportent à leur musée respectif.

Aucun tarif préférentiel n'est accordé aux Port-Louisiens ou aux Lorientais, alors même qu'il y a une revendication forte au moins des premiers pour un accès gratuit à la citadelle. Aucune mesure visant à la fidélisation du public n'est proposée. Aucune mesure permettant des « bouquets » avec d'autres sites touristiques ou patrimoniaux du Pays de Lorient (notamment ceux gérés par la Sellor) n'est proposé au visiteur individuel, encore moins avec la CTRL (réseau de transport en commun de Lorient Agglomération), alors qu'il pourrait y avoir une offre intéressante bateau-bus-citadelle

On peut donc constater une absence de politique des publics dans le domaine de la fidélisation ou de l'incitation à la visite, alors même que cela pourrait constituer un levier particulièrement intéressant pour augmenter la fréquentation et plus particulièrement celle de la population locale.

1. A l'exception d'une courte expérience initiée à l'automne 2014, intitulée «Allez-y en bus ou en bateau!» proposant un tarif réduit aux porteurs d'un titre de transport de la CTRL. Trois périodes d'une semaine sont concernées par cette offre promotionnelle (du 8 au 14 sept. 2014, du 24 au 30 nov. 2014, du 23 fév. au 1er mars 2015) durant lesquelles un affichage promotionnel est réalisé au sein du réseau CTRL.

#### Horaires d'ouverture

Les horaires d'ouverture reflètent évidemment les variations de fréquentation saisonnière :

- du 1er février au 30 avril : 13h30 -18h00. sauf le mardi.
- du 2 mai au 31 août : 10h00 -18h30 tous les jours.
- du 1er septembre au 15 décembre : 13h30-18h00. sauf le mardi.
- Fermeture

le 1<sup>er</sup> mai et du 16 décembre au 31 janvier inclus.

L'ouverture du musée en continu de 10 heures du matin à 18h30 du 1er mai au 31 août est tout à fait justifiée. Le MCI souhaiterait néanmoins bénéficier d'une fermeture hebdomadaire le mardi en mai et en juin pour ses besoins en matière de mouvements d'œuvres et de maintenance, ainsi que pour diminuer le recours aux agents horaires.

La seule ouverture l'après-midi pendant les mois de février, mars, avril, septembre, octobre, novembre et décembre répond en partie aux attentes des visiteurs. Les deux établissements s'interrogent sur l'opportunité d'ouvrir les musées le matin.

Cette question souvent abordée n'a jamais débouché sur des propositions concrètes jusqu'à l'automne dernier, montrant là aussi un changement positif dans le dialogue entre les deux musées. Les conceptions divergent cependant quelque peu. Pour le MCI, une ouverture le matin avec une fermeture méridienne d'une heure pendant les mois d'avril et septembre. éventuellement étendue à l'ensemble des vacances scolaires pourrait être une expérience tentée. Le MNM souhaite expérimenter l'ouverture le matin d'avril à novembre avec une fermeture méridienne d'une heure trente 1. Les deux musées devront trouver un compromis acceptable, qui devra surtout, ne pas avoir d'incidence forte en terme de charge supplémentaire de personnel pour le MCI. La fermeture matinale pendant la quasi-totalité de la période scolaire, et celle du mardi, n'est pas très favorable aux visites des scolaires accompagnés par le SAAP, d'autant plus que le transport par bateau depuis Lorient oblige à un retour tôt dans l'après-midi, cette contrainte sera amplifiée avec l'application des nouveaux rythmes scolaires. Afin d'apporter une réponse à cette difficulté les deux musées se sont entendus pour accueillir les scolaires le matin, mais ces dispositions reposent sur la bonne volonté des agents des deux musées. Il conviendra dans l'avenir de trouver des solutions plus satisfaisantes.

1. Qui paraît trop longue et pour le public et pour le personnel du MCI qui reste sur place.

#### **ACCUEIL** DES PUBLICS

#### Des cultures d'établissements différentes

L'accueil au sein de la citadelle concentre une grande partie des critiques du public émises dans le livre d'or ou par oral auprès du personnel du MCI. Pour résumer, les visiteurs déplorent régulièrement avoir été mal renseignés et parfois même mal recus au moment de leur entrée dans la citadelle. Le public ignore évidemment que le personnel d'accueil de la billetterie n'est pas le personnel du MCI. Madame Williamson, adjointe à la culture de la Ville de Lorient et le MCI sont régulièrement interpellés en ce sens. Elle a pu échanger sur ce sujet délicat avec un précédent directeur du MNM.

A noter que le personnel d'accueil du MCI, quant à lui, suit actuellement une formation destinée à le qualifier pour l'accueil du « public difficile » et des publics en situation de handicap.



PUBLICS

Pas de vestiaires, quatre bancs en tout et pour tout dans la citadelle, pas d'ombre, des pavés ou des gravillons, un seul local abritant des toilettes - que le public trouve rarement seul ce sont les conditions de visite un peu spartiates de la citadelle, mais il s'agit d'un monument historique, en l'occurrence d'une ancienne garnison, avec ses contraintes. La présence d'un espace où se situent quelques tables et chaises en teck à côté d'un distributeur de boissons et de sucreries, au niveau de la boutique du MNM, apporte un peu de réconfort au visiteur. Les personnes en fauteuil roulant peuvent être déposées en voiture au sein de la citadelle. Il convient de noter que le MNM a acheté un fauteuil roulant «tous terrains» à disposition du public à l'entrée de la citadelle.

Au sein du MCI, pas de toilette, ni de vestiaire, ni d'espace repos. Le parcours permanent de plain pied est accessible aux personnes à mobilité réduite. Des bancs sont disposés tout au long du parcours et des fauteuils pliants tripodes sont à disposition du public, notamment pour les visites guidées. Il n'y a pas de fontaine à eau, ce qui pose problème en été.

Il est certain que des efforts pourraient être faits pour améliorer le confort du visiteur. L'inspiration peut être trouvée du côté de l'Angleterre ou des pays du nord de l'Europe qui font de l'accueil du public et de son confort un point fort de l'offre aux visiteurs.

#### **Boutique du MCI**

Un petit espace boutique dans l'entrée du musée permet de commercialiser quelques produits dérivés ainsi que les publications du musée et quelques ouvrages en lien avec les thématiques exposées. L'espace a été dessiné par un architecte et réalisé par un menuisier-ébéniste en 2007. Le meilleur parti a été tiré de cet espace exigu qui est aussi celui par lequel les visiteurs entrent et sortent du musée. L'ensemble est très accueillant et chaleureux.

Le musée commercialise des produits dérivés réalisés à partir des collections du musée comme la réplique de porcelaines des Compagnies des Indes, des chiffonnettes, des étuis, des magnets, des petites boîtes, des bijoux, etc. sur lesquels sont imprimés des images des collections. Un réel effort est fait dans ce domaine par le MCI afin de proposer des objets de qualité, souvent originaux et qui ne sont commercialisés qu'au musée. Cette stratégie est plutôt payante car la boutique fonctionne correctement. Les produits les plus vendus sont le thé, les épices, les cartes postales et les objets dérivés des expositions, précisément les catalogues ou livrets.

Des bémols peuvent être apportés cependant en raison de l'étroitesse des lieux déjà signalée. Lors des fortes affluences, les visiteurs s'empressent de sortir de la boutique totalement bondée de monde. Ceci est particulièrement vrai le dimanche des journées du patrimoine où la boutique reste fermée en raison de la trop forte affluence. Un flot continu de visiteurs passent devant les vitrines et la banque d'accueil empêchant toute velléité d'achat. En quatre heures, le musée voit défiler plus de 3 000 personnes que le personnel s'empresse de faire avancer et sortir afin de ne pas dépasser le plafond de 223 <sup>2</sup> visiteurs présents en même temps dans le musée...

Par ailleurs, il existe une demande récurrente du public qui ne peut être satisfaite aujourd'hui. Le musée raconte la découverte et l'adoption du thé et du café par les Européens ; leur commercialisation par la Compagnie des Indes. idem pour le sucre et les épices. Ces nouvelles modes de consommation ont entraîné à leur tour l'apparition de nouveaux objets : pilon à épices, moulin à café, cafetières, théières, tasses, pinces à sucre, saupoudreuse, cabaret, etc. Confrontés à tous ces objets et produits, le public réclame de pouvoir les déguster dans les contenants ad-hoc, ce qui n'est pas possible pour l'instant. Il est regrettable de priver le public de ces dégustations alors même que les odeurs des marchandises flottent dans le musée.

Plus qu'un simple salon de thé, il y a une idée à creuser qui pourrait être particulièrement intéressante en terme de médiation et de ventes de produits dérivés. Il conviendra d'être inventif. Mais, là encore, le manque d'espace est une contrainte insoluble.

- 1. Il y a bien un plan de la cicadelle, mais il ne permet pas de se quider.
- 2. C'est le nombre maximum de visiteurs que le musée est autorisé à accueillir en même temps.





## SERVICE DES PUBLICS

En vertu de l'article 7 de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, il est prévu que chaque Musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Ces actions sont assurées par des personnels qualifiés.

Malheureusement, le MCI ne possède pas de service des publics. En interne, le travail de médiation des connaissances, mais aussi de programmation des conférences et des différentes manifestations culturelles est réalisé par le conservateur avec l'aide de l'assistant de conservation.





#### Médiation, visites guidées, ateliers découvertes

## Médiation à l'intention du jeune public, service pédagogique

Pendant de nombreuses années les visites quidées du MCI à l'intention du public scolaire ont été confiées au CCSTI (Centre de Culture Scientifique, Technique et Industrielle de la Ville de Lorient). De 1999 à 2002, le musée a intégré un emploi-jeune en tant qu'agent de valorisation du patrimoine <sup>1</sup>. La présence de cet agent a permis de jeter les bases d'un vrai travail de médiation en direction du jeune public. En trois ans, le musée a accueilli plus de 5 000 enfants dans le cadre des ateliers pédagogiques. En 2002, sur une demi année scolaire, le musée a animé 54 séances de visites thématiques et 14 séances d'ateliers pour les enfants venant dans le cadre des « Vacances au musée ». Ces animations ont remporté un vif succès au point que les propositions ne suffisaient à satisfaire les demandes.

Ces chiffres montrent qu'il existe une réelle attente des écoles et des parents dans ce domaine. Pourtant, alors que sur trois ans la démonstration avait été faite de l'intérêt d'un service pédagogique, le poste d'animateur n'a malheureusement pas été pérennisé et l'action du musée dans ce domaine s'est brutalement interrompue. De 2004 à 2007, les visites ont été à nouveau confiées au CCSTI. Il a accompagné 127 groupes soit 2 921 élèves.

La création en septembre 2006 du Service de l'Animation de l'Architecture et du Patrimoine (SAAP), suite à la signature de la convention Ville d'Art et d'Histoire, permet au musée de pallier, en partie, l'absence d'un service pédagogique.

 Pour un demi équivalent temps plein car l'agent avait également en charge la communication du musée et une partie de l'action culturelle.

#### Actions du SAAP

Dans le cadre de son programme de médiation patrimoniale et en partenariat avec le musée, le SAAP met en place les actions suivantes : conception, organisation et animation :

- de la médiation scolaire et d'un programme de visites guidées à destination des groupes et des individuels et ponctuellement en direction de publics spécifiques,
- d'un programme de médiation en accompagnement de certaines expositions, avec la conception de livrets jeune public, l'organisation d'ateliers pour le jeune public et/ou le public adulte.

Ces actions font l'objet d'une communication à travers différents supports. Ce programme de médiation gagnerait à être enrichi, complété et diversifié.

Il est pénalisé par les éléments suivants :

Les propositions d'ateliers destinés aux enfants comme aux adultes se heurtent à l'absence d'un lieu dédié (cf. page 38). Elle se heurte plus encore aux conditions d'accueil et aux exigences tarifaires du MNM. Toute participation à un atelier est soumise au paiement d'un droit d'entrée dans la citadelle, ce qui interdit toute fidélisation d'un public sur plusieurs séances et toute perspective d'équilibre budgétaire sur ces propositions pour la Ville de Lorient (à moins d'appliquer une tarification non acceptable pour le public). D'autre part, ces activités gagneraient à faire l'objet d'une plus grande communication au moment de l'admission du public dans la citadelle.

## Le jeune public prioritaire des actions du SAAP

Le SAAP a ciblé prioritairement le jeune public dans ses actions de médiation au MCI. Une animatrice travaille plus particulièrement avec le public scolaire en amont de la visite au musée. Ce travail de connaissance est proposé à travers des ateliers découvertes ou des ateliers-jeux qui ont lieu dans les locaux du SAAP à Lorient.

Les classes ne sont plus dans une démarche de simple consommation de visite. Sur l'année scolaire 2010-2011, 62 classes, de la maternelle au bac professionnel, ont bénéficié de ce dispositif (cf. annexe n° 18, tableau des activités du SAAP en faveur du jeune scolaire).

Cette animatrice propose également depuis trois ans, en partenariat avec l'inspection d'académie et l'enseignement diocésain, une formation des enseignants à la visite du MCI. Il existe un livret pédagogique et des fiches pédagogiques qui ont été réactualisés par cette animatrice. En partenariat avec le musée, un livret de visite a été réalisé par le SAAP à l'intention du jeune visiteur individuel (7-12 ans). De même, les expositions temporaires du musée font l'objet d'un livret découverte à l'intention du jeune public. Ces livrets sont réalisés par les animatrices du SAAP en partenariat avec le musée. Depuis deux ans, le SAAP participe au dispositif de l'éducation nationale dans le cadre de la manifestation *La classe*, *l'œuvre*, lors de la Nuit européenne des musées. Il convient de noter que le SAAP accueille également cinq à sept classes CLIS (Classe pour l'inclusion scolaire) par an.

Le SAAP accompagne au MCI en moyenne 2 500 scolaires par an, ce qui représente 30 % de ses activités scolaires (cf. annexes n° 18, activités pédagogiques du SAAP).

1. Dispositif proposé pour les lycées professionnels.

Les données brutes, montrent que 6 203 enfants sont venus en groupes scolaires au musée en 2012. Ce qui signifie que près de 63 % d'entre eux ne bénéficient pas des services du SAAP. Beaucoup de demandes d'écoles restent insatisfaites, notamment celles provenant des collèges alors même que ces classes ont vu leur programme enrichi de l'une des thématiques du MCI – la traite et l'esclavage - idem pour les lycées professionnels qui abordent à présent la thématique de la Compagnie des Indes.

Il y a donc encore une grande marge de progression à réaliser dans ce domaine, en terme de chiffre et en terme de nature de prestations. A titre d'exemple, pour l'instant aucun dispositif n'a été mis en œuvre auprès des publics scolaires en terme d'éducation artistique. Il ne s'agit que d'ateliers découverte d'une durée de deux heures. Les ateliers de pratique d'une durée de vingt heures minimum ou bien les actions innovantes dans le cadre de projets intergénérationnels, les résidences d'artistes en lien avec les scolaires ne peuvent être envisagés.

Les chapitres précédents ont déjà largement évoqué les difficultés liées cette fois aux locaux abritant les ateliers pédagogiques, trop petits pour accueillir une classe entière et qui sont régulièrement réquisitionnés pour servir aux mouvements d'œuvres. Les ateliers ont donc lieu à Lorient. Le travail de l'animatrice a été facilité à l'occasion de l'exposition l'*Odyssée de l'Imari* qui s'était tenue dans l'aile ouest de l'Hôtel Gabriel qui abrite également la salle pédagogique du SAAP.



Le travail de guidage réalisé au sein du MCI par le SAAP, se poursuit sur l'ensemble de la citadelle puisque c'est lui qui assure les visites de la forteresse et des espaces du MNM.

## Un besoin urgent de renfort en terme de médiation

Le public accueilli dans le cadre des visites proposées par le SAAP représente en moyenne **1 500** à **2 000** visiteurs annuels auxquels il convient d'ajouter les scolaires, ce qui fait en 2012 un total de **4 315** visiteurs ayant bénéficié d'une intervention directe du SAAP. Ces chiffres ont connu une augmentation en 2013 pour atteindre **3 199** visiteurs <sup>1</sup> et **2 539** scolaires soit **5 738** visiteurs pris en charge par le SAAP. L'intervention humaine est la meilleure des médiations, cela est certain et les interventions de qualité du SAAP sont très appréciées.

Pourtant, pour d'évidentes questions budgétaires, le SAAP ne pourra pas étendre son action au musée. Rapporté au chiffre de **68 600** visiteurs en 2012, ceci signifie que seul **5,3** % du public du MCI a bénéficié de l'action du SAAP, en 2013 ce chiffre atteint **9** %.

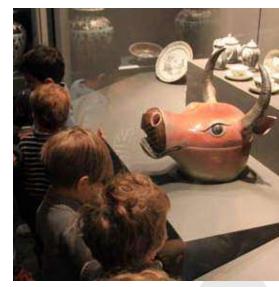
**94,7** % des visiteurs réalisent donc leur visite en autonomie avec les moyens mis à leur disposition dans le musée. En 2013, ce chiffre était de **90** % de visites en autonomie.

Il devient donc indispensable de ne pas laisser de côté l'immense majorité des visiteurs qui fréquentent le MCI. Or, la médiation est le parent pauvre du musée. Il manque de nombreux outils : valises pédagogiques, bornes interactives, livrets de visites (pour les publics spécialisés, en langues étrangères, sur des sujets particuliers, etc. Si le nouveau livret de visite, publié en février 2013 et le petit livret de visite à l'intention du jeune visiteur représentent des avancées, ils restent des outils traditionnels qui ne répondent que partiellement aux attentes des visiteurs contemporains. Le public adolescent et jeune adulte est avide de moyens de communication modernes développés sur les téléphones portables (QR code, réseau bluetooth, etc.).

Depuis fin août 2014, le MNM et le MCI ont mis en place un audio-guide au sein de la citadelle, premier pas vers une médiation contemporaine. Une fois les œuvres sélectionnées dans le musée et le plan de visite défini - ce qui relève du travail du conservateur - un service des publics aurait pu prendre le relais pour la rédaction des textes à partir des dossiers scientifiques fournis par le conservateur, mais en l'absence d'un service des publics, celui-ci a dû travailler avec un prestataire extérieur.

La création des outils de préparation et d'aide à la visite des collections permanentes des expositions ou des actions ponctuelles avec notamment le travail de définition des contenus, la valorisation de la recherche scientifique et la conquête de nouveaux publics nécessitent un réel travail en amont que le musée ne réalise que très partiellement faute de personnel.

1. Pour 2013, 3 199 visiteurs ont bénéficié de visites du SAAP : 1 257 en visite hebdomadaire hors-saison et quotidienne en saison estivale individuelle répartis en 114 visites : soit 11.03 visteurs par visite ; 1 942 pour 61 groupes ayant commandés une prestation du SAAP soit 31.84 visiteurs par visite. La loi exige parallèlement que le musée devra être accessible à tous les publics empêchés en 2015, qu'il s'agisse de handicaps physiques, de déficient visuel, de déficient auditif ou de handicaps mentaux. En raison de ses contraintes particulières (pentes et escaliers pour accéder aux remparts) la citadelle ne pourra pas bénéficier du label Tourisme et Handicap. Néanmoins pour s'en approcher il faut traduire les connaissances liées aux collections ou aux différentes thématiques dans des versions appropriées à chacun des handicaps. Ce travail mené en liaison avec des spécialistes, requiert





du temps de rencontre, de réflexion, d'écriture, de mise au point des outils puis encore du temps pour la réalisation effective des outils appropriés. Or le conservateur et l'assistant n'ont pas la disponibilité requise, ce qui pose un vrai problème. De même, il n'y a pas d'ateliers découverte in-situ - à l'exception du public scolaire - ou d'ateliers de pratiques à l'intention des différents publics. Il n'y a pas d'action particulière visant à conquérir des nouveaux publics, dans le cadre de l'action culturelle de proximité à l'exception d'une action ponctuelle en 2012 relayée par le SAAP.

Aller à la rencontre des publics des guartiers ou des publics en difficulté est une démarche louable et fait partie de la volonté affirmée par la Ville de démocratisation culturelle. Organiser des résidences d'artistes, des ateliers de pratiques artistiques, faire sortir le musée de ses murs en allant à la rencontre des publics, organiser des actions au moment des célébrations nationales journée de la poésie, semaine du goût - ou même de certaines manifestations locales sont des actions que le musée souhaiterait pouvoir développer. Dans la plupart de ces champs de médiation, des propositions ont été expérimentées mais pas de façon pérenne. Elles ont rencontré leur public démontrant leur pertinence. Le travail de médiation pourrait être encore considérablement enrichi et développé tant quantitativement que qualitativement. Il gagnerait en efficacité et en cohérence. Sa portée d'action serait sans doute bien plus large si le musée disposait de personnel relais dans ce domaine. Cette constatation a été faite pendant les courtes périodes où l'équipe du musée s'est trouvée étoffée.

Faire vivre les partenariats avec les associations, les entreprises, les structures culturelles, l'éducation nationale, etc., ce travail est réalisé de manière insuffisante et aléatoire, pourtant le musée a un vrai rôle à jouer en terme de lien social.

Enfin, il est quasiment vain de mettre en place des enquêtes d'évaluations car il est difficile de dépouiller les questionnaires pour mener les analyses et les diagnostics qui en découlent...

La présence d'un service des publics, tête de proue sur toutes ces opérations, permettrait d'apporter une réponse concrète à toutes ces difficultés.



Les conférences sont suivies par un public d'habitués formés par les Amis du musée et, en fonction de la thématique proposée, par un public qui peut manifester ponctuellement un intérêt au sujet. La fréquentation varie de 80 à 200 personnes. La notoriété du conférencier et la thématique sont déterminants. Il convient de noter qu'à l'occasion du mai du Vietnam organisé en 2011, une conférence pourtant très pointue, puisqu'elle portait sur la céramique Bleu de Hué, a réuni plus de 250 personnes. Il s'agissait d'un effet positif du croisement de fichiers associé à une forte médiatisation d'un événement particulier. Le croisement de fichiers est donc une priorité sur laquelle il conviendrait de pouvoir travailler.

Ces conférences ont lieu à Lorient. Elles étaient à l'origine accueillies gracieusement à l'auditorium de la Chambre de commerce et d'industrie dont la jauge (120 places) s'est trouvée insuffisante à partir du milieu des années 2000. Les conférences ont donc été déplacées à l'auditorium du lycée Colbert, parfois à l'auditorium de l'espace Courbet et dans certains cas au plateau des Quatre Vents. Cette errance n'est pas favorable à la fidélisation du public.

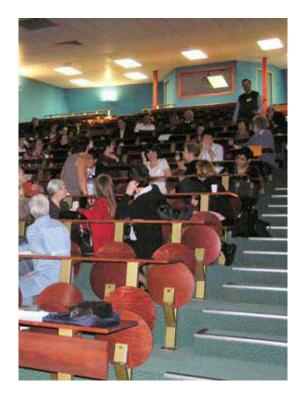
En partenariat avec l'université de Bretagne Sud. le MCI a organisé deux collogues dont le souvenir est conservé par la publication des

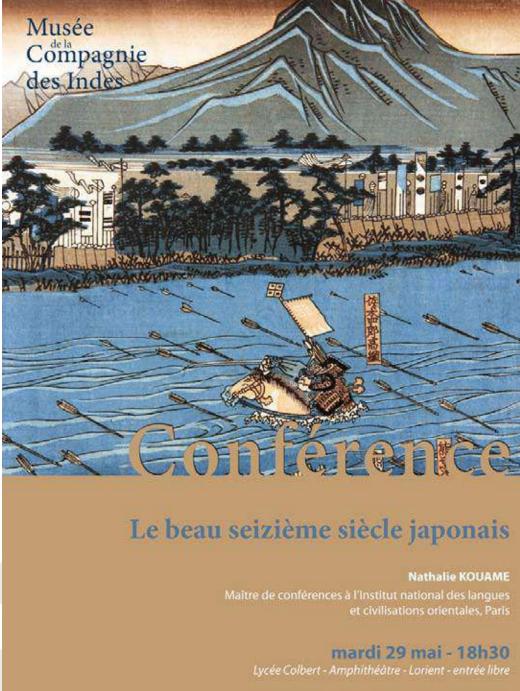
- 2006 : Lorient, la Bretagne et la traite
- 2007 : Le goût de l'Inde

La co-organisation avec l'université permet de bénéficier de financements accordés dans le cadre de certains programmes de recherches portés par les laboratoires universitaires. Ceci permet d'inviter des chercheurs étrangers, ce qui, compte tenu du sujet du musée, s'avère particulièrement opportun. Néanmoins, l'organisation de colloque est très lourde en terme financier et en raison de la publication des actes dont le musée a assuré la direction et le financement. Si le sujet est très porteur, et ce fut le cas pour le colloque consacré à la traite négrière, le public répond présent 1. Par contre, le colloque consacré au goût de l'Inde, qui s'est tenu dans un amphithéâtre de l'université de Lorient a réuni moins de monde. Les interventions des chercheurs étaient très spécialisées et ne répondaient sans doute pas aux attentes du public.

En fonction des opportunités, le musée pourra à nouveau s'associer avec l'université pour co-organiser des colloques. L'actualité de la recherche en étant bien sûr le moteur. Il faudra veiller à les rendre accessibles à un public le plus large possible.

- 1. Le colloque s'est déroulé au palais des congrès de Lorient dont auditorium peut accueillir 500 personnes. Sur les quatre demi journées d'interventions, une moyenne de 200 à 250 personnes étaient présentes avec un pic à près de 400 personnes pendant une demi-journée
- 2. 120 personnes qui n'étaient pas tout à fait les mêmes le matin et l'après-midi ont été comptabilisées le matin et autant l'après-midi.





#### Séminaire

En raison de la lourdeur d'organisation d'un colloque, le musée a opté en 2012 pour l'organisation d'un séminaire de vulgarisation. En écho à la manifestation Bretagne Japon, initiée par l'association des conservateurs de Bretagne et, dans le prolongement de l'exposition l'*Odyssée de l'Imari*, le musée a organisé une journée de découverte des arts décoratifs japonais. Quatre intervenants, un historien, deux conservateurs et une restauratrice se sont succédés au cours d'une même journée, pour des interventions d'une heure à une heure trente afin de faire découvrir au grand public le domaine particulier des arts décoratifs japonais. Le public a manifesté un vrai intérêt pour cette journée Passion Japon<sup>2</sup>, montrant qu'il est plus facile de mobiliser des auditeurs pour ce type d'approche que pour les colloques.

Ce séminaire n'a pas donné lieu à une publication particulière. Cela aurait pu être le cas.



#### Modalités d'organisation

Le musée organise régulièrement des expositions (cf. annexe n° 9 : liste descriptive des expositions réalisées par le musée depuis 2002) alors même, et de longs développements ont déjà été consacrés à ce sujet particulièrement délicat, qu'il ne dispose pas de salle d'exposition temporaire. Les projets prennent place, dans le parcours permanent après son démontage (et avant son remontage) ou hors les murs à la Galerie du Faouëdic principalement. Celle-ci, comme l'Hôtel Gabriel, ne sont disponibles que sur des courtes durées et offrent un espace très contraignant pour le premier et très petit pour le second sans aucun aménagement ou mobilier de type musée.

Pour résumer, les contraintes sont telles que le musée hésite à organiser des expositions :

- par crainte de manquer de temps de montage,
- par crainte de coûts trop élevés pour la création de petites expositions hors les murs (puisque tout le mobilier est à créer),
- parce que le public ne comprend pas pourquoi le parcours permanent ne figure pas dans le musée,
- enfin parce que les petites réserves sont saturées et ne permettent plus d'accueillir les objets habituellement exposés dans le parcours permanent.

Ces modalités d'organisation expliquent le caractère anarchique du rythme des expositions.





Malgré tous ces handicaps, le musée a réalisé plus d'une quinzaine de projets en douze ans. Plusieurs natures d'expositions se dégagent :

- les expositions thématiques à caractère historique,
- les expositions d'arts décoratifs,
- les expositions d'art contemporain,
- les expositions de photographies.

Ces expositions peuvent être réalisées en autonomie ou en partenariat avec d'autres institutions. Le musée a montré qu'il est un partenaire fiable pour les grandes institutions<sup>1</sup>. Les prêteurs privés ou institutionnels, parmi lesquels figurent régulièrement des musées nationaux sont fréquemment sollicités pour les prêts, qu'ils s'agisse des conditionnements, des transports, des modes d'expositions et de la scénographie, la confiance dans le MCI est acquise en la matière.

Les deux premières catégories d'expositions impliquent un travail très important de l'équipe et un investissement financier conséquent. Le recours systématique et souhaité à un scénographe et à un graphiste, la réalisation du mobilier de l'exposition avec l'achat des matériaux et matériels ad-hoc. le conditionnement, le transport et l'assurance des œuvres auxquels il convient d'ajouter éventuellement la création d'un catalogue, se traduisent par un coût variant de 40 000 à 60 000 €, auxquels s'ajoutent encore 15 000 € de communication. Ce plafond reste modeste eu égard aux sommes investies par de nombreux éguipements pour la réalisation de leurs expositions temporaires et montre que pour l'instant le musée n'est pas en capacité de

réaliser des expositions avec de nombreux prêts extérieurs et encore moins des expositions à caractère international. A titre d'exemple, le musée du château des Ducs de Nantes dispose d'un budget annuel de 650 000 € pour ses expositions. Leur coût varie de 200 à 250 000 € pour les petites, tandis que les expositions à caractère international – comme la Soie et le Canon - coûtent de 400 à 550 000 € 2. Leur mise en œuvre relève de plusieurs pôles : celui de la conservation pour la partie scientifique et pour la direction de projet. Le pôle exposition est mobilisé quant à lui sur les prêts, les marchés, les contrats, les assurances, les transports, la réalisation et le suivi de la scénographie. Le pôle édition se charge des publications. Le service des publics organise la communication, les actions de médiations. la programmation culturelle et événementielle ainsi que l'évaluation de l'exposition. Enfin, le pôle marketing gère la commercialisation à travers l'édition de produits dérivés mais aussi le recyclage des matériaux de l'exposition. Ce sont donc plusieurs dizaines de personnes qui participent à la réalisation des expositions. contre quatre au MCI. La nécessité de renforcer l'équipe de la conservation apparaît comme une priorité absolue afin de faire de l'organisation des expositions non pas un défi mais une charge de travail normale, sans oublier la nécessité de disposer d'atelier technique.

#### 1. Musée d'art de Hongkong

- 2. Informations recueillies en 2011 auprès de Bertrand Guillet, conservateur en chef du patrimoine, directeur du château des Ducs. Ces chiffres sont en deçà de ceux communiqués par le musée régional de Bretagne.
- 3. Les livres d'or qui ont pu être remplis pendant l'exposition étaient élogieux.
- **4.** Ce qui prouve que l'intervention d'un agent qui effectue le questionnaire avec le public est indispensable.
- 5. Qui s'explique par un manque de signalisation ainsi que par une confusion entre le musée dans la citadelle de Port-Louis et l'exposition dans un lieu non identifié à Lorient.

#### Evaluation des expositions

Les expositions à caractère historique ou mettant en valeur les arts décoratifs sont les plus appréciées du public, à l'image de l'exposition *Féérie Indienne* qui a connu une forte affluence et qui a été plébiscitée en terme de vente de catalogues et de produits dérivés 3. Néanmoins, il est hasardeux d'émettre des opinions sur l'appréciation des visiteurs puisque jusque 2012, les expositions ne faisaient pas l'objet d'évaluation. Pour la première fois, une enquête de satisfaction a été menée au cours de l'exposition l'*Odyssée de l'Imari* qui s'est tenue à l'Hôtel Gabriel (cf. annexe n° 20). Celle-ci était à disposition des visiteurs, seuls une trentaine de formulaires ont été remplis 4. Les retours montrent un niveau de satisfaction très appréciable, à l'exception de ce que le musée savait déjà : la petitesse du lieu vécu comme un handicap majeur et la difficulté à localiser l'Hôtel Gabriel <sup>5</sup>. A la lumière de ces deux critiques formulées également en leitmotiv, dans le livre d'or et auprès des agents du musée, il n'apparaît pas évident de continuer à proposer des expositions du MCI dans ce lieu. Ce sujet devra faire l'objet d'un débat avec les

L'équipe du musée a démontré sa capacité à réaliser des expositions intéressantes dans des conditions difficiles. Les catalogues qui les accompagnaient sont pour la plupart épuisés ou volontairement réédités prouvant la motivation du public pour ce type de publications. L'intérêt du public, même s'il n'est évalué que partiellement, faute d'enquête précise, semble être au rendez-vous. Il y a une attente d'un public fidèle pour la réalisation d'expositions par le MCI dont les sujets restent originaux dans le paysage des musées bretons et plus largement français.

**PUBLICS** 

Jusqu'en 2007, le musée publiait les « Cahiers du musée ». Ces ouvrages au nombre de dix réunissent des textes de spécialistes autour d'une thématique centrale. Initié par le précédent conservateur, ce travail de publication s'est avéré trop chronophage <sup>1</sup>. Si certains cahiers, comme le dernier consacré à la traite négrière, ont été vendus rapidement, d'autres ont mis plus de quinze ans avant d'être épuisés 2, certains ne le sont toujours pas. Quinze ans après leur publication, leur adéquation avec une historiographie en plein bouleversement est parfois discutable. Les actes du colloque Le Goût de l'Inde, publiés en partenariat avec les Presses universitaires de Rennes, peinent également à trouver leur public. Ces publications de textes hyperspécialisées sont certainement du ressort des universités et des laboratoires de recherches mais leur adéquation avec le public qui fréquente le musée n'est pas évidente. Les catalogues d'expositions, qui mêlent textes spécialisés et textes de vulgarisation, connaissent un meilleur écho et se vendent plus facilement.

La publication du livret du musée en février 2013 s'appuie sur ces réflexions. Les textes de vulgarisation proposent un cheminement à travers l'histoire et les collections. Publié à 5 000 exemplaires dans un format léger, 64 pages avec de nombreuses illustrations, pour un coût de vente modique, 10 €, cet ouvrage a trouvé son public. Il a été publié en anglais en mars 2014. Au total 2 368 exemplaires ont été vendus en 16 mois, soit 148 par mois en moyenne, c'est à dire près de 5 par jour.

#### Action culturelle

Conférences, expositions et publications ne sont pas les seules propositions du musée en terme d'action culturelle. Des manifestations d'art vivant sont régulièrement initiées par le musée. Le chapitre consacré aux partenariats sera l'occasion de les évoquer plus longuement car c'est en qualité de partenaire des équipements culturels du Pays de Lorient que le musée développe son action en ce domaine.

- 1. C'est l'avis de mon prédécesseur qui souhaitait les arrêter.
- 2. Certains sont encore en vente plus de 15 ans après leur parution.



#### COMMUNICATION

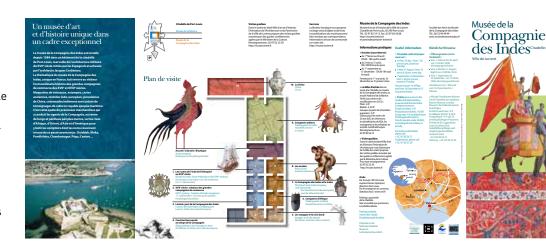
Le MCI communique essentiellement sur le territoire local, départemental et régional par le biais de diffusion de dépliants, d'affichages, de mailing et de quelques insertions publicitaires. Cette communication est orchestrée à partir des événements culturels : expositions, conférences, etc. et à partir d'une image généraliste du musée.

Les documents sont réalisés en interne par les graphistes du service imprimerie de la mairie ou par un prestataire extérieur. L'impression des supports peut être réalisée en interne ou par des imprimeries privées. L'ensemble des documents de communication fait l'objet d'une validation auprès des services concernés de la Ville (direction de la culture, direction de la communication, cabinet du maire).

14 000 € sont fléchés dans le budget de fonctionnement du musée en direction de la communication.

#### Actions culturelles

Chaque action culturelle : conférence, colloque, spectacle vivant, etc., fait l'objet d'une communication spécifique avec un mode opératoire récurrent - flyers, affiches, cartons d'invitation, mailing, communiqué de presse. Les supports sont diffusés auprès des Amis du musée, des services de la Ville et particulièrement des structures accueillant du public - médiathèque, théâtre, accueil, piscine des commerces de proximité et du public ayant demandé à recevoir les informations concernant les événements du musée. Les expositions font l'objet d'une communication plus vaste (affichage en mobilier urbain, dossier de presse, lieux de diffusion, etc.) et de supports plus prestigieux (notamment les cartons d'invitations).



#### Communication généraliste

Parallèlement, le MCI édite chaque année deux supports principaux : le dépliant contenant des informations sur les salles et les collections (plan et grandes lignes historiques ; les textes sont en français, anglais et allemand) diffusé sur place et le programme des manifestations reprenant les événements de la programmation culturelle (diffusé sur place et auprès d'une liste de diffusion ciblée et des professionnels du tourisme et de la culture).

Par ailleurs une diffusion de flyers, 95 000 exemplaires, est entreprise sur une grande partie de la Bretagne avec un effort particulier sur le Morbihan au sein des offices de tourisme et des sites culturels et de loisirs. Il s'agit d'un choix en terme financier. Cette opération coûteuse (5 000 €), réalisée par un prestataire extérieur. représente 34 % du budget d'insertions, mais cette large diffusion présente de nombreux avantages. Le flyer a du succès et connaît un fort taux de prise en main puisqu'un réassort réalisé durant la saison a permis de constater que le volume initialement prévu était trop faible - 75 000 ex. – et a donc donné lieu à une réimpression.



Des conférences et invitations presse sont organisées lors des événements principaux – exposition, cérémonie, événement exceptionnel – avec la présence des deux quotidiens locaux qui relayent l'information auprès de leurs lecteurs et la présence occasionnelle de la télévision régionale. Les radios locales sont également investies.

Les relations à la presse et à l'édition sont établies sur le territoire local jusqu'au régional avec peu de possibilité d'accès au niveau national par manque de temps et manque de crédits d'insertion notamment. Le MCI n'a jamais eu recours à un attaché de presse, or sans l'action d'un bon attaché de presse, les retombées d'un événement même important restent modeste. L'exemple des expositions De Lorient à L'Orient à Blois et l'Odyssée de l'Imari (manifestation Bretagne Japon), qui ont toutes deux bénéficié d'un attaché de presse pour les événements dans lesquels elles s'inscrivaient, montre une meilleure réceptivité de la part de la presse nationale et spécialisée. Le développement de la communication devra passer par ce mode opératoire pour les manifestations d'envergure.

La télévision s'intéresse également au MCI et à son contenu scientifique. La présence d'équipes de tournage lors d'événements importants est à noter (ex. en février 2013 lors de l'installation du paravent du musée Guimet en dépôt au MCI, France 3 et Ty-télé, et pour les 30 ans du musée.

Le MCI suscite occasionnellement l'intérêt de certaines chaînes françaises et étrangères à travers la réalisation de documentaires consacrés aux Compagnies des Indes ou à un épisode historique ayant un lien avec les Compagnies des Indes :

France 3, Thalassa, les Compagnies des Indes,

France 24, commémoration de la bataille de Grand-Port à l'île Maurice.

France 3, Le naufrage de l'Utile, vaisseau de la Compagnie des Indes,

France ô, Pour un morceau de sucre.

France 5, Enquête d'art, L'idole du Pérou,

TF1, Découverte du Morbihan, JT 13h

Plus exceptionnellement cet intérêt est porté par une télévision étrangère, ce fut le cas avec la première télévision chinoise qui a réalisé une série documentaire de sept heures sur la culture entrepreneuriale incluant l'exemple des Compagnies des Indes françaises.

Ce type d'intervention est variable mais récurrente et confère au musée un rayonnement important. Il pourrait être développé par un accroissement du temps consacré à la relation presse et au développement d'événements à portée nationale.

#### Insertions publicitaires

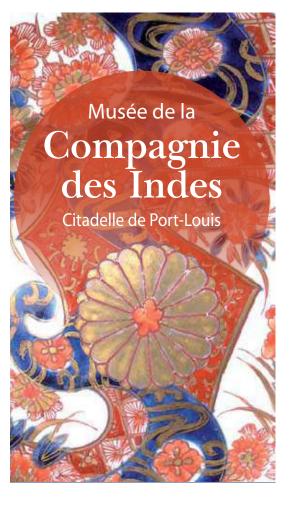
Jusque 2014, un budget de 10 000 € y était consacré. 50 % sont destinés à la presse quotidienne locale (2 organes de presse principaux) à travers leurs suppléments « printemps » et « été » ; 25 % sont destinés aux supports de communication de l'office de tourisme du Pays de Lorient et les 25 % restants sont consacrés à des supports dédiés à la promotion touristique (comité régional du tourisme, annuaire groupe, etc.).

Ce budget en baisse pour absorber les restrictions budgétaires ne permet pas de visibilité au sein de la presse spécialisée ou nationale et ne représente finalement que peu d'occurrences au sein de la presse locale.

#### Relation publique

Le musée ne possède pas de compte sur les réseaux sociaux en raison de la nécessité d'une implication forte et d'une disponibilité de la part de (des) l'administrateur(s).

Des opérations de mailing sont menées pour chaque événement. Environ 2 000 contacts reçoivent l'information (Amis du musée, institutions, musées, public demandeur sur inscription, universités, etc.). Il ne s'agit pas d'une newsletter mais d'une diffusion ponctuelle qui survient 6 à 8 fois par an.



#### Relation partenaires

Le site internet est conçu pour être un outil de communication à l'attention des usagers et des différents partenaires. Horaires, tarifs et informations pratiques sont disponibles, accompagnés du programme des événements à venir, des informations sur le contenu du musée (œuvres, salles, histoire, etc.). Il est une ressource pour la presse qui y trouve les communiqués, les dossiers de presse et des informations scientifiques et pratiques. Les enseignants et scolaires y trouvent également des informations, mais une section spécifique du site pourrait être développée à leur attention. Les musées et les éditeurs en ont un usage particulier car ils y recherchent les œuvres à emprunter pour une exposition ou de l'iconographie. Une base de données est téléchargeable et permet de visualiser les œuvres et leur notice. L'inconvénient majeur de cette base est la durée du téléchargement et un hébergement extérieur au site nécessitant trop d'opérations de la part de l'utilisateur. Une évolution du site internet et de la base de données devrait permettre d'afficher directement les œuvres sur les pages du site.



#### PUBLIC: CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce chapitre a démontré que le musée n'avait pas l'autonomie souhaitée pour exercer une vraie politique des publics. Cette absence d'autonomie est un frein à la définition sérieuse d'objectifs dans le domaine de la conquête des publics. Il n'y a pas de solution immédiate au problème.

Le musée met en œuvre une programmation scientifique et culturelle à destination des publics à travers des conférences, des expositions et des publications principalement. Son action est entravée en raison de locaux inadaptés, de moyens modestes et de personnel insuffisant. La médiation reste le parent pauvre du musée.

Au regard de la loi mais surtout en raison des besoins listés tout au long de ce chapitre, la création d'un service des publics est une priorité absolue.



L'ÉTABLISSEMENT



#### AUDIENCE & RAYONNEMENT

#### Un acteur du territoire in situ et hors les murs

Depuis sa création, le musée a montré sa capacité à travailler en réseau et à nouer des partenariats avec des acteurs multiples et prestigieux, au niveau local, national et international. Ces coopérations débouchent régulièrement sur des actions communes, in situ ou hors les murs. Elles contribuent au rayonnement du musée et par làmême, à celui de la Ville de Lorient.



#### Un acteur scientifique

Le musée se positionne comme un acteur de la vie scientifique à part entière. Les partenariats réguliers avec l'Université de Bretagne-Sud (UBS) pour l'organisation de colloques (Le Goût de l'Inde ; Lorient, la Bretagne et la traite), de conférences 1, de programmes de recherches (Asia-links ; Asialog : cf. annexe n° 11 note de présentation du projet Asialog), d'accueil de stagiaires et de publications communes en sont un exemple significatif. Grâce à ces différentes actions avec l'UBS ainsi qu'avec d'autres universités françaises et européennes (participation du musée aux projets Exogénèses, université de Bordeaux ; Trading Eurasia 1600-1830, université de Warwik (UK), etc) le musée se trouve impliqué dans un réseau qui dépasse largement le cadre de l'ancrage territorial. Elles en font un partenaire reconnu et un acteur à part entière de la recherche scientifique. Récemment c'est avec l'Institut d'études avancées

(IEA) de Nantes que se sont tissés des liens. Ils ont débouché sur l'organisation par le MCI, de février à avril 2013, d'une exposition d'art contemporain à Lorient à la faveur de deux résidences à l'IEA, en 2012 et 2013, du plasticien indien Akhilesh Verma. Ce projet sera certainement le premier d'une série puisque l'IEA vient de signer un accord avec l'Etat indien favorisant l'accueil de ses ressortissants. C'est donc tout naturellement que le MCI et l'IEA s'associeront pour valoriser cet accord. L'organisation d'un cycle de conférences ou de séminaires est l'occasion de présenter sur le territoire lorientais les plus grands spécialistes francophones des sujets en lien avec l'histoire des Compagnies des Indes (cf. annexe n° 12, liste des conférenciers programmés depuis 2003). En programmant ces rencontres le musée joue un rôle important dans la diffusion des recherches les plus récentes

et les plus pointues dans ce domaine. En faisant venir tous ces spécialistes, le musée se fait connaître et tisse un réseau de partenaires indispensables à son maintien dans l'actualité de la recherche. Parallèlement, le conservateur est régulièrement sollicité pour donner des conférences (cf. annexe n° 12 bis, liste des conférences de B. Nicolas depuis 2007), soit dans le cadre culturelles et très fréquemment pour des universités

de colloques universitaires, de programmations du temps libre. Ces interventions sont de multiples occasions de présenter le travail scientifique porté par le musée par le truchement des acquisitions notamment. De nombreuses interventions, dans le cadre universitaire, sont suscitées par les recherches menées autour de l'acquisition des textiles.

1. Le musée programme dans ses conférences les professeurs de l'Université de Bretagne-Sud (Lorient) et de Bretagne-Ouest (Brest) ainsi que leurs doctorants.



ÉTAT DES LIEUX

8

Les expositions organisées par le MCI sont le reflet de cette activité de recherche et de travail en réseau. Qu'il s'agisse de La Route des Indes, de Gustave Moreau et l'Inde, de Comptoirs d'Afrique, de Féérie Indienne de Mémoires d'Eléphant ou encore de l'Odyssée de l'Imari, toutes ces expositions ont été réalisées en lien ou en partenariat avec de grands musées français et, plus souvent encore, avec des musées nationaux. Ces expositions temporaires sont l'occasion de faire venir à Lorient des œuvres uniques, souvent exceptionnelles, pour le plus grand plaisir des visiteurs. Ce fut le cas pour l'exposition Les Portes de la Chine réalisée avec le musée des Beaux-arts de Hongkong et pour laquelle le MCI avait accueilli pas moins de soixante œuvres de la collection historique de Hongkong.

Si ces projets sont l'occasion d'irriguer le territoire, le musée exporte régulièrement son savoir-faire hors les murs. Ainsi, le musée a présenté en 2004 l'exposition Cargaisons de Chine au musée Stewart à Montréal. Plus récemment, l'équipe du musée s'est vu investie, en partenariat avec le service historique de la Défense, de la réalisation de l'exposition De Lorient à l'Orient au château royal de Blois, dans le cadre de l'organisation des Journées de l'Histoire. En 38 jours ce sont 22 775 visiteurs qui ont pu découvrir cette exposition, soit près de 599 visiteurs par jour, ce qui représente une fréquentation exceptionnelle.

Enfin, en ayant réuni une collection homogène et unique en France évoquant l'histoire des Compagnies des Indes, le musée est très fréquemment sollicité pour le prêt d'objets, d'iconographies et (ou) encore la rédaction de textes dans le cadre de nombreuses expositions en France et à travers le monde. Ces opérations portées souvent par

des institutions prestigieuses offrent une formidable caisse de résonnance au travail mené par le musée. L'exposition La Soie et le canon, dont un premier volet avait été présenté au Hongkong museum of arts en 2009, en est un très bel exemple. L'ambassadeur de Chine en France, ayant lui-même découvert l'existence du MCI, qu'il a souhaité visiter ensuite, grâce à l'important catalogue publié à cette occasion. En 2015, plus de 30 œuvres du musée seront prêtées au musée de Macao dans le cadre d'un partenariat pour la réalisation de l'exposition «The Maritime Silk Road ».

Toutes ces actions font l'objet d'annonces par mails, par courriers ou par voies de media et assurent un rayonnement au musée en matière de diffusion scientifique. Sa programmation est reconnue et, dans la limite de ses moyens, il fait preuve d'un vrai dynamisme.





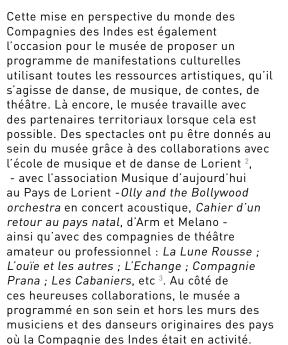


#### Un acteur culturel

Le MCI ne se contente pas de proposer un programme mettant uniquement en valeur la recherche historique. Des expositions d'art contemporain sont régulièrement organisées afin d'offrir aux visiteurs une vision moderne de l'héritage des Compagnies des Indes. Qu'il s'agisse de photographes (Regards croisés Chine-France; D. Goupy, Les Yeux de l'Inde; S et R. Michaud, La Danse cosmique de l'Inde), de plasticiens (He-Yifu, JJ, Dournon, C, Robin, E. Peignard-Kim, Akhilesh Verna, Bruno Peinado), ou d'étudiants de l'école européenne supérieure d'art de Bretagne, ces artistes, jeunes ou confirmés, souvent installés en Morbihan, interrogent les thématiques ou les objets présentés dans le musée et offrent à travers leurs créations des réinterprétations contemporaines comme autant de mise en abyme. Cette ouverture à l'art contemporain vaut au MCI d'être en 2013 une des étapes de la manifestation Ulysses l'autre mer organisée par le FRAC <sup>1</sup> Bretagne pour la célébration de ses trente ans.







Ils sont venus enrichir de leur discipline et de leur créativité l'univers du MCI. Ces spectacles organisés dans le cadre de certaines manifestations nationales : Nuit des musées, Printemps des poètes, Journée de commémoration de l'abolition de l'esclavage sont particulièrement appréciés du public. Ils permettent d'élargir le champ d'intervention du musée et de toucher un plus large public que l'approche traditionnelle ne motive pas.



2. Dont certains réalisés spécifiquement dans le cadre des activités du musée : pour une nuit des musées, l'EMDL a proposé un spectacle musical dédié à l'exotisme dans la musique.

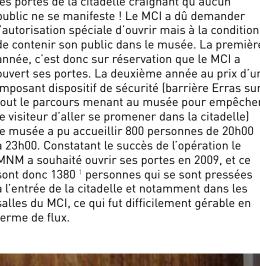
3. Le musée a même fait appel pour une nuit des musées à une troupe amateur de Port-Louis, ce qui a provoqué un afflux de visiteurs jamais égalé pour cette manifestation - 1350 personnes - et a permis de faire venir au musée un public local qui n'avait jamais eu l'envie de pousser les portes de cet établissement... Il en a été fort ravi, si ce n'est la longue attente avant de pouvoir entrer dans le musée. La démocratisation culturelle passe aussi par ce type d'actions.



LÉTABLISSEMENT

#### Un acteur de la vie locale : l'exemple de la Nuit des Musées

A l'origine de la manifestation, le MNM fermait les portes de la citadelle craignant qu'aucun public ne se manifeste! Le MCI a dû demander l'autorisation spéciale d'ouvrir mais à la condition de contenir son public dans le musée. La première année, c'est donc sur réservation que le MCI a ouvert ses portes. La deuxième année au prix d'un imposant dispositif de sécurité (barrière Erras sur tout le parcours menant au musée pour empêcher le visiteur d'aller se promener dans la citadelle) le musée a pu accueillir 800 personnes de 20h00 à 23h00. Constatant le succès de l'opération le MNM a souhaité ouvrir ses portes en 2009, et ce sont donc 1380 personnes qui se sont pressées à l'entrée de la citadelle et notamment dans les salles du MCI, ce qui fut difficilement gérable en terme de flux.







Le musée avait organisé un spectacle théâtral qui prenait place devant l'entrée et à l'intérieur du musée. Constatant que la manifestation La Nuit des musées avait, semble-t-il, trouvé son public, le MCI a souhaité faire l'expérience de ne plus proposer de manifestation particulière. La fréquentation est tombée à 441 visiteurs en 2011. Devant cette désaffection le MCI a proposé à nouveau un spectacle de contes en 2012. Près de 700 personnes ont à nouveau poussé les portes du MCI malgré une météo déplorable. En 2013, ce sont 980 visiteurs qui ont franchi les portes du

En marge de ces actions, le musée répond présent à l'occasion de différentes manifestations organisées par d'autres équipements ou associations dans une heureuse logique de synergie. Ainsi, lorsque le Centre dramatique de Bretagne a accueilli la troupe nationale du théâtre de Corée, le musée a programmé au théâtre une conférence sur l'histoire de la Corée, ce fut également le cas à l'occasion de la manifestation du mois du Vietnam, de la Fête de la science, du premier Salon du chocolat ou du Salon du

livre organisé à l'occasion de l'inauguration de l'extension du port de Port-Louis et pour lesquelles le musée avait, sur la sollicitation des organisateurs, organisé un stand pendant deux

Dans la mesure de ces moyens, le musée a toujours montré sa volonté d'être un acteur de la vie culturelle du Pays de Lorient. Sa contribution au rayonnement de la Ville et plus largement du Pays de Lorient est réelle et ne demande qu'à croître.

1. Le spectacle écrit par le MCI a été joué par une troupe amateur de Port-Louis qui a entrainé dans son sillon un public local nombreux, dont une grande partie venait pour la première

#### Un partenaire de la Société des Amis du musée

Le musée est le partenaire privilégié de la Société des Amis du musée. Au nombre de 238, ils sont très assidus aux diverses manifestations organisées par le musée. Une convention définissant le partenariat entre les deux institutions a été signée en 2007. Les membres de l'association sont informés des actions menées par le musée et sont invités à y participer. Ils bénéficient de différents avantages (gratuité d'entrée, remise en boutique, achat des publications à prix réduits). La Société, quant à elle, s'est donnée pour but de soutenir l'action du musée, de participer à l'enrichissement ou à la restauration des collections, enfin à sa promotion. Elle devrait pouvoir mener des opérations de mécénat mais cet axe de développement reste inexploité.

#### Une absence de club d'entreprise et de mécénat

Le rayonnement du musée peut s'évaluer à l'aulne des partenariats d'entreprises et des dons. Si les premiers sont inexistants faute de pouvoir apporter des réponses concrètes en terme de locaux, de réception permettant un réel échange de services visant à valoriser l'action des entreprises, les seconds sont plus satisfaisants mais encore timides. Selon l'adage suivant leguel « on ne prête gu'aux riches ». plus le musée sera prestigieux et plus il pourra bénéficier de dons. Il s'agit d'une dynamique à mettre en place qui nécessite du temps pour développer une stratégie de communication et de partenariats, mais nul doute que l'image véhiculée par la thématique du musée est de nature à susciter des partenariats d'entreprises.

#### Ravonnement à travers le site web

Les statistiques de fréquentation établissent gu'entre le 1<sup>er</sup> septembre 2011 et le 31 août 2012. le site internet du musée a été consulté par 38 000 visiteurs uniques pour un total de 336 000 pages vues. Ce sont donc près de 3 200 personnes qui se connectent tous les mois sur le site du musée à travers les moteurs de recherches et les « margues-pages » principalement <sup>1</sup>. Le temps moyen de fréquentation du site est de 10 mn. Ces chiffres sont très satisfaisants au regard des chiffres de fréquentations du site institutionnel de la Ville et montrent un véritable rayonnement du musée à travers son site internet. Une autre donnée montre que 32 % des utilisateurs parviennent sur le site via un « marque-page »,

ce qui prouve une fidélité ainsi qu'une attente de renouvellement des contenus. Enfin, il convient d'observer que 13 % des connexions se font depuis l'étranger (dont 5 % d'Américains). Le site du musée constitue un véritable enjeu pour le futur de l'établissement. Une marge de progression très importante est possible en terme de contenus, à travers la mise en ligne de la base de données, de production de documents multimédia, d'animations de réseaux sociaux, etc. Cette progression est là aussi dépendante du temps que le personnel du musée pourra consacrer à l'élaboration de ces contenus et à leur mise en ligne.

1. Seuls 4% passent par le site de la Ville de Lorient.



# MOYENS & FONCTIONNEMENT



#### LES MOYENS

#### Le budget en chiffres

#### Budget global de fonctionnement et d'investissement

Dépenses	2011	2012		
Masse salariale	373 600 €	380 000 €		
Frais fonctionnement musée (Expo, publications, boutique, communication)	133 000 €	136 600 €		
Frais d'exploitation (eau, élec., fioul, télécom, etc.)	18 000 €	18 000 €		
Investissement acquisitions-restaurations	40 000 €	46 000 €		
Autres investissements (matériels musée, logiciels, etc.)	27 000 €	21 000 €		
Dépenses totales	591 600 €	601 600 €		
Recettes	2011	2012		
Billetterie	17 500 €	16 800 €		
Boutique	83 000 €	86 800 €		
Droits photos	2 100 €	1 800 €		
Subventions Etat, Région, CG 56	11 140 €	10 000 €		
Subventions Fram et Frar et CG	13 700 €	17 530 €		
Valorisation de dons	1 600 €	24 000 €		
Recettes totales	129 040 €	156 930 €		

L'analyse de ces chiffres montre que les recettes ne couvrent que 21 % des dépenses globales du musée en 2011 et 26 % en 2012.

**Armure de samouraï** Fer laqué noir, Japon, 17e siècle (n° inv. ML 202) Parmi les frais de fonctionnement du musée, les crédits destinés à l'achat des produits dérivés de la boutique sont le poste le plus fort du budget de fonctionnement, puisqu'avec 45 000 € ils représentent presque 40 %. Ceux-ci s'avèrent pourtant encore insuffisants pour faire face aux besoins.

La part des crédits alloués à l'organisation des expositions et (ou) des publications est également importante, puisqu'à travers différentes imputations, c'est quasiment la totalité du reste du budget qui est consacré à leur réalisation, soit 40 à 60 000 €.

Les moyens dédiés à la communication : 14 000 €, souvent inclus dans la promotion des expositions. sont clairement insuffisants.

L'action culturelle bénéficie de moyens modestes variant de 3 000 à 5 000 € selon les années et les programmations.

Le budget de fonctionnement du musée est donc très serré. Les crédits permettent de mener certaines actions qui restent toutefois modestes dans leur mise en œuvre.

#### Recettes

#### Billetterie

Les recettes provenant de la billetterie – sujet sur lequel on ne reviendra pas ici – représentent une moyenne de 16 000 à 18 000 € par an.

#### Droits des images

L'encaissement des produits des ventes de la photothèque représente environ 1 000 à 2 000 €.

#### Boutique

Il convient de noter les bons chiffres de la microboutique du musée. Lorsque celle-ci a été reprise en gestion municipale, les recettes annuelles s'établissaient à environ 30 à 35 000 €. En 2012 elles se sont portées à près de 87 000 €. Un pic a été connu en 2009 avec une recette de 100 000 € imputable à la « folie de l'indienne » qui s'était à nouveau emparée des visiteurs de l'exposition Féérie Indienne.

Le prix des objets est fixé en conseil municipal, ce qui est une démarche assez lourde et nuit à la réactivité nécessaire. 45 000 € sont affectés tous les ans à l'achat des marchandises. La marge bénéficiaire se situe au plus bas à 30 % du prix d'achat et peut monter sur certains petits articles à 100 %, sachant que la marge se calcule pour le moment sur le montant d'achat hors taxes. Pour la librairie les accords avec les éditeurs portent sur 30 % du prix de vente des ouvrages, à l'exception de l'ouvrage sur les Compagnies des Indes publié par Ouest-France (le best-seller du musée) qui dégage une marge de 40 %.

L'année 2014 verra un changement important dans le fonctionnement de la boutique avec l'application de la TVA et son reversement à l'Etat. Un travail est en cours en ce sens avec les services financiers de la Ville.

#### Subventions

Le musée bénéficie tous les ans de subventions de l'Etat par les crédits déconcentrés de la DRAC. Ils sont fléchés sur les expositions, les publications. certaines opérations ponctuelles comme la numérisation. En moyenne, ces subventions varient de 10 à 20 % de la somme totale engagée par la Ville. La Région finance exceptionnellement les expositions du musée, uniquement lorsque celles-ci sont portées par le réseau régional des musées. L'obtention du label « exposition d'intérêt national » délivré par le ministre de la Culture et de la Communication à l'opération Bretagne -Japon dans laquelle s'inscrit L'Odyssée de *l'Imari* a permis l'attribution d'une subvention de 5 740 €, l'Etat ayant pour sa part financé l'opération à hauteur de 7 000 €. Le conseil général du Morbihan vient appuyer les actions financées par l'Etat en apportant 10 % du montant subventionnable, ce qui représente 4 000 € pou L'Odyssée de l'Imari. Cette exposition a donc été financée à hauteur de 33 %. Comptetenu des contraintes budaétaires actuelles. ces financements deviendront de plus en plus difficiles à obtenir.



#### FONCTIONNEMENT

Au niveau de l'organigramme, le musée relève de la direction de la Culture. Au même titre que tous les équipements de la Ville, il bénéficie de l'appui des services fonctionnels municipaux - direction des ressources humaines, direction des finances et de la commande publique, direction des instances et des affaires juridiques, direction générale de qualité de la gestion publique, direction organisation et systèmes d'information, direction de la communication - ainsi, plus occasionnellement, de celui des services opérationnels et notamment ceux de la direction générale des services techniques.

Le budget est défini dans le cadre de la comptabilité M14 et du cadre formel que s'est donné la Ville de Lorient dans ce domaine. Les dépenses se font dans le respect de la comptabilité publique (mise en concurrence des 4 000 €, appels d'offres, marchés, etc.), la boutique est en régie municipale, les actions du musée sont soumises à l'examen du conseil municipal (conventions de dépôt, achats et restaurations d'œuvres, attribution des marchés, demandes de subventions, tarifs de la boutique et de la photothèque, partenariats spécifiques, etc.). Le musée est équipé des outils de gestion mis en place par la Ville de Lorient, c'est-à-dire du logiciel Coriolis pour la comptabilité, du logicel Airs courrier pour le traitement de l'ensemble de la correspondance de la Ville de Lorient, du logiciel Satori pour la boutique, du logiciel E-Atal pour les demandes d'interventions des services techniques.

lequel évolue le musée est donc très clair. Il entraîne l'obligation de fournir et de créer de nombreux documents ou actes administratifs, inhérents au fonctionnement même des grandes collectivités territoriales fortement hiérarchisées. Celui-ci s'est densifié, complexifié mais aussi rigidifié depuis une quinzaine d'années en raison de la mise en œuvre perpétuelle de nouvelles réglementations et de la volonté de rationaliser l'action publique. ERP, ACMO, PPRP, RGPP et maintenant la MAPP, le label Tourisme et Handicap, plan climat, plan de déplacement des agents, etc. derrière ces quelques acronymes ou terminologies se cachent une complexité procédurale et un maquis d'actions à mettre en œuvre. Et quand bien même le temps accordé à cette production est important, il s'avère encore insuffisant pour répondre à toutes les exigences légales ou souhaitables qui entourent aujourd'hui un équipement fonctionnant avec du personnel et recevant du public. Toute cette activité administrative à laquelle s'ajoutent les demandes de subventions, les conventions, les divers courriers, parmi lesquels la réponse aux nombreuses demandes de renseignements, se fait au détriment des missions de recherches et de connaissance des collections.

Le cadre légal et administratif dans

L'éloignement du musée de la Ville de Lorient complique son fonctionnement. Les 25 km de distance, soit 50 km aller-retour, sur un parcours au trafic extrêmement surchargé... sont une source constante de complications.

A titre d'exemple, le traitement du courrier affranchissement, réception et inscription dans le logiciel Airs courrier - est opéré depuis le service courrier à l'hôtel de ville de Lorient. or aucune navette de courrier entre celui-ci et le musée n'a jamais été prévue depuis la création du musée. Pendant de nombreuses années, c'est un agent du musée qui, avec son véhicule personnel allait jusque la mairie chercher le courrier avant de venir au musée... Actuellement, le courrier attend l'opportunité d'un passage de l'un ou l'autre des membres de l'équipe à l'hôtel de ville pour être expédié ou recueilli. A certaines périodes de l'année, un délai d'une dizaine de jours peut ainsi s'écouler...

Cet éloignement entraîne l'impossibilité de bénéficier du logiciel Outlook de la ville de Lorient. Il rend hésitants les services de la Ville qui renoncent parfois à venir pour une petite intervention qui se révèlera chronophage dans un emploi du temps déjà surchargé. Le magasin général de la Ville de Lorient a pour mission de pourvoir aux besoins des équipements en matière de petits matériels (éclairage, visserie, électricité, etc.), or il se situe à 25 km du musée, soit un délai d'une heure aller-retour pour aller quérir quelques vis. Il va sans dire que là aussi le technicien hésite à faire le trajet immédiatement. Il attend d'avoir plusieurs motifs de déplacement, ce qui signifie que le délai d'intervention en technique est là aussi plus long. Pour résumer, les logiciels sont un peu plus longtemps en panne, les robinets fuient également plus longtemps qu'à Lorient.

Lorsque les activités du musée nécessitent l'utilisation du camion de la direction de la culture, auquel recourent tous les équipements culturels, le musée doit aller chercher le véhicule à l'école européenne supérieure d'art de Bretagne à Lorient et laisser en échange son véhicule de service (Clio). Le montage de l'exposition l'*Odyssée de l'Imari* en est un exemple criant. Le musée s'est retrouvé à plusieurs occasions sans véhicule de service (puisque la voiture était déposée à l'école d'art) tandis que d'autres services étaient dans l'obligation de prendre le camion. Ainsi à de multiples reprises, les allers-retours entre Lorient et Port-Louis se sont faits avec les véhicules personnels. Sans ce recours, le musée ne pouvait faire face à l'échéance de l'ouverture de l'exposition. Autres exemples de ces petites complications qui ne facilitent pas le quotidien des agents du musée : la carte carburant qui est donnée aux agents lorsqu'ils partent en mission avec la voiture de service sur une longue distance est à prendre à Lorient ; en allant vers Brest il y a une certaine logique, en allant vers Paris, beaucoup moins. De même, les stations essences qui possèdent le marché de carburant de la Ville sont à Lorient.

Les exemples de cette nature pourraient être multipliés à loisir. D'une façon générale, cet éloignement donne aux agents l'impression que tout est toujours compliqué à mettre en œuvre et qu'ils ne sont pas dans un même espace-temps que celui de leurs collègues en mairie. Certains d'entre eux ne font pas toujours preuve de compréhension faces aux difficultés induites par le fait que le musée se trouve à 25 km de Lorient. Des solutions devront être trouvées pour limiter celles-ci, faciliter le travail des agents et prendre en compte des besoins spécifiques d'un musée de surcroît éloigné.



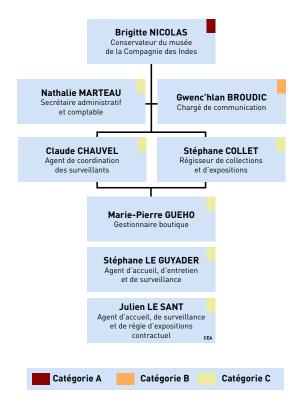
#### PERSONNEL

Ce chapitre sera bref car il a été traité en filigrane tout au long des développements précédents.

#### Le personnel du musée : une petite équipe

Le personnel du musée est composé aujourd'hui de six agents titulaires, d'un agent stagiaire, d'un contrat avenir (depuis janvier 2013) et de personnels horaires comptant pour un demi équivalent temps plein.

L'organigramme du musée est le suivant :



C'est sur ces 8 agents que repose l'entier fonctionnement du musée qu'il s'agisse de l'administration, la conservation, la recherche, la régie, la programmation scientifique et culturelle, la réalisation des expositions, l'édition, l'entretien, la maintenance, la technique, l'accueil des publics, la médiation, l'évaluation, la surveillance, la sécurité, la création et la vente de produits dérivés. Bref, du conservateur en passant par les gardiens et l'agent d'entretien, seuls 8 agents opèrent contre 21 titulaires au musée de Quimper (+ agents horaires), 22 à Vannes (+ 12 saisonniers), 29 au musée des Champs libres (sans compter la surveillance et l'entretien qui sont externalisés et le recours aux agents horaires pour la médiation). A une autre échelle à Nantes, ce sont 80 personnes qui sont chargées du château des Ducs...

Au sein de l'organigramme, certains agents ont une double casquette, obligeant à de savantes gestions des planning. Lorsqu'ils travaillent sur un secteur le second reste forcément en jachère. La polyvalence est poussée à l'extrême au niveau de l'équipe de la conservation administration qui repose sur trois personnes. Certaines fonctions statutaires ou stratégiques pour la vie d'un musée ne sont pas représentées ou bien cumulées par les mêmes agents à des taux qui les rendent pratiquement fictives. Les cinq dernières années 1 ont été marquées par une surcharge de travail importante, plus particulièrement pour l'équipe de la conservation du musée pour laquelle une urgence chasse l'autre. Cette surcharge de travail impacte fatalement son fonctionnement. L'annualisation du temps de travail permet à la quasi totalité de l'équipe de récupérer les heures supplémentaires

faites régulièrement, et donc de récupérer après des temps forts d'activités - comme les réalisations des expositions - ceci est plus difficile à la conservation. Faute de disponibilité, des choix doivent être faits pour définir quelle mission sera mise de côté. Depuis la fin du récolement, le chantier des collections n'a quère avancé, or il s'agit du cœur de métier. Le peu de temps consacré à la recherche n'est pas satisfaisant, d'autant que l'impulsion donnée à une époque se traduit par des demandes de partenaires que le musée peine à honorer. Le lecteur attentif aura noté le recours ponctuel aux contractuels et plus régulier aux stagiaires pour l'accomplissement de missions pourtant fondamentales. Cellesci sont souvent inachevées ou incorrectement réalisées.

Le manque de personnel ne peut pas être uniquement compensé par la surmotivation des personnels en place sur le site du musée. Cette donnée incertaine entraîne une grande fragilité du «système D» sur le lequel le musée «surfe» en permanence, en palliatif aux carences les plus flagrantes. Pour ces raisons, la performance actuelle de ce musée n'est donc absolument pas garantie dans la durée ². Il y a donc une urgence à répondre aux attentes de l'ensemble de l'équipe dans ce domaine sous peine d'un épuisement et d'une démobilisation générale.

1. Un agent contractuel, employé sur un statut d'attaché de conservation, avait été pourtant recruté pour une durée de 18 mois afin de soulager le conservateur, mais son départ en congé maternité au bout de 12 mois a été difficile à gérer.

2. In doc. Eurologiques : Scénarios de développement du MCI, incidences techniques, économiques et d'organisation, 21 juin 2011, page 6

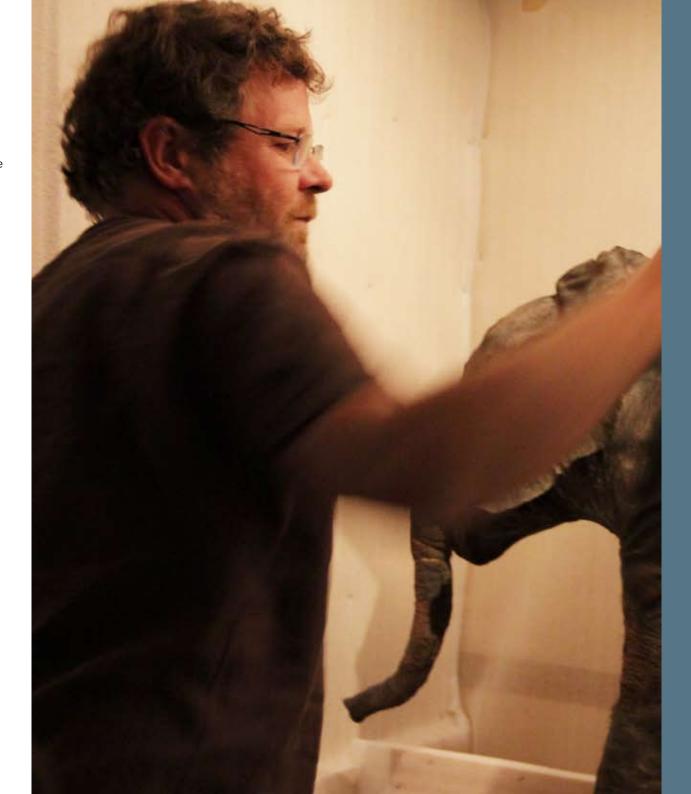
112

FONCTIONNEMENT

MOYENS &

#### Formation

Le personnel du musée possède un niveau de formation globalement satisfaisant. Les besoins sont recensés annuellement, dans le cadre du plan de formation annuel établi par la Ville. Le personnel reçoit ainsi différentes formations de remise à niveau dans le domaine informatique et de la sécurité principalement (ex.: premiers secours, incendie, travail en hauteur, habilitation électrique, etc.) et, si besoin est, des formations plus spécifiques dans le cadre d'approfondissement de connaissances du métier (ex.: conservation préventive, droits d'auteur, etc.). La situation est plutôt satisfaisante dans ce domaine.



#### MOYENS & FONCTIONNEMENT : CONCLUSION

Si le musée devait rester dans son environnement actuel, il conviendra de lui permettre de mener à bien l'ensemble de ses missions, qu'il s'agisse du volet administratif ou des quatre missions fondamentales permanentes assignées aux musées de France par le code du patrimoine (ordonnance 2004-178 du 20 février 2004, article 441-2), à savoir : conserver, restaurer, étudier et enrichir les collections.

Un rééquilibrage est totalement indispensable au bon fonctionnement du musée et renvoie à la mise en adéquation des moyens au projet porté par la tutelle.

La direction du MCI s'appuie sur un potentiel de ressources humaines sousdimensionné. Pour ces raisons, la performance actuelle de ce musée n'est donc absolument pas garantie dans la durée. On peut donc affirmer que la sous-dotation chronique de cet établissement en personnel, comme sa dépendance en matière d'organisation le rendent vulnérable, et impropre en l'état à piloter et porter un projet de développement d'une certaine ambition. SECONDE PARTIE

## **PROJET**

Il convient à présent de formuler le projet qui va guider l'action du musée pour les années à venir. Se posent à présent les questions fondamentales auxquelles les pages précédentes n'ont pas encore répondu : quoi faire ? pourquoi ? avec quoi, et avec qui ? comment ? où ? pour qui ?

Depuis quelques années et à plusieurs reprises, la Ville de Lorient a affiché publiquement<sup>1</sup> sa volonté de développer un projet ambitieux autour du MCI pour en faire un équipement structurant du territoire, novateur, inscrit dans le XXI<sup>e</sup> siècle avec une volonté de rayonnement à l'international. Cette intention s'est traduite par la volonté de partager la démarche de définition du projet avec les tutelles, les partenaires et les utilisateurs du musée en les associant au travail de réflexion dans le cadre d'un comité de pilotage<sup>2</sup>. C'est donc en toute transparence que la Ville de Lorient a lancé le travail d'évaluation de son musée et de définition des prospectives dont ce document est la traduction. Elle a souhaité qu'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage soit confiée à un cabinet possédant des références en la matière. Le cabinet Eurologiques (Serge Renimel, Elisabeth Caillet) a donc accompagné cette réflexion sur le positionnement du projet et plus particulièrement sur la question du site.

En marge de la réalisation des bilans et des diagnostics, de la tenue du comité de pilotage, des rencontres<sup>3</sup> avec les partenaires ont eu lieu afin de pouvoir tenir compte des attentes de chacun vis-à-vis du MCI.

Du bilan de situation, longuement exposé dans les pages précédentes, plusieurs constats fondamentaux peuvent être tirés : le MCI s'est accompli partiellement dans sa vocation de Musée de France. Il a atteint un niveau de fonctionnement maximal dans la limite étroite de ses moyens humains, financiers et de la structure qui l'abrite. Dans sa configuration actuelle, il ne pourra plus évoluer. Son action, son rayonnement peuvent

être jugés honorables à l'aulne des outils disponibles. Confrontés à une réalité régionale, nationale, qui plus est internationale, ceux-ci restent modestes.

le MCI possède un fort potentiel de développement et de rayonnement en raison de l'originalité de son concept (thématiques, collections), de son caractère unique et de sa capacité d'attraction d'un public qui n'a certainement pas atteint sa limite maximale. Ces éléments plaident pour une mutation majeure d'échelle et de registre. La longue compilation des dysfonctionnements incite à la refondation. Si celle-ci n'est pas opérée dans les années qui viennent, le musée est condamné à végéter et se trouvera exposé à d'ingérables problématiques.

Pour autant, la situation si singulière du musée fait qu'il ne maîtrise que très partiellement les leviers qui lui permettraient de modifier sa trajectoire. Cette réflexion est valable pour tous les établissements publics bien sûr. Leur activité dépend des moyens mis à leur disposition par leur tutelle, dans le cadre de la feuille de route que celle-ci leur assigne. Le musée n'échappe pas à cette constatation. Ce truisme est potentialisé encore par sa situation géographique. Quand bien même la Ville de Lorient souhaiterait lui donner une nouvelle feuille de route ambitieuse assortie des moyens ad-hoc, elle n'est pas en capacité de le décider en autonomie eu égard à l'implantation du musée dans un site qui ne lui appartient pas, propriété du ministère de la Défense et, qui plus est, administré par un établissement public national. Les diagnostics établis tout au long des chapitres se heurtent à cette constatation. Cette donnée particulière complexifie la rédaction du PSC, car il ne suffira pas de vouloir pour pouvoir... L'inconnue majeure pour l'avenir du musée est celle de son implantation et on l'aura bien compris, il s'agit d'une inconnue de taille pour ne pas dire fondamentale! Rien aujourd'hui ne permet de

déterminer celle-ci et c'est bien le point dur de ce PSC! Avec une telle inconnue, définir une orientation, des stratégies et des moyens d'action relève de la gageure et parfois même de la divination... C'est un cas d'école dont le traitement est peu aisé!

Aussi, afin d'éviter l'écueil du vain exercice que représenterait l'écriture de ce PSC en le limitant à l'énoncé d'un projet idéal, ce document propose d'une part, la définition de stratégies d'orientation indispensables pour le musée, applicables immédiatement quoi qu'il advienne et, d'autre part, l'énoncé de projets d'évolution ambitieux..

Ce document permettra à la Ville de déterminer l'ambition à partir de laquelle seront calés les objectifs de développements scientifiques et culturels. Selon le degré d'autonomie de décision auquel parviendra la Ville, elle pourra en connaissance de cause opter pour tel ou tel projet.

#### 1. Ouest-France, Septembre 2010,

Discours du maire de Lorient le 10 juin 2012 à l'occasion du vernissage de l'exposition Imari et de la cérémonie des donateurs le 18 novembre 2012.

## 2. Le comité de pilotage est composé du service des musées du ministère de la Culture ; de la Drac Bretagne, du conseil général du Morbihan, de la Ville de Port-Louis, de la Ville de Lorient, de la Société des Amis du musée et de l'université de Bretagne-Sud ; composition à laquelle s'est rajoutée la DMPA. Le comité de pilotage s'est réuni trois fois : septembre 2010, mars 2011, juin 2011.

#### 3. Personnes rencontrées :

- M. Jourda, maire de Port-Louis,
- J. Dantec, président de la Société des Amis du musée,
- E. Houvengel, directeur de l'office de tourisme de Lorient Agglomération,
- S. Coguic, responsable commercialisation de l'OT de Lorient Agglomération,
- Mme Grouhel, responsable del'OT de Port-Louis, E. Schmitt, déléguée musée à la DRAC Bretagne,
- J. Zimet et L. Veyssière, direction de la Mémoire et du Patrimoine, ministère de la Défense,
- N. Métairie, maire de Lorient,
- M-C. Détraz, maire adjoint, de Lorient à l'urbanisme,
- E. Williamson, maire adjoint, de Lorient à la culture,
- JP. Solaro, élu de Lorient aux affaires internationales,
- JL. Le Pogam, directeur adjoint à l'urbanisme à Lorient Agglomération, C. Busnel. directeur de la culture de la Ville de Lorient.
- Nathalie Defrade directrice du SAAP,

Claire Montaigne et Jeannick Duval, animatrices au SAAP.

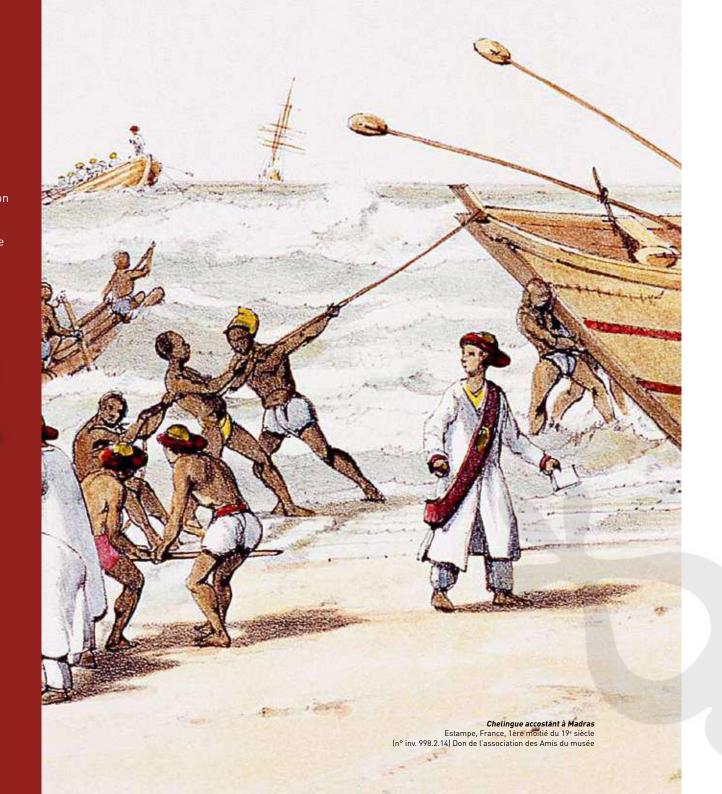
Jonque sur mer agitée

Huile sur toile, seconde moitié du 19º siècle (n° inv. 2009.4.1.2) Acquis avec l'aide du FRAM



## CONCEPT

Le succès populaire du MCI trouve son explication dans quatre paramètres qui forment le concept de l'institution ; une thématique exceptionnelle en pleine adhésion avec son territoire géographique et son histoire, la richesse et l'originalité de ses collections, la singularité d'un musée unique en France et enfin l'écrin majestueux dans lequel il prend place.



#### VALORISER L'EXCLUSIVITÉ DU THÈME : UN MUSÉE UNIQUE

Il aura fallu une certaine audace pour se

lancer dans la création, de toutes pièces, d'un musée chargé d'évoguer l'histoire des grandes compagnies de commerce à monopole des XVIIe et XVIIIe. On peut admettre que la thématique des Compagnies des Indes n'appartient pas exclusivement à la Ville de Lorient. La cité peut tout de même revendiguer d'avoir été historiquement l'un des rares ports du globe créé pour les besoins de celles-ci ; d'être une ville née de cette entreprise et, enfin à l'époque contemporaine, d'être l'institution qui a contribué le plus à l'évocation et au rayonnement de cette page de l'histoire de France à travers la création du MCI. La thématique de la Compagnie des Indes, n'est donc nulle part ailleurs aussi légitime qu'à Lorient. Il est donc bien naturel que celle-ci affirme sa volonté de mettre en avant cette originalité au sens de la singularité du thème. Car c'est bien de cela dont il s'agit, sachant qu'il n'existe pas d'autre institution en France consacrée à cette thématique ; le MCI se trouve en quelque sorte le musée « national » de la Compagnie des Indes mais c'est surtout un Musée Unique, avec toute la richesse que cela suppose.

#### VALORISER L'ORIGINALITÉ DE LA THÉMATIQUE « COMPAGNIE DES INDES » : D'UN MUSÉE D'ART ET D'HISTOIRE À UN MUSÉE D'AVENTURE

La thématique des Compagnies des Indes est d'une richesse exceptionnelle, inépuisable. Son pouvoir évocateur convoque l'imaginaire à travers des sujets infinis où l'homme révèle sa profonde dualité, entre génie et cruauté, où il est question de navires sillonnant les mers du globe, de tempêtes et de batailles navales, de mondes lointains et inconnus, d'exotisme, de voyages, d'aventures, de rêves de conquêtes, de découvertes, de rencontres de l'autre, de richesses, d'objets et de marchandises précieuses, mais aussi de sacrifices et de souffrances.

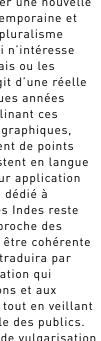
La thématique embrasse un territoire immense autour des mers du globe et est très fortement marquée par le monde extraeuropéen. Ces matières foisonnantes, fascinantes, ouvertes sur le monde et l'altérité possèdent une dimension épique indéniable. Elles connaissent un fort engouement du public. Elles permettent d'intéresser tous les âges et tous les publics à travers des lectures et des disciplines multiples variant des sciences maritimes à l'histoire des arts extra-européens, en passant par l'histoire des techniques, de l'histoire politique, économique, religieuse, philosophique, littéraire et ceci à l'échelle mondiale. Même si le musée traite le fond de ces thématiques avec le sérieux scientifique le plus absolu, on ne peut nier qu'il y a là précisément tous les ingrédients (et plus encore) qui font le succès des films et des romans d'aventure : dépaysement, décalage temporaire, récits mouvementés ou extraordinaires, histoire à rebondissements se déroulant dans des contrées lointaines. La définition du roman d'aventure telle qu'elle a pu être précisée par certains spécialistes corrobore ce concept : récit maritime, récit de pirates, récit de cape et d'épée, récit colonial, récit de chasse au trésor, font les romans d'aventure. Et c'est bien là toute la matière du MCI puisqu'il raconte toutes ces histoires. Ce sont elles qui font l'attrait populaire de ce musée. Aussi le MCI peut se concevoir comme un Musée d'Aventure 1...

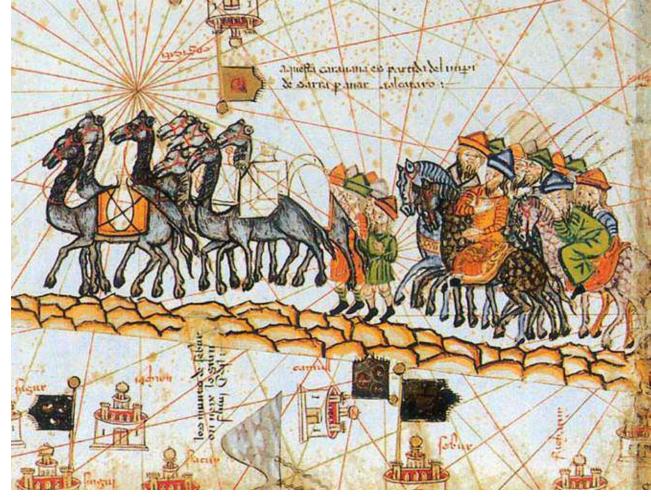
Le nom même de l'institution est à conserver. Beaucoup de visiteurs ignorent tout des Compagnies des Indes avant leur entrée dans le musée, mais ce nom possède un charme puissant, une sorte de sortilège qui s'accompagne de nombreuses promesses que la visite de l'équipement ne déçoit pas.

1. Même si le musée reste, d'un point de vue de la classification des musées de France, un musée d'art et d'histoire.

**Bayadère au clair de lune** Gouache, Inde, 17e siècle [n° inv. AF 14557] Dépôt du musée du quai Branly







#### Replacer les Compagnies des Indes dans le « Temps long »

D'un musée d'art et d'histoire qui se cantonne à la plage des 128 années d'existence des Compagnies françaises des Indes, il convient d'évoluer vers un musée présentant une histoire inscrite dans le « Temps long ». L'objectif est de s'émanciper de ce carcan chronologique étriqué induisant fatalement une vision partielle et par là-même erronée. Les Compagnies des Indes ne sont qu'une étape et une forme des phénomènes de commerce internationaux pluriséculaires développés autour du globe. Elles ne peuvent se comprendre qu'en étant connectées à cette histoire plus globale, ouverte sur un avant et un après et

embrassant des sujets plus vastes que la simple histoire factuelle des Compagnies des Indes. Cette nécessaire mise en perspective inscrit les Compagnies des Indes dans l'histoire de la mondialisation, dont elles sont une préfiguration, thématique ô combien fascinante et ô combien contemporaine. Par cette approche élargie, plurielle, le musée iouera parfaitement son rôle qui consiste à éclairer le présent à la lumière des phénomènes passés ; en cela il ne pourra pas être considéré comme passéiste mais bien inscrit dans la modernité.

#### Manuscrits occidentaux, Français 2810, Fol 188V°: Navigateurs dans l'Océan Indien, BnF

#### **Abandon** de l'eurocentrisme

Il s'agit avant tout d'abandonner toute forme d'eurocentrisme afin d'en finir avec les prétendues conquêtes et dominations européennes des XVIII et XVIII siècles en Asie, dont les Compagnies des Indes auraient été le bras armé, avec pour conséquence unique : le processus colonial basé sur l'affrontement.

Néanmoins, il faut se garder de proposer en contre-pied de cette approche de l'Europe dominante, une vision angélique bercée par les thématiques de la rencontre, de l'interface culturel, du métissage et du syncrétisme qui serait toute aussi travestie. Comme l'enseigne Jack Goody, il n'y a pas eu plus de choc des civilisations que d'interculturalité béate 1. Il ne s'agit pas non plus de tomber dans les travers plus récents d'une histoire mondiale à tout prix connectée qui fait du monde un village unique, au risque de verser dans l'anachronisme en ce qui concerne le XVII<sup>e</sup> et le XVIII<sup>e</sup> siècles. La connaissance et la compréhension de cette histoire passée permettent, à rebours, d'apporter un éclairage sur le monde contemporain mais il faut se garder de plaguer sur le passé des concepts du monde moderne.

La voie scientifique du futur musée est étroite car elle est nouvelle et fait appel à la volonté de montrer les faits dans leur complexité, leur multiplicité et bien souvent dans leur singularité. La réalité montre une histoire faite de processus complexes par lesquels les individus et les sociétés sont entrés en contact pour commercer, échanger, se combattre souvent dans l'incompréhension mutuelle et parfois dans l'ignorance mutuelle, nous dit encore l'historien Romain Bertrand.

Elle devra puiser sa forme dans le ressourcement scientifique actuel qui propose d'examiner l'histoire préservée des sociétés asiatiques face à une histoire encore dominante de l'expansion européenne, l'histoire politique des empires asiatiques qui éclaire les conditions de

l'implantation européenne et la place de l'océan Indien sur l'échiquier mondial à partir notamment du XVIIe siècle ainsi que les processus d'acculturation et d'interculturalité à travers les transferts de technologie, la culture matérielle, la consommation et l'art <sup>2</sup>.



Mana-Oulé, caravane de captifs

#### Pour un musée pluriel donnant la parole à l'autre

Le discours présenté l'est d'un point de vue exclusivement européen. Tous les récits font référence à des recherches ou des publications principalement européennes. pour ne pas dire franco-françaises. Or, il serait vraiment souhaitable de donner la parole aux historiens des pays qui ont connu l'activité de la Compagnie des Indes pour proposer un point de vue qui ne soit pas occidental. Donner la parole à « l'autre » n'est vraiment pas superflu dans un tel musée. Il conviendra donc de se prémunir des points de vue nationaux pour privilégier les approches comparatistes et les focales multiples afin d'embrasser les suiets dans leur ensemble pour ouvrir la voie à de nouvelles perspectives. La parole sera donc donnée aux historiens et aux chercheurs non métropolitains qui pourront ainsi apporter leur vision de ces phénomènes historiques.

#### Proposer une approche plus réaliste, trouver la voie de la pédagogie

L'histoire des Compagnies des Indes est souvent réduite aux grandes batailles héroïques sur mer et sur terre, aux grands épisodes d'implantation en Asie à travers l'idée de conquête d'un espace, aux exploits de la création des comptoirs. Cette approche par trop flatteuse, parfois manichéenne et assurément partielle, ne permet pas de regarder la complexité des phénomènes historiques à laquelle certains visiteurs ont encore de la peine à souscrire. Beaucoup de développements embarrassants ont longtemps été escamotés du musée et, si des pas on pu être faits - introduction de la thématique de la traite et de l'esclavage - il y a encore à faire et à convaincre énormément. Les sujets sont souvent sensibles car ils renvoient à des questionnements difficiles aux enjeux de société extrêmement délicats bien souvent pervertis par une approche anachronique et moralisatrice. Pour résumer, la matière du MCI renvoie aux notions de colonisation avec tous les conflits d'approche thématique que cela induit. Si le travail avec les historiens ne pose généralement pas de problème, il n'en est pas toujours de même avec une partie du public qui peut se trouver heurtée dans ses convictions ou qui appréhende les phénomènes à l'aulne d'un jugement moral. Trouver la voie de la pédagogie est également un vrai défi auquel le musée sera confronté.

1. Goody Jack. Le Vol de l'histoire, comment l'Europe a imposé le récit de son passé au reste du monde, nrf essais-Gallimard, 2010. 2. Problématique du colloque organisé par l'université de Bretagne-Sud à Lorient en juin 2011.

CONCEPT

## Proposer une approche plus humaine

De même l'histoire humaine des Compagnies se résume trop souvent à ses grands hommes aux monographies nombreuses et thuriféraires. Or, s'il est incontestable que ces personnages ont apporté une immense contribution, il conviendrait de renoncer à l'approche hagiographique dont l'expression la plus exacerbée, pour ne pas dire grotesque, se cristallise autour du conflit ayant opposé Joseph Dupleix à Mahé de la Bourdonnais.

Les héros de l'aventure des Compagnies des Indes étaient aussi des simples matelots de Lorient, des mousses, des charpentiers, des commis, des missionnaires, des soldats, des laptots, des cipayes, des esclaves, etc. Il est légitime de vouloir illustrer le rôle des uns et des autres. Tous les protagonistes de cette histoire trouveront leur juste place dans le musée. Ainsi, à titre d'exemple, aux côtés des grands personnages, prendront place ces figures plus modestes afin qu'elles trouvent une incarnation dans le destin des 150 000 hommes et femmes passés sur les vaisseaux des Compagnies des Indes. Cette approche plus humaine, plus authentique, centrée sur les expériences individuelles offrira une vision plus équitable et plus vivante à l'opposé des récits glorifiants. Elle permettra de donner de la « chair » au musée et permettra de diversifier l'approche thématique.

> François-Dagobert Jouvenet Portrait d'Antoine Barthélemy de Vire Duliron de Montivers, capitaine d'infanterie. Huile sur toile, 1750 (n° inv. 2010.3.1) Acquis et restauré avec l'aide du FRAR et du FRAM



#### Le travail de définition, le comité scientifique, la matrice

Le travail de redéfinition du contenu scientifique a déjà démarré. Un comité scientifique a été réuni autour de cette intention. Il a paru pertinent d'associer au sein d'un comité scientifique quatre grands musées français : musée du quai Branly, musée national de la Marine, musée Guimet, et musée des Arts décoratifs. Certains ont déjà une part d'histoire commune avec le MCI, c'est le cas du MNM qui partage un territoire et un public commun depuis 30 ans, au sein de la citadelle, c'est aussi le cas du musée du quai Branly (MQB), du musée Guimet à travers les dépôts d'objets, en nombre parfois important (MQB). C'est aussi pour la qualité de leur expertise ainsi que dans l'espoir de voir se développer des partenariats futurs qu'ils se sont trouvés associés à la définition du projet.

D'autres institutions et personnalités ont pu être invitées à entrer dans ce comité scientifique qui s'est réuni une fois à Paris. Afin d'avancer plus facilement, le travail s'est poursuivi à travers la mise à contribution de certains historiens ou conservateurs dans le cadre de rencontres et d'échanges individuels.

L'historien Romain Bertrand, bien connu pour son plaidoyer pour une *Histoire à parts égales* a accepté d'intégrer le comité scientifique du musée en 2011 et est déjà venu deux fois au musée pour travailler sur la refonte du discours en ce sens. Ce travail d'ajustement historique se fait également par la rencontre avec des historiens étrangers, comme Ibrahima Tiou'b en ce qui concerne la partie consacrée à la présence de la Compagnie en Afrique.

Ce travail de consultation a permis au conservateur d'aboutir à l'écriture d'une première proposition concrète de parcours de référence. Il fallait un premier document de travail pour permettre aux uns et aux autres de réagir. Cette matrice intitulée « MCI: projection du parcours de référence » est le document fondateur sur lequel le projet prendra forme (cf. document Projection du parcours de référence). A partir de ce document expédié aux membres du comité scientifique en décembre 2012, des réunions par domaine thématique seront proposées au comité scientifique.

C'est un travail de fond qui, quoi qu'il advienne trouvera sa place dans la feuille de route du musée. D'ores et déjà les textes des panneaux explicatifs seront réécrits dès que possible, afin de tenir compte de ces nouvelles orientations. Le nouveau livret de visite des collections, édité en 2013, en tient déjà compte.

Mais il est clair que ceci restera insatisfaisant. On l'aura compris ce travail ne pourra trouver sa pleine expression que s'il peut faire l'objet d'une application complète à tout le musée. Cela suppose une nouvelle scénographie appliquée à un nouveau parcours de référence. C'est dans ce cadre que le musée pourra déployer tout son potentiel historique et artistique duquel émergera une identité contemporaine forte.



## PARCOURS & MUSEOGRAPHIE

2

Armoire à épices au sigle de la VOC. Bois polychrome, laque, Belgique, fin du 17e siècle - début du 18e siècle (n° inv. 2009.5.1) Acquis avec l'aide du FRAM



#### NÉCESSITÉ D'UNE RÉÉCRITURE DU PARCOURS DE RÉFÉRENCE

Le bilan a énuméré les nombreuses raisons qui justifient la réalisation d'un nouveau parcours permanent. Les dysfonctionnements d'ordre technique, les contraintes d'espace et de matériaux, la volonté d'adapter le discours aux éléments présentés dans les paragraphes précédents en sont les principales. Pourtant, si cette proposition paraît convenir à de nombreux interlocuteurs d'un point de vue de l'obsolescence technique, certains d'entre eux ont émis des questionnements précis sur la nature même du futur parcours de référence. A travers les interrogations suivantes : « Qu'allez vous y mettre qui n'existe déjà ? Quelles seront les nouveautés ? » se profilent en filigrane les questions suivantes : « Pourquoi avez vous besoin de plus d'espace pour le parcours permanent ? Aurez-vous les moyens de vos ambitions en terme d'œuvres sachant que le corpus réduit des collections est déjà un handicap? »

En réponse à ces questions pertinentes et bien que le PSC ne l'y oblige pas, il est apparu là aussi que l'écriture du parcours permanent sous une forme radicalement détaillée devait accompagner la présente démarche. Celuici a été formulé dans le document annexe : « MCI : projection du parcours de référence ». Ce document, même s'il n'est qu'une projection non formalisée, permet d'imaginer très concrètement les formes, les thématiques, les objets, les aspects technologiques, les modes de médiation, en clair les partis pris qui présideraient à sa réalisation. Ce document a l'avantage d'être un formidable document de cadrage de la politique d'acquisitions. Il permet de voir quelles sont les demandes de contributions à travers les appels aux dépôts, l'appel aux participations des chercheurs.



Il permet surtout de voir à quel point la matière Compagnie des Indes est riche et porteuse de rêve et qu'un nouveau parcours de référence est tout sauf une coquille vide. Il permet de voir que ce n'est pas par décision arbitraire que le parcours pourra être celui d'un musée du XXIe siècle mais bien par nécessité à travers l'impérieux recours aux nouvelles technologies et par un discours ouvert au monde, inscrit dans une réalité contemporaine éloignée d'une vision passéiste.

Mais l'aboutissement de ce projet séduisant ne sera possible qu'à la condition sine qua non de trouver de l'espace pour permettre de le déployer. La projection du parcours permanent est donc un document fondamental, capital même puisqu'il devrait permettre aux tutelles de faire leur choix en ayant une vision claire de ce qui pourrait se trouver dans le musée.

Le lecteur est donc invité à prendre connaissance du document annexe, néanmoins, les grandes lignes et les grands principes de celui-ci sont énoncés ci-dessous.

(n° inv. 2009.5.1) Acquis av

#### L'EXPOSITION DE RÉFÉRENCE, LES QUATRE GRANDES THÉMATIQUES

Le parcours de référence s'articule en quatre grands chapitres ou séquences à travers lesquels est présente une thématique récurrente intitulée le Théâtre de la Compagnie. Les quatre séquences forment des unités thématiques indépendantes et complémentaires qui peuvent se comprendre indépendamment de la précédente ou de la suivante. La visite des quatre séquences donne in fine une compréhension globale du sujet.

Le titre de chaque séquence, encore provisoire, est le suivant - la répétition de l'occurrence monde est volontaire car la Compagnie des Indes est un avatar des différentes formes de mondialisation que la planète a pu connaître :

- UN MONDE DE COMMERCE
- L'UNIVERS MARITIME DE LA COMPAGNIE DES INDES
- LA COMPAGNIE DES INDES
   A TRAVERS LE MONDE
- TRESORS DU MONDE

#### Première séquence :

#### UN MONDE DE COMMERCE

- Orient-Occident, les routes millénaires
- L'Europe à la recherche de la route maritime des Indes
- Les Portugais en Asie
- Création des premières Compagnies des Indes (VOC - EIC)
- Les Compagnies Françaises
- Les Compagnies des Indes, outils de la mondialisation

Avec pour axes de développement :

- Commerce et religion, moteurs de la connaissance du monde
- Les mécanismes financiers des compagnies des Indes, à la source du capitalisme
- Les monopoles de commerce, protectionnisme et libre échange
- Les Compagnies, instruments de la mondialisation ?

#### Deuxième séquence :

#### L'UNIVERS MARITIME DE LA COMPAGNIE

- Lorient, cité portuaire de la Compagnie
- Navires et chantiers navals
- L'art de la navigation
- La vie à bord

Avec pour axe de développement :

• Développement particulier sur la vie à bord à travers le focus de l'archéologie subaquatique.

#### Troisième séquence :

#### LA COMPAGNIE A TRAVERS LE MONDE

- Comptoirs d'Afrique
- Les Mascareignes, escales sur la route maritime de l'Asie, colonies de la Compagnie
- La traite négrière et l'esclavage, tragédies de la mondialisation
- Les échecs d'implantation au Siam et en Louisiane
- La Compagnie en Inde
- Pondichéry
- Le textile, richesse de l'Inde
- Le commerce d'Inde en Inde
- Canton
- La porcelaine, l'or blanc de la Chine

Avec pour axes de développement les sujets suivants :

- Evocation de la présence des autres compagnies européennes dans les différentes zones d'activités
- La spécificité des sociétés de Comptoirs
- Le commerce d'Inde en Inde
- La Compagnie des Indes, catalyseur de destins?
- Impact de la présence européenne en Asie, en Afrique, en Amérique : affrontement ? Crimes et asservissements ? Rencontre ? Indifférence ?
- Les Compagnies des Indes, un instrument de colonisation ?

#### Quatrième séquence :

#### TRESORS DU MONDE

- L'entrepôt
- Conditionnement et transport des marchandises
- Les marchandises
- La vente
- Fret privé
- Port-permis
- Prohibition
- Pacotilles
- Fret pour le Roi [ménagerie, jardins botaniques, cabinet des sciences]
- Le comptoir des dégustations
- Le cabinet de curiosités
- Le cabinet de porcelaines
- Salon à la Chine
- Porcelaines des Compagnies des Indes
- Le goût pour l'exotisme

Avec pour axes de réflexion les sujets suivants :

- La Compagnie, un instrument de diffusion des savoirs et des arts
- La Compagnie, un instrument de la rencontre des mondes
- La Compagnie, un instrument de démocratisation ou d'uniformisation du goût, à la source de la société de consommation?
- La Compagnie à l'origine des « arts décoratifs de la globalisation » ?
- La Compagnie, un instrument de la globalisation ?

#### Cinquième séquence :

#### LE THEATRE DE LA COMPAGNIE

Dans chacune des quatre parties, s'inscrira un thème récurrent et transversal qui est celui du Théâtre de la Compagnie. Ce développement permettra à travers quelques focus particuliers d'évoquer les destins singuliers des hommes et des femmes qui ont gravité au sein et à la marge des Compagnies des Indes. En fonction des grandes thématiques, des personnages emblématiques seront mis en valeur à travers leur monographie qu'elles soient parfaitement connues ou qu'elles soient reconstituées à partir de données historiques. Dans la partie 1 pourront être évoqués les directeurs et les syndics de la Compagnie, mais aussi les banquiers et les armateurs ou encore les actionnaires, etc. Dans la partie 2 ce sont les capitaines, écrivains, aumôniers, marins, mousses, charpentiers, calfats, soldats, et les passagers qui animeront le Théâtre de la Compagnie. Dans la partie 3 ce sont ses agents disséminés à travers les monde qui seront présentés : commis et subrécarques mais aussi leurs femmes et leurs enfants ainsi que tous ceux qui ont travaillé en lien avec la Compagnie: laptots, cipaves, soldats, tisserands, céramistes, etc. Ce sont aussi les esclaves, les missionnaires, les aventuriers, ceux dont le destin a basculé, volontairement ou sous la contrainte, au contact des Compagnies des Indes. Enfin, la partie 4 présentera les scientifiques, les artistes, les collectionneurs, les marchands merciers et les boutiquiers.

La forme de ce Théâtre de la Compagnie n'est pas encore déterminée mais elle sera la même dans chaque partie afin de faire de l'humain un fil conducteur du musée. Ce Théâtre de la Compagnie sera renouvelé régulièrement.



PARCOURS & MUSEOGRAPHIE

#### LES OPTIONS SCÉNOGRAPHIQUES

Ces options pourraient trouver un développement extraordinaire à la condition d'avoir les moyens de leur réalisation et l'espace nécessaire à leur mise en œuvre.

#### Le multimédia au cœur du dispositif de présentation

La visite de chacune des quatre séquences sera précédée d'un espace où sera projeté un film de 5 à 10 mn présentant un résumé des différentes thématiques abordées dans la séquence. L'objectif est multiple:

- expliquer simplement des notions parfois complexes,
- créer des corrélations entre certaines thématiques,
- palier le déficit d'objets,
- contextualiser et moderniser par des images contemporaines, par des extraits de films ou des images animées certaines thématiques.



Avec ce propos imagé introductif, le visiteur possèdera les informations nécessaires pour déambuler ensuite dans chaque séguence. La réalisation de ces films se basera sur les récits (qui pourront être encore développés) présentés dans le tableau scénographique.

Les thématiques seront présentées dans des espaces introduits par un titre et un récit avec, toujours, une géolocalisation du propos - le dispositif est à définir. Les dispositifs muséographiques ne sont pas encore définis. Des suggestions sont proposées. Il pourra s'agir d'outils multimédia (bornes, tablettes, etc.), de dispositifs visuels ou sonores (projection d'images, « douches » sonores, casques audio, de cartes, de plans, de maquettes animées ou non, de jeux mais aussi et surtout d'outils technologiques novateurs encore très peu exploités par l'univers des musées. Certaines applications sont encore au stade expérimental mais leur développement est une certitude tout comme l'intérêt de les mettre en œuvre dans un musée d'art et d'histoire. Il s'agit des hologrammes, des dalles holographiques, des écrans 360°, des vidéos interactives (sol, mur table, écran), etc. Les nouvelles technologies tiendront une place

importante à chaque étape du parcours car elles prendront le relais en cas d'absence d'items permettant d'illustrer le récit. Elles constituent une valeur ajoutée de contenus scientifiques ou esthétiques sur des thématiques difficilement démontrables par des documents, de longs textes. Elles sont également le vecteur idéal pour illustrer et rendre compréhensible les mécanismes économiques, géo-politiques, etc. Le projet Asialog, porté par plusieurs départements de sciences de l'université de Bretagne-Sud (informatique, maths et histoire) auguel le musée est associé en est un exemple concret. Il consiste à développer des outils de médiation modernes, pédagogiques, ludiques et spectaculaires autour des voyages des vaisseaux de la Compagnie des Indes à partir des journaux de bords de la Compagnie.

Outre l'actualisation du discours historique. ces truchements de médiation totalement contemporains, propulseront le musée dans le XXI<sup>e</sup> siècle. Il conviendra de définir l'ensemble des dispositifs en fonction du sens et du développement souhaités, de la complexité de leur maintenance, de leur coût, etc.

#### Un musée d'hologrammes

L'expérience du personnel du musée montre que le public apprécie particulièrement que lui soient racontées des histoires. Qu'il s'agisse de contes, de performances théâtrales ou de narrations dans le cadre des guidages ou des présentations d'objets, le public se laisse volontiers séduire par cette forme de médiation. Pour répondre à cette attente et, si les nouvelles technologies le permettent, la thématique du Théâtre de la Compagnie pourrait faire l'objet d'un développement muséographique interactif et spectaculaire à travers la création d'hologrammes. En sus des documents ou des objets évoquant chaque personnage, il pourrait s'incarner, à la demande du visiteur dans un hologramme qui en quelques minutes raconterait le récit de sa vie. Les hologrammes ont rarement été utilisés dans les musées 1 car la technologie n'était pas encore au point. Récemment, suivant les exemples développés dans l'univers du spectacle vivant avec les concerts de la très fameuse chanteuse holographique Hatsume Miku au Japon ou de la saisissante apparition du rappeur décédé Tupac au festival de Coachella (Californie) en avril 2012, l'Institut des technologies créatives de l'université du Sud de la Californie, en association avec la Fondation pour la mémoire de la Shoah, vient de présenter en février 2013 un programme qui montre tout le potentiel en ce domaine. L'hologramme 3D, en l'occurrence celui de Pinthus Gunter, survivant des camps de concentration, est devenu un truchement extraordinaire qui permet de conserver et diffuser d'une manière saisissante sa mémoire et son récit de l'Holocauste. Des chercheurs étudient même la possibilité d'associer des hologrammes 3D avec des logiciels de reconnaissance vocale qui permettraient, à terme, de dialoguer avec les personnages. Avoir une conversation avec Marco Polo, Dupleix ou le capitaine du Soleil d'Orient est un rêve qui sera bientôt à portée de main.

Le coût de cette technologie est aujourd'hui totalement rédhibitoire, mais ce nouveau champ des possibles est tellement riche d'applications, qu'à n'en pas douter, elle deviendra abordable dans un futur proche. Ce serait donc une erreur stratégique de ne pas déjà y réfléchir.

#### Un musée spectaculaire

Les cinq thématiques offrent un formidable potentiel d'attractivité que pourra décupler l'éventail des moyens scénographiques modernes. Elles pourront prendre des aspects spectaculaires grâce à des projections de films sur écrans transparents. Ceuxci concerneront notamment la partie 2 et 3, où des

scènes maritimes ainsi que des paysages des différentes zones d'activités de la Compagnie des Indes pourront être projetées. Des reconstitutions (dont la forme et le périmètre restent à définir) sont également envisagées pour évoquer la vie à bord et presque toute la partie 4, avec l'entrepôt, les cabinets de curiosités et de porcelaines ainsi que le salon à la Chine. Enfin, cet aspect spectaculaire trouvera dans la sous-thématique de la vie à bord. un développement particulier à travers le focus de l'archéologie sous-marine ; ce travail devrait se faire en lien direct avec le DRASSM.

1. Les musées évoquant la Shoah (musée Juif de Vienne, musée Juif de Moscou) ont mis en oeuvre ces technologies en raison de leur adaptation aux témoignages humains.



Il s'agit de créer une reconstitution d'un entrepôt qui aurait pu être celui de la Compagnie des Indes à la veille de la vente annuelle de septembre. Cet entrepôt est donc clairement une scénographie en trois dimensions avec différentes pièces (notamment le magasin des prohibés avec les saisies des fermiers généraux) dans lequel s'inséreront des marchandises réelles mais aussi des conditionnements reconstitués (boîtes de transport de thé, de porcelaines, balles de textiles, etc.), des caisses marquées du nom de leur commanditaire. certaines pourront être ouvertes afin de laisser apparaître ce qu'elles contiennent. Afin de permettre au visiteur de s'y retrouver, les marchandises devront être regroupées en fonction de leur origine géographique.

Il conviendra de trouver un moyen d'évoquer le transport des animaux sauvages, des espèces de plantes (cf. travail réalisé dans le cadre de l'exposition La Pérouse, muséum d'histoire naturelle de La Réunion) etc. Des affichettes de vente, une reconstitution de catalogue, des billets d'adjudications, de roulage des marchandises, des noms des acheteurs... viendront compléter ce dispositif afin d'offrir au visiteur une connaissance de l'ensemble de ces thèmes dans une atmosphère extrêmement plaisante... senteurs, possibilité de toucher des objets, des marchandises, dispositifs audio évoquant les animaux sauvages qui ont transité à Lorient avant de rejoindre la ménagerie royale...

Une idée de médiation, intéressante à de nombreux égards, pourrait être mise en œuvre. Elle consisterait à ouvrir au sein de l'entrepôt un « comptoir des dégustations » animé en permanence par un agent du musée. Il s'agit ici de répondre à une demande récurrente de nombreux visiteurs du MCI qui regrettent de ne pouvoir toucher, sentir ou goûter les différentes marchandises importées par la Compagnie. Le comptoir proposerait la dégustation de thé ou de café ou encore de toucher certaines mousselines et certaines marchandises, de sentir des échantillons de cannelle, de curcuma, etc.

L'animateur apporterait des réponses sur l'histoire de la commercialisation du sucre, des épices, mais aussi la préparation, l'histoire du café... Pour tous les publics et notamment les publics empêchés, mais aussi les enfants, il s'agit d'un formidable outil de médiation ou de découverte. Il reste semble-t-il inédit en terme de médiation et serait un formidable atout pour le musée.







#### Des thématiques séduisantes

Le parcours de référence proposera des nouvelles thématiques extrêmement attravantes avec un important potentiel de découvertes, de surprises, d'imaginaires et de délectations. Ce sera le cas à travers la présentation des anciennes routes de commerce et de « l'Orient fabuleux » où seront évoquées les fascinations réciproques de l'Occident pour l'Orient. Les légendaires, associés à la méconnaissance de certains pays, n'ont d'équivalent en ce domaine que la croyance en des pouvoirs surnaturels accordés à certains objets du vivant ou du minéral. Les conceptions anciennes de ce monde où vivaient des géants, des licornes, des oiseaux de paradis volant sans interruption de leur naissance à leur mort <sup>1</sup>, où les déséquilibres des humeurs du corps humain se soignaient par l'absorption d'épices chaudes ou froides ont un charme extraordinaire qui émerveille encore.

L'étrangeté de ce monde passé se reflète également dans les cabinets de curiosités dont l'un d'entre eux sera reconstitué en illustration d'une authentique description d'une caisse véhiculée sur un bateau de la Compagnie des Indes. Ce ne sont là que quelques exemples des développements qui pourront enchanter le visiteur.

#### Les obiets, vecteur du merveilleux

Le merveilleux trouvera également sa place dans le musée à travers la présentation d'œuvres et d'objets qui portent en eux la diversité des récits liés à ces histoires foisonnantes. Au-delà, de leur beauté formelle, de l'habileté de leur créateur ou de leur touchante simplicité, ils sont comme autant de conteurs qu'il s'agit de réveiller. Ils sont à la fois les témoins, les symboles, les vestiges

et les merveilleux ambassadeurs d'un monde lointain que la magie d'un musée innovant pourra réanimer.

La présentation des objets au sein du parcours sera donc multiple. Certains d'entre eux illustreront une thématique définie, d'autres prendront place dans des dispositifs de suggestions ou de reconstitutions et certains seront présentés uniquement pour ce qu'ils sont, pour leur qualité, leur caractère unique, leur beauté, etc. La scénographie devra donc tenir compte de ces différents rapports à l'objet.

1. Les premiers oiseaux de paradis naturalisés importés en Occident n'avaient plus leurs pattes en raison de la difficulté à les conserver. Ceci a donné naissance à cette très jolie croyance. (Merci à Romain Bertrand de m'avoir raconté cette histoire retrouvée depuis dans le merveilleux ouvrage d'Antoine Schnapper, Le Géant, la licorne et la tulipe. Flammarion, 2012, réédition de l'ouvrage de 1988).

130

## Des œuvres qui nécessitent une importante médiation

Le lien entre la thématique développée et les obiets présentés est toujours avéré mais il nécessite fréquemment le truchement d'une médiation pour expliquer l'intérêt ou la signification de l'objet. Celle-ci n'est pas toujours évidente à mettre en œuvre simplement à travers les cartels. Il faudra donc développer des nouveaux moyens de médiation afin de rendre encore plus parlante la sélection des objets. Le musée maritime d'Amsterdam, ouvert à l'automne 2012 présente en cela des dispositifs interactifs extrêmement novateurs - notamment pour la présentation du patrimoine maritime et des maquettes - qui peuvent être une source d'inspiration. A titre d'exemple, devant certaines vitrines, le visiteur déplace un écran mobile, intégré à la vitre qui, lorsqu'il détecte un objet, le « passe au scanner » et donne au visiteur toutes les informations souhaitées appuyées d'images, de schémas, de modélisation...

Il va de soi que l'ensemble des intentions devra faire l'objet de déclinaisons multiples adaptées aux différents publics. Ce travail piloté par la conservation devra être porté par un service des publics soutenu par des spécialistes du multimédia.

#### Un parcours évolutif

Afin de renouveler l'intérêt du public et de ne pas « pétrifier » le parcours de référence, il doit d'emblée se concevoir comme étant évolutif ; la conservation de certaines œuvres fragiles l'impose par ailleurs.

Ainsi, dans chaque séquence, un ou plusieurs petits cabinets d'arts graphiques seront réalisés. Le but est de pouvoir présenter la collection d'arts graphiques du musée tout en l'adaptant aux besoins de la scénographie, aux exigences en matière de conservation et à la contrainte liée à l'obligation de leur fréquente rotation. Ces lieux devront être « isolés » du reste du parcours permanent. Il pourra s'agir de petits meubles à

estampes ou, lorsque le besoin s'en fera sentir, de réels cabinets dans lesquels pénètreront les visiteurs. Les gravures qui seront présentées dans le parcours permanent de façon pérenne le seront donc sous forme de reproductions.

La thématique intitulée le *Théâtre de la Compagnie* a pour objectif d'introduire des récits de vie centrés sur des personnages réels ou « génériques » de l'histoire des Compagnies des Indes. C'est l'un des dispositifs qui permettra de renouveler le parcours de référence en changeant régulièrement les personnages qui pourront y être présentés.

L'entrepôt est également un moyen extrêmement intéressant de faire évoluer la scénographie en présentant tous les ans (si possible), les nouveautés apportées par les derniers navires de retour des différents comptoirs.

Par le biais de certains dépôts d'œuvres prestigieuses, consentis pour cinq ans, le musée pourra également renouveler son offre au public. Le prêt pour cinq ans du beau et monumental paravent de la côte de Coromandel appartenant au musée Guimet, arrivé au musée en février 2013, en est un premier exemple.

Enfin, les outils de médiation multimédia pourront s'enrichir au fil du temps et leur mise en place pourra constituer un événement pour le musée. Ils pourront concerner des thématiques structurantes du parcours de référence, des thématiques collatérales non développées par les collections ou encore des thématiques spécialisées ou transversales associées aux projets d'expositions temporaires et de saisons culturelles du musée. Il pourra s'agir également de la présentation en réalité augmentée de la rade de Lorient et de la citadelle de Port-Louis à différentes époques (avant, pendant et après la Compagnie des Indes)

## Un parcours avec des œuvres sécurisées

Le nouveau parcours devra répondre à un impératif qui est celui de la sécurité des œuvres. Il s'agit de trouver les truchements qui permettront de protéger les œuvres des risques de dégradation liés à la présence du public. Cette solution permettra de recourir le moins possible à la présence de surveillants au sein du parcours.





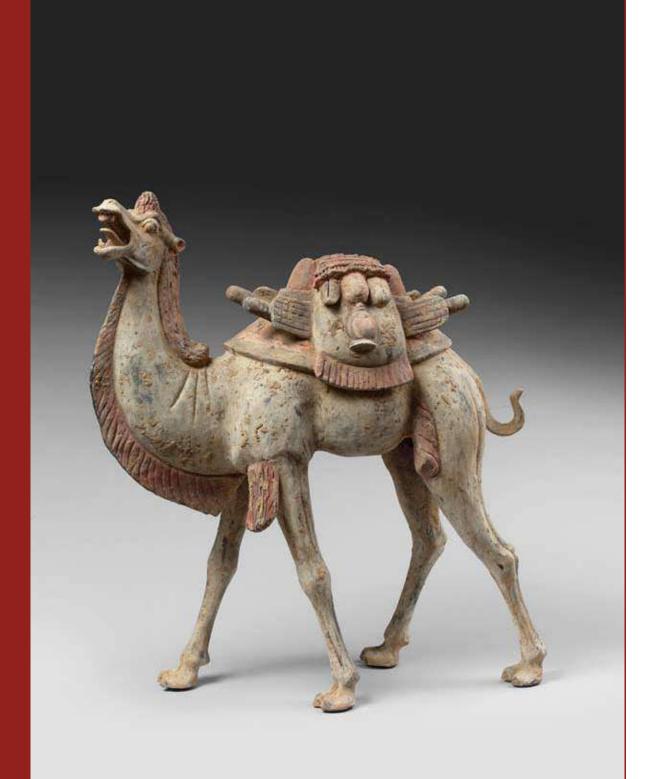
# PARCOURS & MUSÉOGRAPHIE : CONCLUSION

Raffiné, évocateur, moderne, interactif et évolutif, le parcours de référence du MCI est riche d'un formidable potentiel d'attractivité. A ce stade, il s'agit d'une projection. Il devra être également précisé, affiné en fonction des recommandations des membres du comité scientifique. L'évolution des collections en matière d'acquisitions et de dépôts sera également déterminante pour sa définition précise. Celle-ci ne pourra se faire que lorsque les problématiques liés au lieu seront levées. Enfin, et c'est un point très capital, la physionomie de ce nouveau parcours dépendra des moyens qui pourront être investis dans sa réalisation.

**aravent Coromandel** c**ène de chasse impériale à Mulan** aque, Chine, période Kangxi (1662-1722) 1° inv. D MG 2012,14.11 dépôt du musée des Arts asiatiques. Guimet PROJET

## COLLECTIONS

3



#### IMPULSER UNE FORTE DYNAMIQUE EN MATIÈRE D'ENRICHISSEMENT DES COLLECTIONS

#### Mettre en œuvre tous les moyens pour répondre au mieux à la définition du nouveau parcours de référence

L'objectif du musée est de compléter la collection afin de la mettre en adéquation avec le nouveau parcours de référence. Le document de projection du futur parcours est suffisamment développé pour connaître avec précisions les besoins pour atteindre cette ambition. Pour ce faire il faudra:

#### Poursuivre l'action entamée

Il s'agira de poursuivre l'action entamée depuis une dizaine d'années dans les différents domaines présentés au musée comme celui des textiles et des objets d'exportation asiatiques pour l'Europe des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles. L'ambition est de compléter le corpus pour le rendre plus représentatif et pour permettre le renouvellement des collections au sein du parcours permanent.

#### Illustrer des nouvelles thématiques

Afin d'illustrer les nouvelles thématiques ainsi que les différentes reconstitutions figurant dans le parcours de référence, le musée orientera l'enrichissement de ses collections vers des domaines restés peu ou prou exploités jusqu'à présent.

Voici les principales pistes qui seront explorées dans un premier temps :

#### Un monde de commerce

#### Orient-Occident, les routes millénaires

- Les anciens réseaux commerciaux liant Orient et Occident
- Les routes de commerce entre l'Asie, le Moyen Orient et l'Afrique
- La nature des échanges

#### L'Europe à la recherche de la route maritime des Indes

- Commerce d'Asie aux mains des Arabes
- L'Orient fabuleux et ses épices
- Les sciences nautiques
- Progrès dans la connaissance du monde

#### Les Portugais en Asie

- Les Portugais nouveaux « marchands de la mousson »
- L'Estado da India
- Portugais, détenteurs du monopole de commerce européen d'Asie vers l'Europe pendant près d'un siècle.

#### Le monde maritime de la Compagnie des Indes

 Objets permettant d'évoquer concrètement la vie des marins à bord des navires de commerce des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles.

#### Trésors du monde

- Les objets montés
- La mode des cabinets de curiosités, etc.



Coll. Georg Laue

## Cet enrichissement des collections se fera au moyen des truchements suivants :

- redéfinition et activation de nouveaux dépôts,
- incitation aux dons et aux mécénats,
- montée en puissance des crédits d'acquisitions du musée.

Chameau Tang

Musée de la Compagnie des Indes, Lorient (nouvelle acquisition en 2014).

#### Un appel

### aux nouveaux dépôts

Certaines œuvres ne pourront entrer dans les collections aux conditions du marché de l'art, en raison de leur trop grande rareté ou plus simplement de leur prix trop élevé. Aussi, les musées territoriaux et nationaux seront sollicités pour déposer certaines œuvres qu'ils conservent en réserve. Avec le dépôt en février 2013 du monumental paravent de la Côte de Coromandel présentant une scène de chasse de l'Empereur dans la réserve de Mulan, le musée Guimet vient déjà de faire un premier pas en ce sens. Un objet de cette nature, dont la valeur sur le marché de l'art se situe aux alentours de 250 000 à 300 000 € n'aurait jamais pu être acquis par le MCI. Grâce au document de préfiguration du parcours, les musées représentés au comité scientifique, devraient être en mesure de proposer prochainement des réponses concrètes dans ce domaine. D'autres musées seront approchés en ce sens. Le musée du Louvre possède notamment un potentiel dans le domaine des vues maritimes.

Il y a également un véritable travail de partenariat à développer en la matière avec les musées étrangers possesseurs de collections évoquant les autres compagnies de commerce européennes. Le musée maritime de Greenwich, le Victoria and Albert museum à Londres ou encore certains musées portugais, hollandais approchés en ce sens ont accueilli cette hypothèse avec intérêt.

Une fois la liste des nouveaux dépôts pressentis établie, le musée pourra concentrer son action sur un domaine plus réduit en ce qui concerne les acquisitions d'œuvres. Paravent Coromandel

Scène de chasse impériale à Mulan

Laque, Chine, période Kangxi (1662-1722)

(n° inv. D MG 2012.14.1) dépôt du musée des Arts asiatiques, Guimet



## Poursuivre le travail de redéfinition de certains dépôts

Si le récolement a permis de valider une majorité d'entre eux, un travail de redéfinition est à opérer avec le musée du quai Branly, indispensable préalable à la reconstitution des salles évoquant la présence de la Compagnie des Indes en Afrique.

Les objets ont été déposés au MCI par le MNAO (actuel musée du quai Branly) au début des années 1980. Ces objets sont un échantillonnage de très grande qualité de la production artistique liée aux cultes et aux rites d'une partie de l'Afrique de l'Ouest. Ils sont sensés évoquer les différentes sociétés qui peuplent les zones d'action de la Compagnie des Indes en Sénégambie.

Les archives de la Compagnie ou les différents récits de voyage en Afrique de l'Ouest compilés par La Harpe dans son Histoire générale des Voyages ne laissent aucun doute sur le fait que les Européens aient pu assister à des cérémonies cultuelles ou rituelles aux XVIIe et XVIIIe siècles. La possibilité de présenter de tels objets peut se concevoir à partir du moment où des témoignages archivistiques ou littéraires peuvent leur être confrontés. Il convient donc de questionner la pertinence de la sélection qui a été établie au début des années 1980 et de resserrer la présentation d'œuvres autour des objets évoquant plus clairement les royaumes de Chieratik, de Brack, des Mandingues, etc. avec lesquels les agents de la Compagnie des Indes ont eu des contacts fréquents.

#### L'impérative nécessité d'augmenter le fonds d'acquisitions

L'enrichissement des collections est au cœur du projet. Cette action permettra de faire évoluer positivement le parcours de référence en potentialisant encore son originalité et son caractère unique propre à séduire les visiteurs. Le sésame se situe évidemment dans le budget qui sera mis à disposition du musée. Les crédits dans ce domaine sont variables d'une institution à une autre et il n'y a pas de règle en la matière. Pourtant, s'agissant ici d'un musée dont le corpus est extrêmement réduit, l'action devrait être fléchée comme prioritaire. De surcroît, dans la mesure où la Ville de Lorient opte pour la réalisation d'un projet ambitieux, elle devra faire un effort sur au moins cinq ans afin de faire entrer quelques « chefs d'œuvres » pour confirmer le caractère exceptionnel de la collection. Actuellement, et dans l'absolu, le musée est en capacité d'acheter tous les ans une œuvre dont le montant maximum est de 40 000 €, ce qui correspond à la totalité de la dotation annuelle. Il va sans dire que cette somme reste totalement insuffisante pour acheter quelques pièces phares. Le marché de l'art n'est pas en faveur du musée puisque des collectionneurs en Inde et en Chine s'intéressent à présent aux objets asiatiques d'exportation. La tendance est nouvelle et devrait s'affirmer dans les années qui viennent. Aussi, il serait urgent de procéder à certaines acquisitions d'œuvres avant qu'elles ne se trouvent hors d'atteinte.

L'augmentation du budget d'acquisition relève donc de la priorité absolue. L'enveloppe sera à définir en concertation avec les élus.

## Incitation aux dons et aux mécénats

L'arrivée des nouveaux objets, par voie de dépôt ou d'achat pourra faire l'obiet d'une présentation au public tous les ans. Elle permettra de valoriser l'implication de la Ville et des partenaires dans le domaine. Elle devrait également motiver les donateurs ou mécènes potentiels qui souhaiteront logiquement vouloir joindre leurs efforts à ceux de la Ville et des musées. Ce sont les institutions qui ont une forte action dans ce domaine qui déclenchent les donations. L'impulsion doit être donnée par la Ville afin d'enclencher le phénomène. Aux Etats-Unis, la donation philanthropique est considérée comme une distinction au sein de « l'élite » économique. En France, ce sont les incitations fiscales qui motivent souvent les donateurs, pourtant le prestige social qui peut être retiré de ces opérations devra être mis en avant pour inciter ces financements.



Bouteille piriforme bleu et blanc au sigle de la VOC
Porcelaine, Chine, 18e siècle
[n° inv. 2011.20.1]

#### METTRE LA PRÉPARATION DES COLLECTIONS AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ DU MUSÉE

#### Permettre au conservateur de faire de l'enrichissement et de l'étude des collections sa priorité

La réussite du projet passera par la faculté qu'aura le conservateur de se consacrer au travail d'enrichissement des collections qui nécessite beaucoup de temps, qu'il s'agisse du repérage des œuvres, de la réalisation des dossiers d'acquisitions, de la négociation, de la formalisation de nouveaux dépôts. des opérations de mécénat sans oublier les opérations de restaurations qui se profilent souvent derrière l'arrivée des nouvelles collections. Parallèlement, le conservateur devra impérativement dédier son action à l'étude des collections anciennes et nouvelles afin de créer de la connaissance qui sera ensuite diffusée par les différents truchements des musées : publications, site internet, outils de médiation divers, expositions. Sans ce travail préalable, il ne peut y avoir d'opération de diffusion des connaissances.

## Poursuivre et achever le chantier des collections

L'achèvement du chantier des collections est un préalable à tout grand projet de remaniement de musée. Celui-ci est donc à présent désigné prioritaire avec pour objectif un achèvement dans les deux à trois ans qui viennent. Une réorientation de l'activité du personnel va être opérée en ce sens pour y parvenir. Quoi qu'il advienne du MCI, ce travail aura été mené et permettra de toutes les façons une optimisation de la gestion des collections.

Plat aux armes de France (Louis XV)
Porcelaine, Chine, Jingdezhen, vers 1730
(n° inv. 2012.16.1)
Acquis grâce au don de l'ASAA

#### Préparer les collections par la poursuite de l'action dans le domaine de la conservation préventive et intensifier les restaurations

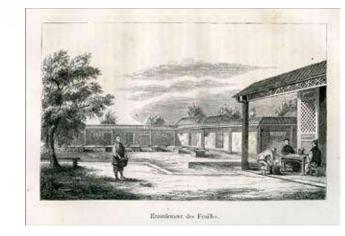
L'action du musée dans le domaine de la conservation préventive, largement décrite dans la partie bilan, sera poursuivie avec la même constance afin que toutes les œuvres devant intégrer le nouveau parcours de référence soient prêtes à temps.

#### Abonder les crédits de restaurations

Dans cette intention, il convient d'abonder les crédits alloués à la restauration de manière significative. La perspective du financement des restaurations des œuvres déposées par le musée du quai Branly est à prendre en compte et se traduira par des besoins financiers importants. 20 000 € annuels consacrés spécifiquement à ces opérations permettraient d'accélérer le rythme des restaurations.









#### POURSUIVRE LE TRAVAIL DESTINÉ À LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES DES COLLECTIONS

#### Travail de fond sur la base de données Actimuséo pour créer un outil performant destiné à alimenter le musée en ligne

L'objectif est de parvenir à une base performante qui sera l'outil unique permettant d'établir les documents dédiés à la gestion des collections (fiches de prêts, fiches sanitaires, etc.) et à l'exportation de données destinées à la création physique du musée et à sa présence en ligne (cartels, descriptifs, base Joconde, etc.). Un travail de nettoyage de la base devra être opéré afin de rétablir les thésaurus et les champs qui ont parfois subi des distorsions ou des approximations. Parallèlement un travail visant à compléter la base de données sera mené.

La mise en œuvre d'une nouvelle version d'Actimuséo conjuguée avec le développement d'un nouveau site internet du musée (janvier 2014) devrait aboutir à la mise en ligne de la version de consultation dans un avenir proche. Ce sera déjà un progrès considérable pour l'accessibilité à la collection et la diffusion des connaissances. L'outil, dans sa version téléchargeable, est déjà utilisé par les scientifiques, les étudiants ainsi que de nombreux médias à la recherche d'iconographies et d'informations sur les objets conservés dans le musée.

Atelier de Canton - École chinoise **La production du thé** Gouache, Chine, vers 1840 (n° inv. 2004.8.1.4) Acquis avec l'aide du FRAM et de l'association des Amis du musée

Houssaye J-G *Monographie du thé* Estampe, 1843 (n° inv. 2009.0.52)

Coffret à thé
Laque noire et or, Canton, Chine, 19e siècle
(n° inv. 2010.7.1)
Acquis avec l'aide du FRAM

#### Une politique éditoriale et d'expositions reflétant la reprise du chantier des collections et l'étude des collections

Le chantier des collections redevenant prioritaire, les publications et les expositions devraient refléter cette nouvelle orientation. En effet, dix ans d'acquisitions conjugués à l'hypothèse d'un nouveau parcours des collections rendent prioritaire leur étude ainsi que la diffusion de leur connaissance.

Ce travail débouchera logiquement sur la création d'un nouveau format de publication formant une collection - livrets et peut-être ouvrages un peu plus luxueux - autour des grands domaines du musée : céramiques, textiles, objets d'exportation chinois, objets indiens, etc. Des collaborations pourront être envisagées avec des spécialistes s'agissant de thématiques historiques (vie à bord, traite et esclavage, mondialisation).

Dans l'attente de toutes décisions relatives à l'avenir du musée et en l'absence de lieu dédié, le programme des expositions sera restreint. Toutefois des petites expositions autour des dernières acquisitions ou des nouveaux dépôts pourront être envisagées, elles devront se concevoir comme un travail aidant à la préfiguration du parcours de référence. Des pistes sont ainsi à l'étude pour le domaine particulier du cabinet de curiosités et des « pacotilles chinoises ».

# RECHERCHES

Pente Du 25. " ~ (~ 128 Coffere Moka ..... 1. 19917 3 Caffe de Bourbon .... 1112328 m viene .... a ayrea .... 691687 7 Chilis Rouge .... Shight 10 15000 cm Japan .... 9600 0 The Divers .... 1215471. 1 Incelainer Diverses ... 12664 4 Vernie .... 9942 1 - Sagriers printer . . . . . . . . . C846 9 Croffer er foyer ......... 131293 6 Probibele or l. Juan .... 1308613 & Marchandises Blancher Ellouchairs ... \$ \$ 97 183 19 Marchandises Blancher Taches a d'esture éscompte a 10 9/0..... 1061308

#### DEVENIR LE CENTRE DE RESSOURCES DÉDIÉ AUX COMPAGNIES DES INDES

Le MCI est en charge d'une thématique internationale qui l'expose aux regards et aux sollicitations du monde entier. Il se doit donc de tenir ce rang. Il a l'obligation d'être, a minima, en phase avec l'actualité historiographique, idéalement de l'anticiper. Seul, ce défi est impossible à relever. L'étendue des « terrae incognita » dans le domaine historiographique peut constituer un sérieux obstacle à l'élaboration du discours du futur parcours de référence d'une part, et plus largement du concept global du musée. Il convient de considérer cela comme non pas pénalisant mais plutôt comme un atout et un élément de construction du futur musée. Il conviendra d'impulser une dynamique de recherches et de questionnements qui se poserait moins sur des sujets dont les historiens se sont largement emparés. Il s'agira d'un véritable appel d'air pour de jeunes chercheurs en quête de sujets non rebattus. L'accueil des chercheurs étrangers ou non métropolitains y sera privilégié, ceci dans le cadre de partenariats à développer en continuité de ce que le musée a commencé à développer avec l'Institut d'études avancées (IEA) de Nantes.

La place et le rôle du musée restent à définir dans ce « work in progress ». Le délai de constitution du futur parcours de référence sera forcément plus court que celui de l'élaboration du corpus des connaissances. Cela positionne le musée dans un rôle de catalyseur des questions en cours d'étude, plutôt que dans une mission en aval d'illustration de recherches plus complètement abouties.

Le rôle du comité scientifique permanent sera important dans ce processus. Il conviendra de trouver les modalités de son fonctionnement afin de lui permettre une efficacité.

#### VALORISER LE RÉSEAU SCIENTIFIQUE

Le musée est déjà impliqué dans divers programmes de recherches portés par des réseaux internationaux d'universités qu'il s'agisse d'Europe's Asian centuries : trading eurasia 1600-1830 (université de Warwick) ou d'Exogénèses (porté par l'université Montaigne de Bordeaux). Il possède des liens étroits avec l'université de Bretagne-Sud avec laquelle il participe au programme Asialog. Ces collaborations seront poursuivies et pourraient déboucher sur une contractualisation de partenariats, en premier lieu avec l'université de Bretagne-Sud de Lorient.



Résultats des ventes du 25 sep 1758 Service historique de la Défense, Lorient (1 P)

PROJET **PUBLICS** 



### CRÉATION D'UN SERVICE DES PUBLICS

### Pourquoi créer un service des publics?

En France, la réflexion en matière de médiation culturelle a débuté dans les années 1960 pour connaître une dynamique à partir des années 1990 avec pour ambition la démocratisation culturelle. A partir de 2002 et de la loi-musée, ce champ d'actions est devenu obligatoire pour les musées : chaque Musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelle, indique l'article 2 de la loi du 4 janvier 2002 sur les musées de France. Si le rapport entre le musée et ses collections est indéfectible, il n'est pas faux de dire que celui avec les publics ne l'est pas moins. Pourrait-on sincèrement considérer qu'un musée sans public en soit un 1 ? Avec plus de 8.5 millions de visiteurs par an, le musée du Louvre pourrait être tenté de se passer d'un service des publics puisqu'il fait largement « le plein ». Mais les chiffres ne sont pas forcément les bons indicateurs. La satisfaction du visiteur, sa fidélisation et la conquête des publics pour lesquels la route des musées n'est pas spontanée sont des objectifs qui nécessitent des stratégies. Fort de ce constat, le musée du Louvre a souhaité qu'une culture du public soit instituée au sein de son établissement. Pour y parvenir il s'est profondément réorganisé grâce à la création d'une direction des publics.

Dès lors que la politique des publics est désignée comme un véritable enjeu, elle se traduit par la création d'un service ad-hoc au sein du musée. En Bretagne, 19 musées de France sur 35 sont dotés d'un service des publics, alors qu'il n'y en avait que 7 en 2002. Dans les grandes institutions, il est souvent le plus important en terme d'effectif. A titre d'exemple, le service des publics du musée du Château des ducs à Nantes est constitué de trente cinq personnes <sup>2</sup>. Il reflète le rôle attribué au musée dans le cadre d'une ambition visant à faire de Nantes une capitale européenne. Pour toutes ces collectivités, l'obligation d'un service des musées imposée par la loi est relayée par une volonté en matière de démocratisation culturelle et de rayonnement.



### Mettre le public au cœur de l'action du musée

Privilégier l'accessibilité physique, intellectuelle et émotionnelle aux collections et aux savoirs, produire les outils et les actions adaptés pour instaurer un dialogue entre le musée et le visiteur, c'est, malgré l'appui du SAAP, ce que le MCI peine à réaliser en l'absence de personnel dédié. En terme de conquête de nouveaux publics, d'inscription du musée dans son territoire, et de rayonnement, la mise en œuvre d'une vraie action culturelle est une stratégie déterminante. Celle-ci existe bien sûr et a fait la preuve de sa pertinence et de l'intérêt du public. Pourtant en raison d'une infrastructure défaillante et de moyens trop restreints elle est menée au coup par coup, sans régularité, or, là aussi, sans action de fond pas de résultats. Le bilan consacré au public en a largement fait le constat. Ainsi, au-delà de l'impérative nécessité de se mettre en conformité avec la loi, la création d'un service des publics est un préalable à toute forme de rénovation de l'action du musée. Ce n'est qu'à cette condition qu'il pourra gagner en capacité de production et de rayonnement.

chapitre Politique et Fonctionnement : Publics. 2. Le service n'intègre pas les surveillants.

Le service des publics devrait pouvoir remplir ces sept missions principales :

### L'évaluation

L'évaluation et la prospective sont des outils d'aide à la conception d'une politique des publics. Questionnaires, entretiens avec le visiteur, analyse des statistiques de fréquentation permettent l'élaboration d'une cartographie géographique et socioculturelle des visiteurs. Sa confrontation avec les actions menées permet de proposer des évolutions, tout en anticipant sur les tendances à venir.

### La médiation

Création des outils de médiation répondant aux besoins des différents publics dans le cadre de toutes les actions du musée (Documents d'aide à la visite, outils multimédias de médiation, mallettes et livrets pédagogiques, livrets jeux, journaux d'expositions, audio-quides, etc.).

### Le développement de l'action culturelle

Définition, conception et mise en œuvre des activités éducatives et culturelles : programme de visites, d'ateliers, de conférences, de manifestations culturelles (Nuit des musées, Journées du patrimoine, concerts et interventions d'art vivant au sein du musée) et de diverses activités de médiations nouvelles.

### La recherche des publics

Définition et mise en œuvre d'un programme visant à fidéliser et à capter des nouveaux publics.

### L'accueil du public

Gérer l'accueil du public à tous les niveaux (dans les salles, au téléphone, sur le site internet, dans les manifestations, etc.), l'information et éventuellement la billetterie. Gérer l'accès à la documentation (accès au centre de ressources).

### La promotion de l'offre du muséal

La communication est un outil essentiel et stratégique de la politique des publics. C'est elle qui promeut les actions du musée auprès de tous les publics. Site internet, conception et diffusion des programmes, relation avec la presse, insertions publicitaires, animation des réseaux sociaux sont autant d'outils et de relais à disposition d'une politique des publics.

### L'animation du réseau des partenaires

Connaître le contexte, construire les groupes de collaborations, expérimenter les médiations, oblige le service des publics à inscrire son action dans un réseau local de partenaires qui lui permettront de toucher des nouveaux publics. L'anticipation et la concertation pour définir des objectifs communs sont indispensables pour nouer de véritables partenariats et aboutir à des conceptions participatives qu'il s'agisse de l'Education Nationale, des acteurs de l'action culturelle de proximité, de la Société des Amis du musée, des potentiels mécènes et de tous les partenaires ou utilisateurs du musée.

### Des actions concrètes immédiates

La création d'un service des publics se traduirait par un programme d'actions prioritaires en direction du public local et notamment du Pays de Lorient. Il s'agira de déterminer les truchements qui permettront de faire venir ce public et de lui proposer non pas de visiter le musée, mais de le fréquenter régulièrement. De même, le service des publics dirigera son action envers les publics empêchés et le public jeune que le musée touche peu aujourd'hui. Il s'agira de mettre en place les dispositifs permettant de s'approcher des critères d'obtention du label Tourisme et Handicap ¹ et d'expérimenter des outils de médiation modernes que sont les téléchargements sur smartphone, les codes QR, mais aussi les tablettes numériques, etc.

# Des actions nouvelles en matière de médiation humaine

Le service aurait aussi pour objectif de définir des nouvelles actions en matière de médiation humaine. Mannequinage des textiles, déballage et mise en place des œuvres, restaurations et bichonnages d'œuvres sont des opérations qui intéressent assurément le visiteur. Il peut même se sentir privilégié en ces instants. Ce fut le cas d'une classe d'école primaire qui assista en 2011, dans le cadre du montage de l'exposition Mémoires d'éléphant à l'ouverture d'une immense caisse dans laquelle se trouvait sous sa protection de mousse et de papier de soie un éléphanteau naturalisé. Quel bonheur pour les enfants! Ces expériences montrent que la mise en place de médiations au moment des montages des expositions et d'opérations particulières autour de la régie des œuvres serait couronnée de succès auprès d'un public très curieux des coulisses des musées. Pourtant, ce sont des moments où l'équipe de la conservation est totalement accaparée par ses missions et est incapable de se consacrer à la médiation.

Le service des publics pourrait donc prendre en charge la mise au point de ces visites atypiques qui permettraient au public de mieux connaître l'action et les missions d'un musée. Il pourrait également et plus simplement préparer les guides du SAAP à la visite des expositions temporaires ou à la présentation des nouvelles acquisitions.

# Une action de réflexion et de définition au service du projet de futur musée

La création de ce service est donc une priorité qui.

en cas de création d'un nouvel équipement, doit être un préalable. Le rôle d'un service des publics est déterminant dans la définition d'un établissement à tous les niveaux de la chaîne de réalisation. Il s'agira de concevoir la mise en espace. l'installation, les outils didactiques, numériques de médiation et de diffusion qui contribueront à rendre les collections et le message du musée accessibles à tous. La prise en compte des besoins du public aura en effet un retentissement capital en terme de choix architectural, de dimensionnement spatial, de création du parcours permanent, de définition des moyens de médiation, etc. Il faudra déterminer le programme culturel et introduire une dimension contemporaine en prolongement de l'héritage des Compagnies des Indes. Il conviendra de définir la politique d'ouverture et tarifaire, de déterminer la qualité d'accueil et de services, la politique de communication, etc. Il s'agira également d'organiser des concertations avec les publics locaux et les utilisateurs du musée afin que celui-ci réponde au mieux aux attentes des uns et des autres. Il s'agit aussi de positionner le musée dans son rôle de partenaire. Bref, il s'agira de définir la politique des publics appliquée à ce nouvel établissement. Le conservateur ne peut évidemment pas répondre seul à l'ensemble de ces questions.

 En raison de ses contraintes particulières (pentes et escaliers pour accéder aux remparts) la citadelle ne pourra pas bénéficier du label Tourisme et Handicap.



Sans pour autant atteindre ces niveaux, le service des publics devrait pouvoir compter d'emblée sur les ressources humaines suivantes :

- responsable du service de la politique des publics de l'action culturelle et de la communication : coordination, définition et mise en œuvre des programmes, des contenus et des actions, mise en place des évaluations, définition des actions en coopération, animation du réseau, actions de communication.
- assistant en charge :

de la conception des contenus et des outils de médiation, actions de médiation spécifiques.

• webmaster : création du musée online et offline, gestion des réseaux sociaux.

L'équipe des surveillants et le responsable de la boutique seraient intégrés au service des publics.

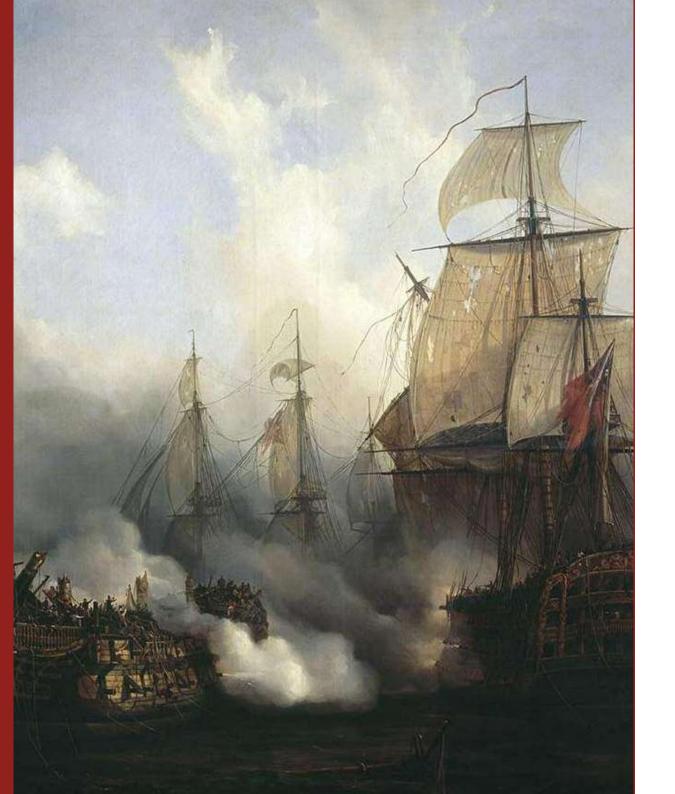
### Incitation financière

La DRAC Bretagne accompagne la création des services des publics par un dispositif d'incitation financière dégressif sur trois ans. La première année l'aide accordée aux communes est de 12 000 €, puis de 10 000 € la seconde année, enfin de 8 000 € la troisième année.





COMMUNICATION



# STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Il s'agit d'en faire un outil essentiel de la politique des publics. Un service des publics a en charge la définition d'une stratégie de communication destinée à toucher un public le plus large possible en vue d'accroître la fréquentation, de capter des nouveaux publics, de renouveler son intérêt pour parvenir à sa fidélisation. Le rayonnement d'un établissement passe également par sa faculté de communication. L'enjeu est essentiel dans le cas de la création d'un nouvel établissement.

# UNE POLITIQUE ÉDITORIALE QUI DEVRA VALORISER L'EXCLUSIVITÉ DU CONCEPT

Le MCI est un musée unique en France. Il est porteur d'un concept exclusif qu'il faut travailler et valoriser dans la communication. Il s'agit de valoriser les thématiques à fortes valeurs ajoutées, à fort potentiel d'évocation qui ont été déclinées dans la partie concept afin de susciter une vraie attirance pour le public, une envie de venir découvrir un musée exceptionnel Une réflexion doit être envisagée pour définir les paramètres qui permettraient en terme de communication de faire du MCI un musée d'Aventures.

# DÉTERMINER UNE CHARTE GRAPHIQUE ET UN LOGO

La qualité de l'image diffusée et employée sur les différents supports de communication détermine l'image du musée. Il est essentiel que le visuel diffusé corresponde à l'identité du MCI. En ce sens l'établissement d'une charte graphique, accompagnée d'une réflexion sur un nouveau logo, pourrait accroître l'identification du musée et augmenter son rayonnement.



### UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION QUI NE PEUT SE MENER SEUL

Cet effort ne peut être porté par le seul MCI. Il devra être relayé par tous les acteurs de la communication touristique de l'agglomération. Il conviendrait de faire évoluer ce secteur, notamment dans sa partie promotion des territoires afin que les dispositifs communautaires s'appuient sur une réalité de terrain non tronquée par l'absence de la citadelle et de ses musées. La signalétique est un autre exemple de l'effort collégial à mettre en œuvre pour parvenir à un vrai dispositif de communication sur l'ensemble du territoire.

PROJET

### VALORISER L'OUTIL INTERNET : LE MUSÉE EN LIGNE

# Une stratégie de communication qui s'appuiera avant tout sur le musée en ligne

Le lancement d'un projet ambitieux et créatif de musée en ligne pourrait constituer un vrai projet muséal du XXIº siècle au service du rayonnement et de la notoriété internationale de Lorient. Il s'agit de donner une plus grande visibilité du musée et du thème de la Compagnie des Indes sur le web. Il peut se concevoir en autonomie de la création d'un nouvel établissement ou en amont de celle-ci. Ce musée en ligne doit être pensé comme celui qui, à terme, recevra le plus de visiteurs.

Aujourd'hui, les trois quarts de la population disposent d'une connexion à internet à domicile, un possesseur de téléphone mobile sur quatre s'en sert pour naviguer sur internet, rester connecté à son réseau social, envoyer des courriels, etc. Les pratiques numériques modifient en profondeur la manière de consommer des produits culturels, que ce soit à travers le téléchargement des œuvres ou leur consultation en flux continu. L'enquête réalisée pour la direction générale des patrimoines montre qu'internet joue un rôle important dans les visites culturelles : 28 % de la population y ont, au cours des douze derniers mois, recherché des informations pratiques (horaires, tarifs, accès, etc.), 10 % ont réservé ou acheté un billet en ligne, 16 % ont effectué une visite virtuelle sur internet d'une exposition, d'un musée ou d'un monument, 5 % ont téléchargé les commentaires des œuvres exposées et 6 % ont parlé, sur un réseau social, un blog ou un forum de discussion d'une exposition ou d'un établissement patrimonial.1

1. In : Régis Bigot, Emilie Daudey, Sandra Hoibian, Jorg Müller, Jacqueline Eidelman, Anne Jonchery, La Visite des musées, des expositions et des monuments, Collection des rapports, n° 281, juin 2012. CRÉDOC.

Le musée virtuel en ligne permet la valorisation des productions du musée et du thème de la Compagnie des Indes par :

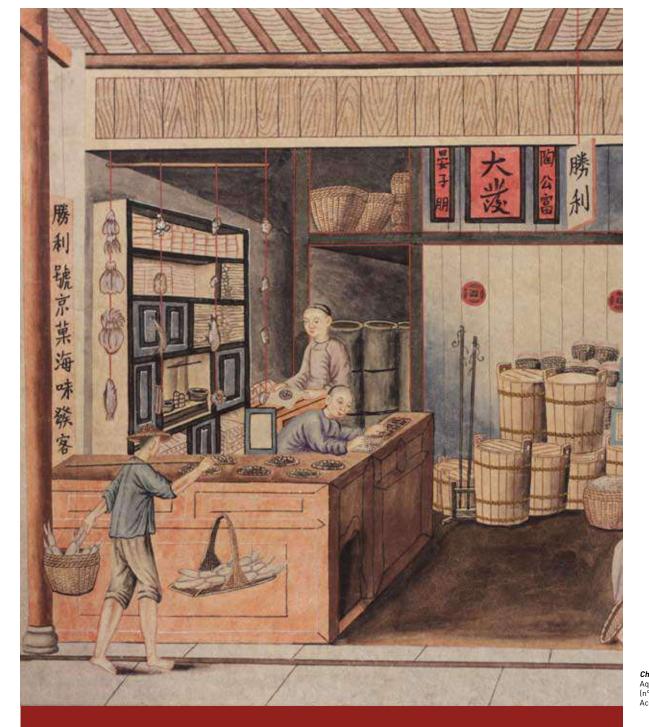
- la mise en ligne des collections et des dossiers documentaires du musée à travers de nombreuses rubriques (actuellement disponible en ligne mais difficilement accessible),
- la mise en ligne du chantier des collections qui intéresse particulièrement le public et qui est un travail souterrain.
- la mise en ligne de la vie du musée : opérations de régie, montage d'expositions, acquisitions et préemptions d'œuvres, etc., par le biais de photos et de vidéos,
- les visites virtuelles du musée et des expositions et l'intégration de contenus dynamiques et interactifs,
- la mise en ligne des conférences et colloques enregistrés (ce qui est le cas depuis 2012),
- le partage des contenus produits par le MCI en les diffusant sur des sites valorisants comme Joconde et Europeana, les sites de partages d'événements culturels locaux et nationaux comme Calenda, EVE,
- la mise en ligne des manifestations organisées par le musée.

Le musée en ligne offre aux visiteurs de nombreux services avec la possibilité de :

- retrouver en ligne des contenus sélectionnés dans les espaces du musée (on fait se rapprocher le réel, les produits multimédias et l'internet) avec un apport d'informations, la possibilité de sauvegarder et de réutiliser ces contenus ou d'associer des catalogues publiés et des contenus web pour les expositions temporaires,
- d'accéder à des contenus produits pour des publics spécifiques : enfants (pour les familles), handicapés (pour s'adapter à la législation),
- trouver des recommandations de lectures, des bibliographies thématiques, des dossiers documentaires,
- d'acheter et de réserver sa visite en ligne, ou de préparer sa visite par des contenus qui présentent le parcours,
- de télécharger des applications et de personnaliser sa visite avec un téléphone mobile. Les contenus ont pour but « d'augmenter » la visite traditionnelle par un complément d'information : de proposer l'histoire cachée des œuvres (anecdotes, restaurations, parcours), de mettre en place des éléments interactifs (jeux, questions, etc.), de télécharger son propre audio-quide.

Dans le cas de la création d'un nouvel équipement, il permet de donner une visibilité au projet en montrant l'avancée des décisions et des trayaux.

Il doit être conçu et défini d'emblée avec des relais sur les réseaux sociaux. Il s'agit également de construire une boîte à outils à disposition des différents partenaires du musée.



### LES RÉSEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux, et plus largement les dispositifs communautaires « online », connaissent actuellement une explosion de leur fréquentation. Il s'agit plus d'une réponse à de véritables changements profonds de la société que d'une simple mode, qui s'effacerait avec le temps. Le but original de ces dispositifs n'est, a priori, pas marketing ou commercial. C'est d'abord un moyen de créer une relation de confiance entre plusieurs internautes car ils sont le réceptacle de l'intimité, des relations avec la famille, des amis, par échanges de toute sorte de contenus : images, vidéos, textes, etc. La puissance qu'ils ont acquise amène les entreprises à s'y intéresser. Ces dernières ont bien compris l'intérêt d'entrer dans cette intimité afin de saisir de nouvelles opportunités : l'enjeu étant de le rendre vivant et dynamique afin d'y être accepté et d'intéresser le public.1

Cette inscription sur les réseaux sociaux nécessite une certaine vigilance : il faut être en mesure de donner une réponse à chaque commentaire posté et être connecté en permanence afin de nourrir et de dynamiser les contenus. Le choix de s'engager sur un réseau social ne doit être déterminé que si une équipe en permet la gestion. L'exemple de l'investissement des réseaux sociaux par les médiathèques montre la nécessité de mobiliser une équipe de plusieurs personnes pouvant intervenir à tout moment sur le réseau afin d'apporter des précisions aux commentaires, d'ajouter des contenus, de réagir en cas de débordement...

1. In doc. Eurologiques: Mission d'assistance au Projet scientifique et culturel, note d'étapes n°5-6, 05 juillet 2011, page 8.

Chez le marchand d'épices

Aquarelle sur papier, Chine (Canton), vers 1825 (n° inv. 2009.1.1.2) Acquis avec l'aide du FRAM



### LE SITE, UNE QUESTION ÉPINEUSE ET FONDAMENTALE

La question du site, et par conséquent du bâtiment est la question fondamentale de ce PSC. Elle revient à poser les questions suivantes : à qui est destiné le MCI et à quels besoins doit-il répondre ?

### La citadelle, un site plébiscité par le public mais qui ne répond que partiellement aux besoins

L'enquête de satisfaction menée au musée en 2011-2012 montre à quel point le public est attaché à la présence du musée au sein de la citadelle. C'est aussi ce qu'a exprimé spontanément et oralement le public auprès des agents d'accueil du musée après les annonces dans la presse évoquant l'hypothèse d'un retrait de la citadelle. C'est aussi la volonté affichée de la société des Amis du MCI qui l'envisage avec beaucoup d'appréhension. Pourquoi un tel attachement ? L'évidente harmonie entre la thématique, les collections et le site en est l'argument majeur. Le public profite des collections au fil des salles avant – ou après - d'aller admirer le magnifique panorama marin sur les remparts de la citadelle ; les problématiques liées au manque d'espace, à la défavorable convention, aux difficiles conditions de travail pour l'équipe ne sont pas de son ressort. Il prend plaisir à sa visite même si parfois il souligne le manque de confort dans la citadelle.



Le MCI, un atout pour la Ville de Port-Louis

Le maintien du MCI est également le vœu plusieurs fois répété de la municipalité de Port-Louis. Ce souhait exprime un attachement à l'action du musée, seul opérateur <sup>1</sup> qui mette en œuvre une action culturelle, au sein de la citadelle, à travers ses diverses manifestations (expositions, visites, ateliers, spectacles, etc.), ce qui, en terme de rayonnement, de fréquentation et donc d'économie n'est pas neutre sur la rive gauche de la rade de Lorient. Comme le souligne l'office de tourisme, le musée est un élément indispensable au développement touristique de la rive gauche. L'enguête menée au sein de la citadelle montre que beaucoup de visiteurs précèdent ou poursuivent leur visite dans la ville de Port-Louis. Pour inciter encore plus le visiteur à poursuivre sa déambulation, la municipalité de Port-Louis et le MCI ont mis en place pendant trois ans un partenariat qui consiste à développer la thématique de l'exposition du musée sur le territoire et dans les équipements de la ville. Cette synergie crée un trait d'union entre le musée et la ville que cette dernière ne souhaite pas voir disparaître.

# Un difficile retour sur investissement pour la Ville de Lorient

L'effort financier fourni par la Ville de Lorient, depuis plus de trente ans pour créer son musée, l'entretenir, enrichir et conserver les collections, payer les personnels, le faire vivre et en faire la promotion n'est pas forcément récompensé en terme de « retour sur investissement ». Le MCI est communément appelé « musée de Port-Louis ² » « ou musée de la citadelle ». A vrai dire, très peu de personnes font le lien entre le MCI et la municipalité de Lorient. Cette dernière n'en retire pas le prestige communément associé à la présence d'un musée dans la ville. Pire encore, certains Lorientais reprochent à la Ville de ne pas avoir de musée!

- 1. A l'exception de deux séances de contes proposées par le MNM en 2014. Le MNM dégage à présent un budget de moins de 2 000 € pour son action culturelle à Port-Louis contre environ 60 000 € pour le MCI, en-dehors de l'action du SAAP.
- 2. Appellation employée systématiquement par tous les agents de la Ville de Lorient (à l'exception de la DC). Pour chaque document officiel, organigramme, annuaire, annonce téléphonique, la correction doit être apportée à chaque fois. Idem auprès des journalistes.

**PROJET** 

SITE & BATIMENT

En 2006, la Ville de Lorient a racheté l'Enclos du Port, site historique de la Compagnie des Indes pour leguel elle a annoncé la création d'un équipement culturel ambitieux. L'opportunité d'y implanter un musée dont l'absence se fait ressentir sur la ville, et pourquoi pas le MCI, est un questionnement parfaitement légitime. Deux études<sup>1</sup>, commandées en 2000 et en 2006, par la Ville de Lorient concluaient à l'opportunité de ce retour tout en pointant le risque fondamental : Mais si le visiteur va auiourd'hui à Port-Louis. dans un site extraordinaire, ira-t-il demain à Lorient?

Il est certain que le site de l'Enclos, dont la colline du Faouëdic et l'Hôtel Gabriel sont les points marguants, est enclavé dans un paysage urbain de la reconstruction et un site industriel naval qui n'égale pas la qualité paysagère du site de la citadelle. L'Hôtel Gabriel<sup>2</sup>, ancien hôtel des ventes de la Compagnie des Indes, date du XVIII<sup>e</sup> siècle. Pour une ville détruite pendant la guerre il est un atout précieux. Cependant, rapporté à l'ensemble du patrimoine français du XVIII<sup>e</sup> siècle. l'Hôtel Gabriel reste un bâtiment commun comme il y en a des dizaines à Rennes, à Nantes, à Rochefort à la Rochelle, etc. et dans toutes les villes marquées par le siècle des Lumières. Il est inachevé, d'une taille modeste et a perdu l'ensemble de sa distribution et de ses aménagements intérieurs. ce qui en limite l'intérêt. Pour les Lorientais, il représente un légitime trésor architectural, mais il faut se garder de projeter cette appréciation à l'ensemble du public. Son intérêt et sa capacité de rayonnement peuvent se mesurer à l'échelle départementale alors qu'en toute objectivité, la citadelle, par la nature de son architecture et son panorama marin, possède une puissance d'attraction bien supérieure.

L'autre obstacle pointé par les cabinets d'études réside dans la difficulté à identifier le lieu qui pourrait accueillir le musée au sein de l'Enclos. L'Hôtel Gabriel paraît historiquement légitime mais pose de nombreux problèmes qui rendent cette hypothèse très peu envisageable : son occupation actuelle par le SAAP et les archives

d'une part et plus encore, son architecture étroite et sa distribution intérieure sont incompatibles avec les besoins du musée. En terme de contrainte de flux, la situation serait pire que celle connue à Port-Louis. L'expérience de l'exposition l'*Odyssée de l'Imari* en 2012 a été riche d'enseignements<sup>3</sup> et a montré que les espaces n'étaient pas en capacité d'absorber naturellement le flux des visiteurs, obligeant les surveillants à contingenter l'entrée et donc à créer une file d'attente alors même que le nombre des visiteurs était inférieur à celui connu à la citadelle.

L'hypothèse de la création d'un bâtiment neuf serait donc à envisager. Elle renvoie à la disponibilité du foncier sur le site qui écarte, semble-t-il, toute possibilité de construction en bord de mer. Pourtant, lorsque le visiteur emprunte les ponts de la citadelle pour parvenir au musée, il effectue « physiquement » un vovage maritime qui le conditionne parfaitement à découvrir ensuite les collections. Cette magie ne pourrait sans doute pas être reconstituée à Lorient, ce qui est dommage pour l'expérience et le souvenir du visiteur.

L'hypothèse du retour du musée à Lorient et donc de l'abandon du site de la citadelle s'avère risquée et entraînerait fatalement une baisse de fréquentation. A cette question capitale, l'étude de fréquentation apporte des éléments de réponse. Si 42 % du public vient intentionnellement visiter le MCI, alors la fréquentation annuelle du musée à Lorient peut être estimée à 27 000 visiteurs, un peu plus si l'on considère l'attrait d'un nouvel équipement. Ce chiffre peut paraître bas mais est réaliste en considération des moyennes nationales de fréquentation de musées.

Pour autant se cantonner à la citadelle ne répond que partiellement aux besoins, c'est ce qu'a démontré toute la partie bilan du PSC. Le raisonnement qui consiste à présenter le projet en ces termes : transposer le MCI à l'Enclos du Port ou le laisser à la citadelle de Port-Louis conduit donc à une impasse et n'est pas en conséquence le bon.

1. Cabinet LPA, Rapport Préliminaire à propos de la Ville de Lorient et de son musée, Juin 2000 et Cabinet Pro-tourisme.

2. Contrairement à son nom il a été construit par les architectes Guillois et

3. Il faut tenir compte également du caractère enclavé du péristyle qui ne facilité pas l'accès au visiteur. Ce quartier pensé comme un éco-quartier est-il compatible avec l'arrivée des bus qui déposent les groupes de visiteurs, souvent seniors, au pied du musée ?





BATIMENT

SITE & I

A la citadelle : le pôle patrimonial,

A l'Enclos du port : la Factorerie de la Compagnie comprenant deux entités : le pôle conservation-ressources et le pôle manifestations-événementiels.

Cette proposition « idéale » aurait l'avantage de répondre avec efficacité et panache :

- aux besoins fondamentaux d'un musée.
- à l'attente du public,
- à l'attente des Lorientais,
- aux partenaires du musée,
- à la volonté de la municipalité,
- à l'ambition de rayonnement de la Ville de Lorient.





### La citadelle : le pôle patrimonial

### Le parcours de référence dans la caserne Lourmel

Ce scénario se fonde sur la déclinaison de la thématique des Compagnies des Indes sur l'intégralité de la citadelle, permettant d'en déployer tout le potentiel artistique et historiographique, tels qu'ils ont été présentés dans les chapitres précédents. L'exposition de référence, d'environ 1 200 m², serait développée sur la totalité des deux ailes de la caserne Lourmel. Elle formerait le cœur du pôle patrimonial du musée. Les quatre modules du parcours, ponctués du *Théâtre de la Compagnie*, prendraient place chacun dans une moitié d'aile¹. Le caractère innovant et spectaculaire du parcours de référence tel qu'il a été présenté trouverait dans ces 1200 m² le formidable écrin qui en démultiplierait encore l'intérêt et la beauté. En imaginant sa réalisation, il est impossible de résister à la tentation de citer ceux qui sont à l'origine de la présence du MCI dans la citadelle : nous ne pouvons dissimuler notre impatience de voir s'installer ce merveilleux musée qui sera pour la citadelle le plus extraordinaire des pôles d'attraction².

# Un espace d'interprétation de la citadelle

Valoriser le patrimoine de la citadelle, c'est aussi offrir au public un historique de la citadelle en mettant en perspective son rôle dans l'histoire des fortifications du littoral. La poudrière pourrait parfaitement accueillir cet espace de médiation qui fait défaut aujourd'hui. Il pourrait accueillir une forme simple et efficace de médiation à travers la présentation d'un document audiovisuel. Configurer en format assis cet espace pourrait – en dehors des heures de visites et à la condition d'être percé d'une unité de passage supplémentaire – faire office de petit auditorium pouvant accueillir jusqu'à 50 personnes.

1. Les quatre séquences forment en effet des unités thématiques indépendantes et complémentaires qui peuvent se comprendre indépendamment de la précédente ou de la suivante. La visite des quatre séquences donne in fine une compréhension globale du sujet. L'objectif est de pouvoir visiter l'ensemble du parcours en commençant par l'une ou l'autre des séquences, car il est difficile de canaliser le visiteur dans la citadelle et, il est important, compte-tenu de l'exigüité de certains bâtiments de pouvoir diviser les groupes de visiteurs sur l'ensemble du site pour leur garantir confort et sécurité.

# Valoriser les espaces non exploités pour la création

La valorisation de la citadelle devra prendre en compte à terme des nouveaux espaces aujourd'hui non restaurés comme le donion ou certaines casemates. Ces espaces pourraient servir de locaux pour accueillir des résidences d'artistes. Proposer temporairement au sein de la citadelle à un artiste de développer sa pratique, de l'interroger, de l'expérimenter tout en étant au contact des publics déboucherait sur une mode relationnel très différent du public à la citadelle ainsi qu'à l'art contemporain. Des projets d'éducation artistique pourraient en découler. La production de l'artiste serait ensuite mise en valeur au sein de la Factorerie de la Compagnie. Les convergences d'intérêt sont évidentes dans le domaine. La citadelle deviendrait un lieu vivant de la création avec un échange privilégié entre artistes et publics.

### Un espace multifonctionnel

Ce pôle patrimonial sera conforté par la présence d'un lieu multifonctionnel dans l'arsenal. Il pourra accueillir en période estivale des expositions de format moyen en lien direct avec la thématique des Compagnies des Indes dans lesquelles les collections du musée seraient valorisées. Ce lieu pourra également accueillir des manifestations d'art vivant. Il pourra également être mis à disposition des partenaires dans le cadre d'opérations de mécénat ou d'un club d'entreprises.



<sup>2.</sup> Bulletin d'information des Amis du musée de la Mer pour l'Atlantique, 1980





# Apporter confort et services aux usagers du musée et de la citadelle

Outre la qualité du parcours de référence, l'excellence sera recherchée à travers la mise en œuvre d'une politique d'accueil et la création d'infrastructures destinées à favoriser tous les publics, qu'il s'agisse des visiteurs de la citadelle, des visiteurs du musé, qu'ils soient familiaux, scolaires, amateurs, en groupes ou empêchés ainsi que des partenaires du musée. La médiation humaine sera primordiale bien entendu mais elle sera épaulée par des outils innovants permettant de satisfaire tous les publics.

Ces infrastructures seront les suivantes :

### A destination du public scolaire

 Création d'une salle pédagogique - pouvant être divisée en deux espaces - de plain-pied dans le bâtiment de la longère intégrant vestiaires, toilettes, point d'eau, outils pédagogiques.

### A destination du grand public

- Création d'un espace d'accueil intégrant un vestiaire, une fontaine à eau, un espace de repos et des toilettes.
- Création d'un espace dédié aux ateliers découvertes (dans le bâtiment de la longère, intégrant accès de plain-pied par les remparts) intégrant vestiaires, toilettes, point d'eau, etc.
- Ouverture d'un salon de thé de la Compagnie des Indes¹.
- Ouverture d'une boutique : le Comptoir de la Compagnie, où seraient notamment vendus les produits découverts au comptoir des dégustations dans l'Entrepôt du parcours de référence.
- Création d'une terrasse panoramique sur les remparts.
- Développement d'un mobilier de confort pour la visite à l'intérieur de la citadelle.

### A destination des soutiens du musée

 Mise à disposition de l'espace multifonctionnel et de locaux (espace atelier) à destination du monde associatif (Amis du musée, etc.) ou du secteur privé (club entreprise) permettant l'accueil de manifestations compatibles avec la mission du musée. L'objectif étant de développer le soutien au musée, les actions de mécénats et la mise en œuvre d'un fonds de concours au musée.

### A destination des privés

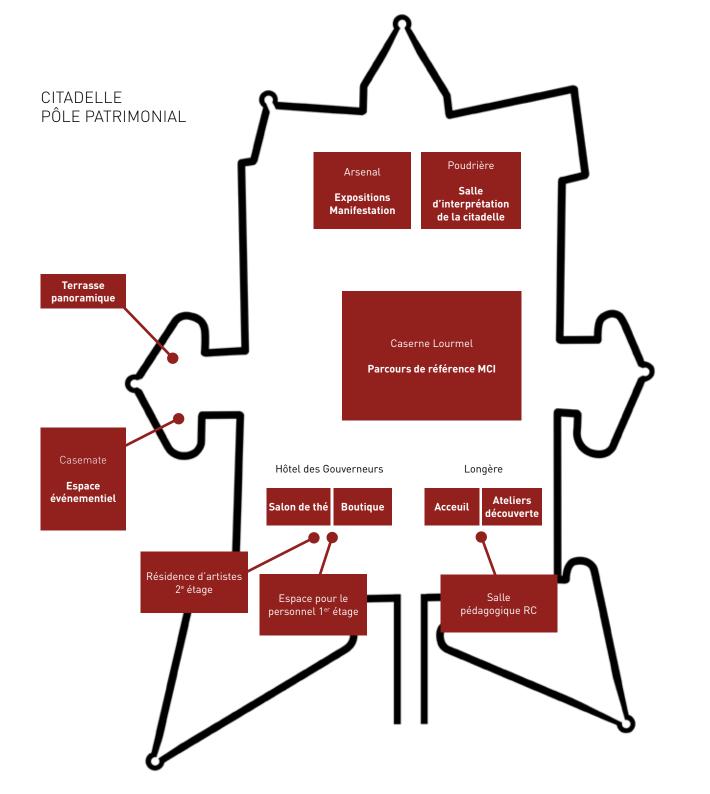
• Le musée est régulièrement sollicité pour accueillir des séminaires d'entreprises, des conseils d'administration, des assemblées générales ainsi que diverses cérémonies (soirée de remises de prix, etc.). Les demandeurs voient en la thématique de la Compagnie des Indes un écho à leurs propres préoccupations ou aspirations. Ces demandes non satisfaites aujourd'hui pourraient offrir une source de revenus non négligeable au musée. Il conviendrait de disposer d'un espace de 300 à 400 m2 pour accueillir ces manifestations. Une casemate située sous le bastion de la Chambre possède la dimension requise. Elle est couverte d'une spectaculaire voûte en berceau qui en fait un lieu particulièrement impressionnant. Une fois restaurée - mais à quel prix obtenir une étanchéité et un chauffage ? - elle pourrait convenir pour ce type de manifestations. Une autre option consisterait à créer un bâtiment basse consommation, léger et réversible, dans l'espace du parc à boulets. Le service des monuments historiques devra valider l'entier projet qui sera autorisé par le ministre de la Culture et par le ministre de la Défense.

### A l'équipe des accueillants du musée

 La conservation ne serait plus basée à la citadelle. Seule l'équipe destinée à accueillir le public serait présente sur place. Pour ce faire un espace dédié au personnel comprenant cuisine, vestiaire, salle de repos, sanitaires, salle de réunion, et un bureau (130 m2 correspondant aux actuels locaux de la conservation), ainsi qu'un local technique de plain-pied (70 m2) nécessaires au bon fonctionnement de la structure.

Le rôle de la citadelle se verrait ainsi parfaitement modifié. Centrée sur une thématique unique, elle serait l'écrin prestigieux des collections du MCI. Le lieu serait également dédié à une recherche de performance dans la qualité de l'accueil réservé à tous les publics.

1. La question de l'ouverture saisonnière et de la gestion en délégation de service public devra être posée.



### Le pôle événementiel et ressources : la Factorerie de la Compagnie

### Un lieu de prestige dédié à l'action culturelle

Afin de faire vivre le musée dans la Cité au plus proche du public lorientais, afin de lui permettre de jouer un rôle fédérateur et prescripteur. un pôle événementiel et ressources viendra compléter la fonction patrimoniale. Il permettra de faire émerger une identité contemporaine de l'institution en centre-ville de Lorient. Baptisée la Factorerie de la Compagnie, en référence au comptoir de la Compagnie des Indes à Canton mais aussi à l'atelier d'Andy Warhol, il prendra place dans l'Enclos. Son emplacement reste à déterminer. C'est dans la Factorerie que seront organisées les diverses manifestations que le musée souhaite mettre en œuvre pour étendre son rayonnement culturel et artistique. Elle sera donc dédiée aux expositions, aux conférences et aux séminaires en lien avec l'histoire des Compagnies des Indes, avec pour objectif la valorisation des connaissances issues des recherches les plus récentes sur le sujet.

Des expositions de prestige, réalisées en partenariat ou en coproduction avec différents musées de France ou nationaux et pourquoi pas étrangers y seront présentées à un rythme qu'il convient encore de définir. Dans cette perspective le MCI devra s'inscrire dans une logique de réseau pour envisager le maximum de coproductions. La première exposition de prestige pourrait être consacrée aux routes de la soie, pourraient suivre des expositions consacrées à l'art indo-portugais et ses liens à l'art moghol ; aux représentations de la Chine et de l'Inde par les Européens du XIVe au XIX<sup>e</sup> siècle ; à la représentation du paradis dans les arts décoratifs chinois, indien et européen, etc.

Elles donneront lieu à un programme de manifestations et d'actions culturelles dans une perspective d'accroissement des publics et de recherches de mécénat à travers :

- des découvertes ponctuelles d'œuvres,
- des cours d'histoire de l'art,
- des rencontres avec les professionnels des musées et des artistes,
- des projections de documentaires ou de films,
- des interventions du spectacle vivant (musique, danse, théâtre, etc.).

A moyen terme, il convient d'imaginer un temps fort tous les deux ou trois ans qui permettrait de donner lieu à un vaste programme d'actions culturelles, d'animations et de festivités en lien avec la thématique des Compagnies des Indes. Une sorte de « festival » de la Factorerie pourrait être imaginé.

La mise en œuvre de ce programme oblige le lieu à être pourvu d'une salle d'expositions temporaires modulable<sup>1</sup> de 600 m<sup>2</sup>, d'un espace de conférences et de projections d'au moins 200

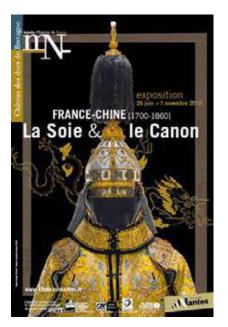
### Un lieu tourné vers l'art contemporain sous toutes ses expressions

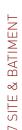
Ce lieu n'aura pas pour vocation unique l'accueil des expositions à caractère historique. La modernisation de l'approche souhaitée implique, en adéquation avec le propos du pôle patrimonial, la multiplication des points de vue pour appréhender l'histoire des Compagnies des Indes et pour en faire un outil de compréhension du monde contemporain. Il s'agit de s'ouvrir aux protagonistes, artistes, créateurs, pour beaucoup non métropolitains, qui sont les héritiers de cette histoire. Cette prise en considération s'entend par une ouverture élargie à la créativité contemporaine. Il s'agit très clairement

d'ouvrir les horizons vers les arts plastiques, la photographie, la vidéo, les installations, le cinéma, le théâtre, la musique et la danse, etc., autant de vecteurs sensibles adaptés au traitement de certains sujets à forte résonance.

Ouverture à l'Autre, présentation de la diversité, propositions artistiques en provenance des pays ou des zones géographiques dans lesquels les Compagnies des Indes ont exercé leurs activités seront au cœur de la programmation de ce lieu qui se veut résolument ancré dans le monde contemporain et la créativité. La programmation devrait permettre un élargissement des publics, notamment en faveur des jeunes, en donnant une image moins figée, moins institutionnelle et plus contemporaine du musée.

1. Cette salle devra pouvoir se diviser en deux salles indépendantes car toutes les expositions n'auront pas besoin de 600 m². Aussi pendant que l'une sera occupée, la seconde pourra être en montage ou démontage. Seuls les grands projets - au moins un par an - occuperont toute la salle.







Installation de Bruno Peinado, parc à boulet, dans le cadre de l'exposition *Ulysses, l'autre mer*, célébrant les 30 ans du FRAC.

### Un lieu partagé

La salle d'exposition de la Factorerie de la Compagnie sera occupée tous les deux ou trois ans par les grandes expositions dont le MCI assurera la conception et le commissariat ou la coproduction. Elle ne sera donc pas dévolue exclusivement à la thématique Compagnie des Indes. Elle pourra accueillir des expositions relevant des beaux-arts, de l'ethnographie, de l'archéologie, etc. Il s'agira, avant tout, d'accueillir ou de coproduire des expositions réalisées par d'autres institutions, permettant ainsi de combler le vide laissé par l'absence d'un musée des Beaux-arts à Lorient. La programmation multiple et exigeante sera de nature à satisfaire l'attente des Lorientais dans ce domaine.

### Un pôle ressources

Cet espace événementiel sera adossé à un pôle ressources en matière de recherches, de gestion des collections et de documentation. Il comprendra deux entités sous la direction de la conservation du musée :

### Direction et conservation du musée (administration, recherches et programmes scientifiques)

### Pôle gestion des collections - expositions

- Administration et régie des collections
- Documentation des collections et bases de données
- Réserve salle de conditionnement salle d'étude des collections
- Réserve collections picturales
- Pôle expositions
- Ateliers techniques

### Centre de ressources

- Service des publics (médiation, évaluation, communication, multimédia, programme culturel)
- Documentation
- Iconothèque

Le pôle aestion des collections correspond en terme d'architecture à des surfaces de bureaux, d'ateliers de production, des espaces de stockage ainsi qu'à la réserve des collections. La sécurité y sera primordiale. La réserve devra avoir un département réservé aux textiles, un autre aux arts graphiques. Porcelaines et mobiliers constituant les autres gros contingents d'œuvres à stocker. La réserve devra être couplée avec un local destiné à la manipulation et au conditionnement dans le cadre des mouvements d'œuvres. Il convient de ne pas omettre un local de guarantaine pour les œuvres pour lesquelles une infestation ou une suspicion d'infestation est diagnostiquée. Cette réserve sera également un lieu de travail relatif à l'étude et à la connaissance des œuvres et devra être concue comme tel. Il convient de définir si cette réserve sera visitable du public - tout ou partie - comme cela se pratique de plus en plus, dans le cadre des activités de médiations des musées avec des visites organisées sur rendez-vous ou définies à des dates précises. Pour ce faire les porcelaines pourraient être placées dans une salle en partie vitrée, comme cela a été fait au musée du quai Branly pour les instruments de musique. Les visiteurs pourraient donc apercevoir l'ensemble de la collection.

Le centre de ressources sera ouvert au public afin de le faire bénéficier des connaissances et des outils de recherches développés par le musée dans les domaines spécifiques de l'histoire et de l'histoire de l'art. Des rencontres avec les chercheurs y seront organisées. Cet espace se concrétisera par des surfaces de bureaux ainsi que par un centre de documentation accessible à tous les publics.



### Estimation non contractuelle des surfaces utiles au Pôle patrimonial et à la Factorerie

	Pôle patrimonial		
	Citadelle, Port Louis, existant	m²	
RECAPI	TULATIF GÉNÉRAL DES SURFACES UTILES	3 690	
accueil	& services communs	220	
	espace accueil, information, billeterie	70	
	réception groupes	90	
	vestiaires / sanitaires	60	
expositi	ons	1 830	
	galeries permanentes	1 200	
	expositions dossiers	350	
	réception expos - stockages	130	
	centre d'interprétation Citadelle	150	
action c	ction culturelle 400		
	ateliers pédagogiques + servitudes	180	
	résidences création / ateliers adultes	220	
logistiqu	ue / locaux techniques	710	
	locaux de gestion et d'astreinte	350	
	régies & locaux techniques	280	
	divers	80	
équipen	nents commerciaux	530	
	réceptions - espace événementiel	300	
	boutique musée + stocks	90	
	salon de thé + servitudes	140	

Le cabinet Eurologiques avait réalisé une estimation plus faible car il n'intégrait pas l'espace d'accueil, le pôle loisir et la réserve picturale.

	Factorerie	
	Lorient, à créer	m²
RE	CAPITULATIF GÉNÉRAL DES SURFACES UTILES	4 205
sp	ace de diffusion / évènements	1160
	plateau technique polyvalent	650
	régies et servitudes techniques	230
	auditorium + foyer	280
ec	teur scientifique	1215
	locaux tertiaires	100
	régie des collections / conservation préventive	90
	pôle ressources documentaires	100
	atlier photographique	40
	réserves (dont réserve quarantaine)	650
	réserves picturales	200
	servitudes + divers	35
cti	on pedagogique et culturelle	565
	locaux tertiaires service des publics	180
	ateliers	150
	pôle loisirs	200
	servitudes + divers	35
te	liers techniques	500
	locaux tertiaires	80
	locaux techniques	300
	servitudes + divers	120
dr	ninistration et gestion	205
	locaux tertiaires	150
	locaux techniques	25
	servitudes + divers	30
sp	aces d'accueil	560
	restauration	300
	boutique et stockage	200
	accueil - vestiaires - sanitaires	60

BATIMENT

SITE & I

162

### Un pôle de loisirs générateur de lien social

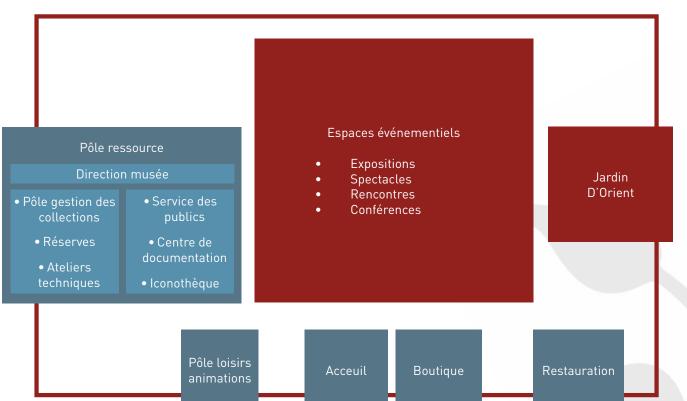
Outre le programme d'actions culturelles, la Factorerie de la Compagnie se doit d'être un lieu convivial qui crée des animations et des événements fédérateurs. La Factorerie de la Compagnie proposera donc des espaces permettant l'accueil du public dans le cadre de pratiques et de manifestations culturelles pluridisciplinaires, déclinées du programme scientifique. Ces espaces de vie intégreront le musée dans la vie de la Cité en lui offrant la possibilité de créer du lien social.

Il pourra s'agir de la possibilité de pratiquer une activité en lien avec le musée au sein même de celui-ci. Le service des publics déterminerait le programme. La liste suivante permet d'imaginer ce que pourraient être ces animations qui seraient, pour beaucoup, confiées à des intervenants extérieurs, notamment associatifs. Elles pourraient être ponctuelles ou pratiquées dans le cadre des vacances scolaires ou sur un cycle annuel. Elles pourraient être gratuites ou payantes. Elles permettraient de démocratiser l'accès au musée, de fidéliser le public, de le diversifier, tout en lui offrant la possibilité d'être partie prenante de la vie du musée.

### A titre d'exemple :

- cours de cuisine asiatique ou créole, à base d'épices, etc.,
- pratique de l'ikebana, (déjà expérimentée lors de l'exposition l'*Odyssée de l'Imari*)
- pratique de la calligraphie,
- cérémonie du thé.
- pratique du Taï chi (pourquoi pas en extérieur du musée).
- confection de dragons chinois dans le cadre des cérémonies du nouvel an chinois,
- etc.

Factorerie





La Factorerie de la Compagnie pourrait également être à l'origine d'événements plus ponctuels dans le temps. Le musée jouerait un rôle de catalyseur dans l'organisation de certaines manifestations qui se dérouleraient sur le site historique. A titre d'exemple, il peut s'agir :

- de la célébration du nouvel an chinois,
- de salons d'antiquités à thématiques asiatiques,
- de fêtes maritimes,
- etc.

### Espaces boutique et restauration

La Factorerie de la Compagnie se verra équipée d'une boutique à l'image de celle du MCI. Il conviendra également de proposer un salon de thé (et) ou un espace restauration dont la cuisine sera en lien direct avec l'histoire des Compagnies des Indes. Ces derniers espaces feront l'objet de délégation de service public. Ces lieux de restauration sont indispensables à l'animation même du site et à la perception que les visiteurs ont de l'équipement. Leur accès doit être indépendant de la Factorerie de la Compagnie car ils doivent être en mesure de fonctionner en dehors même de ses heures d'ouverture.

### Un Jardin d'Orient?

La Factorerie de la Compagnie pourra prendre place dans un espace paysagé contemporain évoquant les liens entre Lorient et l'Orient. Le voyage des plantes, l'attrait pour l'exotisme, les jardins de paradis moghols, les jardins chinois sont autant de sources d'inspirations qui pourraient trouver une heureuse déclinaison et procurer une identité forte à la Factorerie de la Compagnie. Sa réalisation devra être confiée à un artiste à travers un appel à projet.

Installé sur les deux rives, dans une approche complémentaire, le succès du nouveau musée implique la mise en œuvre d'un service de bateaux de desserte trans-rade qui viendrait unir les sites de Lorient et de Port-Louis. Le bateau deviendrait l'outil de visite indispensable qui offrirait une saveur toute particulière à un périple jalonné de la découverte de deux sites et pourquoi pas d'une courte promenade en mer. Ce concept de visite est déjà mis en œuvre pour certains groupes avec les services d'un bateau privé. Les participants sont ravis et gardent un merveilleux souvenir de leur circuit¹. Il faudrait donc pouvoir proposer à tous les visiteurs ce type de balade entre les deux rives.

Mais il ne faut pas s'arrêter aux seuls sites du musée dans la citadelle et dans l'Enclos. Il convient de dépasser cette approche d'équipement pour proposer aux visiteurs des « bouquets » de visites lui permettant de découvrir les richesses du territoire lorientais dans une logique de mise en valeur d'un espace dont l'identité est donnée par la rade de Lorient. L'inspiration est à rechercher dans certaines villes portuaires qui, autour d'un axe maritime et patrimonial créant une unité spatiale et historique, ont mis en place des visites à la carte d'une journée ou deux, ou trois, ou même étalées sur une semaine, avec des tarifs extrêmement incitatifs.

Le port de Carthagène en Espagne, Carthagena, puerto de historia, en est un exemple extrêmement intéressant. Ce port touché par de nombreuses crises économiques a opéré depuis une quinzaine d'années une mutation extraordinaire en misant sur le potentiel touristique de son patrimoine historique réuni autour de sa dimension maritime. Un gros travail de rénovation, de valorisation, de création d'outils de communication, de médiatisation et de fédération autour de ces objectifs communs ont permis une véritable métamorphose de la ville devenue un site touristique majeur du Sud-est de



l'Espagne. Le musée pourrait jouer, de matière déterminante, un rôle de trait d'union entre les deux rives de la rade dont le développement aux XVII° et XVIII° siècles s'est produit autour des activités portuaires de la Compagnie des Indes.

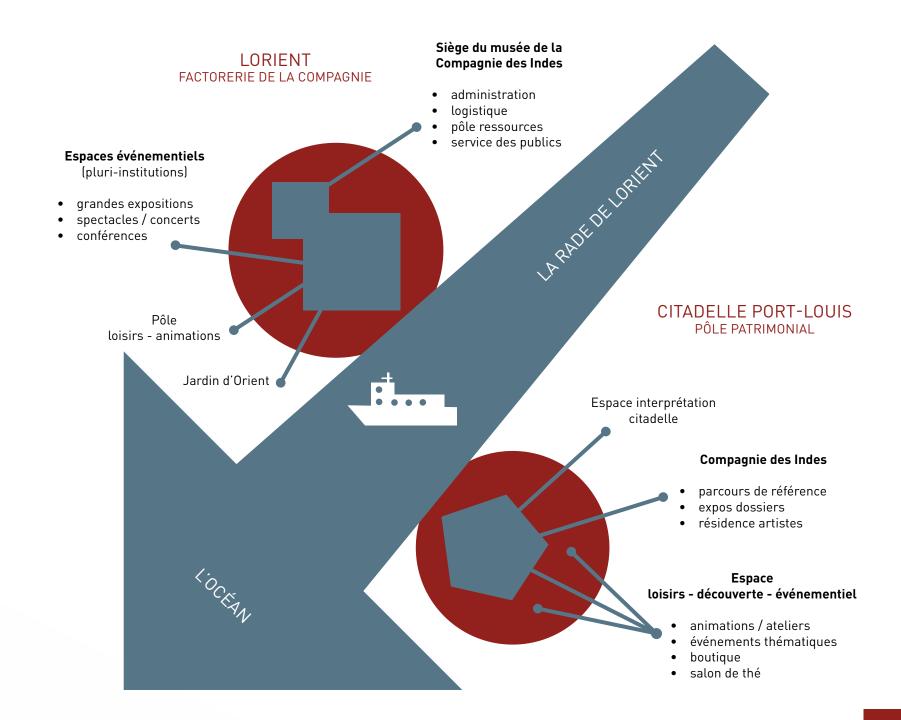
### Quelle audience?

Il peut s'avérer imprudent de déterminer un niveau de fréquentation de cet établissement futur, car s'agissant d'un concept unique, il n'y a pas d'éléments pour permettre des comparaisons. Néanmoins, eu égard à la fréquentation actuelle, il ne paraît pas totalement surréaliste d'espérer une fréquentation annuelle d'environ 100 000 visiteurs sur l'ensemble des deux sites <sup>2</sup>. En effet, l'année 2002 correspond à un pic de fréquentation à la citadelle avec 75 000 visiteurs. Deux événements fortement médiatisés avaient pourtant « boosté » sa fréquentation. L'attraction de la *Factorerie* dépendra de la nature des événements qui pourront y être programmés, mais il est clair que le public sera à « construire ». Son ancrage est très territorial et c'est par une action de fond que les publics prendront plaisir à la fréquenter régulièrement.

- 1. Je garde personnellement ce souvenir de ma première visite au MCl au début des années 1990. A l'époque l'embarcadère pour Port-Louis se situait quai des Indes et la découverte de la rade en bateau avait été une expérience aussi intense que la découverte du musée et de sa singularité.

   2. Ces chiffres sont à mettre en corrélation avec
- les jauges d'accueil du public qui devront être négociées avec le SDISS

Pour résumer, la fréquentation et le rayonnement seront dépendants des moyens humains et financiers qui seront dédiés au projet, en terme d'investissement puis de fonctionnement.



SITE & BATIMENT

DES CHOIX POLITIQUES.

positionnement du ministère de la Défense quant

à l'avenir de la citadelle et de ses musées.

Il faut mettre à l'actif du MNM la réalisation

de deux espaces scénographiques au sein de

la citadelle : Trésors d'Océan et Sauvetage en

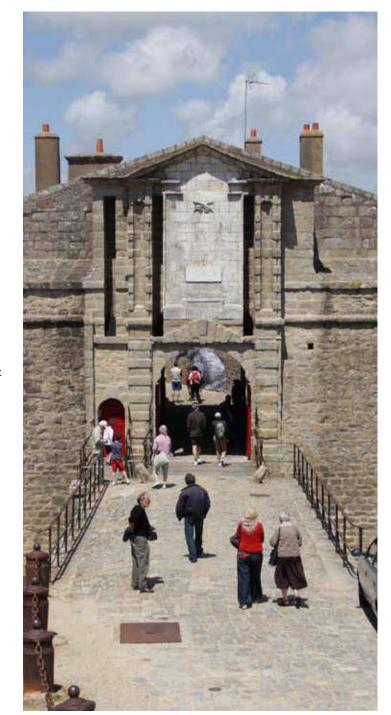
mer, la première en 2002, la seconde en 2005.

région [...] 2. Aucun décideur n'aurait accepté la simple ouverture d'un parcours permanent sans action en direction des publics pour le faire vivre. Cette évidence s'impose à Lens, à Metz au Centre Pompidou, à Marseille sur le site du Mucem, et, partout ailleurs.

Au cours du comité interministériel consacré à la citadelle de Port-Louis qui s'est tenu à Brest en juin 2012, le directeur du MNM, l'amiral Brûlez, avait annoncé son intention de relancer l'implication de son musée sur le site de Port-

Cette ambition devait se traduire par l'investissement d'une somme de 750 000 € destinée à :

- la création d'une salle d'expositions temporaires (commune aux deux musées),
- la création d'une scénographie nouvelle au sein du bâtiment de la poudrière, dédiée. semble-t-il, à la thématique des phares,
- le recrutement d'un conservateur in situ.
- 1. A l'exception de deux séances de contes proposées par le MNM pendant l'été 2014, ce qui est nouveau. Le MNM vient en effet de dégager un budget inférieur à 2 000 € pour l'action culturelle à Port-Louis. Le MCI y consacre plus de 60 000 € par an.
- 2. Extrait du site internet du Louvre-Lens « Le projet culturel ».



Ces projets d'investissements n'étaient pas la traduction d'un projet scientifique et culturel appliqué au site de Port-Louis. Ils étaient dictés par la « volonté de consommer » des crédits initialement destinés à la rénovation du site du palais de Chaillot à Paris ainsi que l'avait énoncé l'amiral Brûlez lors du comité interministériel de 2012. Celle-ci a dû être décalée de deux ans en raison de l'obligation faite au MNM de commencer ses travaux par la création de réserves en extérieur de Paris et de lieux d'expositions temporaires dans les antennes du MNM en région, afin d'accueillir les œuvres du parcours permanent alors en travaux. La guestion que se posait alors la Ville de Lorient était la suivante : le MNM aurait-il, au-delà de cette période, la volonté de s'inscrire dans un ancrage territorial?

Si cette nouvelle orientation du MNM répondait à ses contraintes et échéances nationales, elle aurait eu par contre pour conséguence à Port-Louis, de brouiller plus encore le message dans un espace, sommes toutes, réduit :

- Sauvetage en mer (thématique XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> sans aucun lien avec la citadelle),
- Trésors d'Océan,
- Phares.
- Compagnies des Indes,
- Expositions temporaires du MNM ou du MCI.

En octobre 2014, à la faveur d'un changement de direction du MNM, un nouveau projet pour le site de Port-Louis vient d'être annoncé. Après avoir réaffirmé son attachement au site de Port-Louis. le MNM souhaite y voir développer la thématique des fortifications du littoral pour mettre la citadelle au cœur de son projet. Cette proposition a été validée par le ministre de la Défense et la DMPA. Il s'agit pour l'instant d'une ambition affichée, car la nature du projet, les collections et les espaces concernés ne sont pas encore identifiés par le MNM. Le directeur du MNM,

l'amiral Finaz, est persuadé que ce changement d'orientation permettra aux deux musées de bâtir ensemble un projet pour le rayonnement de la

citadelle.

La Ville de Lorient se réjouit de voir le MNM s'emparer de la thématique des fortifications du littoral à Port-Louis, comme cela avait été présenté en comité de pilotage de juin 2011. Le traitement de cette thématique est nécessaire à la compréhension des liens qui unissent la Compagnie des Indes, la ville de Port-Louis, la citadelle et la rade de Lorient dans le contexte historique des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles.

Parallèlement, la Ville de Lorient se guestionne sur la façon dont le projet se traduira au sein de la citadelle et s'interroge sur la possibilité d'y faire co-exister deux projets muséographiques compte-tenu de l'exiquité des locaux « scénographiables », car au-delà du désir louable de bâtir un projet commun, la triviale question des mètres carrés vient en premier lieu questionner cette hypothèse de travail.

Parallèlement, si elle se félicite de la volonté affichée, haut et fort, de mettre en œuvre un projet commun, elle s'interroge sur le calendrier de la mise en œuvre et sur la forme que pourrait prendre ce partenariat.

### Quel avenir pour la citadelle ?

Le ministère de la Défense doit se poser la question suivante en toute objectivité : quel avenir pour la citadelle au regard des projets d'établissement ?

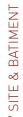
Un débat associant les collectivités locales devrait pouvoir s'organiser sur l'avenir de la citadelle, monument majeur du patrimoine du Morbihan. Il consiste à définir le projet qui répondrait le mieux à l'intérêt général dans une logique territoriale, économique, touristique, scientifique et culturelle.

Compte tenu des surfaces existantes, des contraintes du site et des besoins du MCI et surtout des éléments dégagés par ce PSC montrant la validité et la pertinence du concept historique des Compagnies des Indes, il apparaît à la Ville de Lorient que la citadelle devrait être dédiée principalement à ce concept.

Aussi, la question se pose de la possibilité de nouer un partenariat avec le MNM autour de la thématique des Compagnies des Indes. Il s'agirait alors de définir les moyens nécessaires à apporter ensemble à ce projet de développement et d'en arrêter les modalités de gouvernance.

arguments des uns et des autres. Dans le cas où le ministère de la Défense et le MNM ne souhaiteraient pas voir d'évolution, la Ville de Lorient doit envisager des alternatives.

Ce débat doit permettre d'évaluer les



La première consiste en la création d'un bâtiment

neuf à Lorient, dans l'Enclos du port ou ailleurs.

### Un nouveau bâtiment à Lorient

de préférence en bord de mer, permettant de répondre en un lieu unique à tous les besoins du musée. Cette solution est également séduisante à bien des égards. Elle a tout d'abord l'avantage de l'émancipation. L'affranchissement des contraintes de la citadelle peut se révéler une perspective enthousiasmante. Cette solution a également le privilège de la page blanche - hormis la contrainte de l'environnement dans lequel le musée s'inscrira. Il s'agit pour les concepteurs de créer l'alchimie qui permettra de répondre aux besoins spécifiques de ce musée en intégrant les qualités fonctionnelles, écologiques et esthétiques attendues des gestes architecturaux. En ce sens la création d'un nouveau MCI à Lorient s'inscrirait dans l'évolution récente qui consiste à faire des musées un instrument des projets de requalification urbaine : Le musée prend ainsi une nouvelle dimension : il devient le moteur d'une opération urbain... 1 Ces opérations se font souvent à travers des signatures architecturales iconiques qui, parfois, et c'est le cas pour le musée Guggenheim de Bilbao qui valorise plus une signature architecturale qu'une collection. Ce ne serait évidemment pas le cas, car le MCI est une thématique forte illustrée par une très intéressante collection autour de laquelle sont déployées des activités culturelles qui ne demandent qu'à se développer. L'architecture engloberait la Factorerie des Indes et le parcours de référence dont elle deviendrait l'écrin. Cette solution aurait aussi l'avantage d'être moins coûteuse que le développement sur deux sites, en terme d'investissement et de fonctionnement. Par contre, la fréquentation de cet équipement risquerait d'être inférieure à celui du musée sur les deux rives, au moins dans un premier temps.

Pour aller plus loin dans ce projet, une étude de programmation devra être réalisée pour en définir les contours et le chiffrage. Elle devra tenir compte du niveau d'ambition que souhaitent donner les élus à cet équipement. Donner une fourchette de prix à ce stade serait à coup sûr la meilleure façon d'induire les décideurs en erreur, car le coût d'une construction dépend de l'environnement et notamment de la qualité du sol ainsi que du dessin de l'architecte.

1. In : Elsa Vivant, *Du musée-conservateur au musée-entrepreneur*, Téoros, Revue de recherche en tourisme, 2010.





### Le statu quo dans la citadelle, un projet par défaut

Cette hypothèse par défaut ne modifierait pas substantiellement les conditions actuelles de fonctionnement du musée puisque le MNM continuerait à gérer le site. Cette hypothèse « de pénurie » ne dispense pas la municipalité lorientaise d'envisager la mise à niveau et l'optimisation de son outil muséal, ceci dans l'optique de lui permettre d'exercer ses activités dans des conditions normales pour un rayonnement et une attractivité supérieure.¹

# Une nouvelle convention avec le MNM

La Ville de Lorient devra impérativement trouver les moyens de renégocier la convention qui la lie au MNM. Cette négociation devra déboucher sur la mise en place d'une politique des publics ainsi que sur un accord définissant une répartition plus équilibrée des surfaces.

# Gagner des surfaces par l'obtention d'AOT complémentaires

Il conviendra de rechercher un compromis avec l'Etat (DMPA) pour permettre au musée de gagner des espaces au sein de la citadelle avec à la clé un redéploiement des autorisations d'occupation temporaires pour, a minima, transformer la salle de l'arsenal en salle d'expositions temporaires et aménager une salle pédagogique accessible à tous les publics.

1. In doc. Eurologiques : Scénarios de développement du MCI, incidences techniques, économiques et d'organisation, 21 juin 2011, page 10.

# Rénover les espaces actuellement occupés par le MCI

### Il s'agira de :

- rénover l'aile de la caserne Lourmel dans laquelle se situe l'actuel parcours de référence afin de devenir performante en matière d'économie d'énergie et de conservation des œuvres tout en l'adaptant au mieux à la proposition de nouveau parcours de référence. Cette rénovation devrait permettre également de modifier positivement la faible capacité d'accueil du public.
- rénover le local dédié au personnel.
- augmenter la surface de la conservationadministration en aménageant les combles situés au-dessus des actuels bureaux de cette dernière, sans oublier de rénover les actuels locaux.

### Aménager le nouveau parcours de référence.

Une reprise complète de la scénographie du parcours de référence est à envisager pour tirer le meilleur profit des 595 m².

# Création de réserves et d'ateliers techniques normalisés

Cette hypothèse n'échappera pas à l'obligation de créer en extérieur une réserve et des ateliers techniques sachant que la citadelle ne peut accueillir ces locaux techniques normalisés dont le musée a un besoin urgent. Aucune hypothèse de localisation n'a été envisagée jusqu'à présent. C'est la priorité des priorités. Ce problème majeur devra trouver une issue rapide.

# Un projet insatisfaisant

En imaginant que le MCI puisse bénéficier d'une AOT supplémentaire partagée sur l'arsenal et sur quelques petits espaces complémentaires, sa surface passerait de 1 000 m² à 1 300 m² environ au sein de la citadelle, alors même que le parcours permanent resterait cantonné dans ses 595 m². Cette hypothèse ne permettra pas de répondre à l'ensemble des besoins du musée, qui restera un micro-musée délaissant l'essentiel du potentiel de la thématique des Compagnies des Indes et ne répondra pas à l'ambition affichée de développement territorial.

MOYENS &

FONCTIONNEMENT





### PERSONNELS

### Remise à niveau

Pour poursuivre l'activité qui a été déployée ces dernières années, et surtout répondre au cahier des charges d'un véritable Musée de France, une mise à niveau des effectifs s'impose à court terme avec deux priorités :

- Le renforcement du pôle administration afin de libérer le conservateur et l'assistant de nombreuses tâches, ce qui leur permettrait de se concentrer sur le travail autour des collections, l'action scientifique, la rédaction de contenus, la diffusion des connaissances, la base de données, sur la matière même du musée que pourront ensuite exploiter le service des publics dans les actions de diffusion.
- La création du service des publics, en adéquation avec le rayonnement du musée, qui sera en charge de la politique des publics et de la création du musée en ligne créé à partir des éléments donnés par la conservation (cf. pages 139 à 141 : définition du rôle et des missions du service des publics et ses missions immédiates).
- 1. Ce qui reste encore très éloigné de l'effectif de nombreux établissements, notamment celui du château des ducs à Nantes.

L'organigramme proposé est le suivant, avec indiquée en rouge la création de postes :

### Direction:

- Conservateur 1/3 temps : définit et met en œuvre le projet scientifique et culturel, pilote les trois pôles.
- Secrétariat 1/2 temps plein

### Service administration:

- Attaché d'administration
- Secrétariat comptabilité 1/2 temps plein

### Conservation

- Conservateur 2/3 temps: responsable scientifique. réalise les recherches, définit le programme scientifique, organise le chantier des collections, les acquisitions, les restaurations, les dépôts, les expositions, les publications, les opérations de mécénats, etc.
- Assistant de conservation (bases de données. photographies, assistance au conservateur)
- Régisseur technicien
- Technicien plein temps (1 mi temps à créer).

### Service des publics

### Attaché de conservation

Responsable du service de la politique des publics, de l'action culturelle et de la communication : coordination, définition et mise en œuvre des programmes, des contenus et des actions, mise en place des évaluations. Définition des actions en coopération, coordination des actions avec le SAAP, animation du réseau, actions de communication,

- Assistant de conservation en charge de la conception des contenus et des outils de médiation assure certaines médiations.
- Webmaster : Création du musée online et offline : gestion des réseaux sociaux.
- Responsable équipe des surveillants 1/2 temps.
- Surveillants agents d'accueil.
- Responsable boutique.

Cette proposition, qui se traduit par la création de 4,5 postes, permettra au musée de fonctionner « plus normalement ». Avec 12,5 l'effectif du musée reste bien inférieur à la moyenne celle des musées recevant plus de 60 000 visiteurs et dans les villes de plus de 60 000 habitants. Ce nouvel organigramme permettra de faire face au démarrage d'un projet d'extension de musée.



Coton, Inde, 1er quart du 18e siècle (n° inv. 2007.8.2) Acquis avec l'aide du FRAM

Palempore aux poissons

Néanmoins, dans le cas de la création d'un nouvel équipement, l'ensemble des pôles devra être renforcé, avec une montée en puissance des effectifs qui au final, s'approchera de ceux connus sur les autres établissements, ce qui signifie à terme un effectif de 25 à 30 personnes. De même, il va de soi que les besoins en personnel ne seront pas les mêmes si le musée est sur un site unique ou sur les deux rives.

Les tâches relatives à la sécurité des bâtiments recevant du public, à l'entretien des espaces muséographiques et à la maintenance des équipements - assurées par le conservateur et le technicien - devront être confiées à du personnel en poste à part entière (1 poste). La démultiplication de la politique culturelle et de la médiation à l'échelle du territoire élargi du Pays de Lorient, obligera à renforcer le service des publics (3 à 4 postes supplémentaires) avec la présence de médiateurs (avec au moins l'animation du comptoir des dégustations) et d'un secrétariat dédié. La production annuelle d'au moins deux expositions accompagnées de publications ne peut être laissée à la seule responsabilité du conservateur qui assure par ailleurs la direction d'établissement. Le pôle conservation devra donc être renforcé avec au moins un attaché de conservation et ensuite un conservateur spécialiste de la maritimité (2 postes). De même, la réalisation des expositions à un rythme régulier ne pourra s'envisager qu'avec le renfort de l'équipe technique (1 à 2 postes).

La création d'un nouvel équipement sera assortie de l'augmentation du nombre des agents d'accueil. Le nombre des surveillants devrait ne pas devoir augmenter de manière significative, il faut toutefois assurer une présence humaine dans les salles et les expositions. Dans le cas d'un musée situé sur les deux rives de la rade, les agents d'accueil, les agents d'entretien, les techniciens et le service administratif devront être renforcés.

### MOYENS

### Remise à niveau

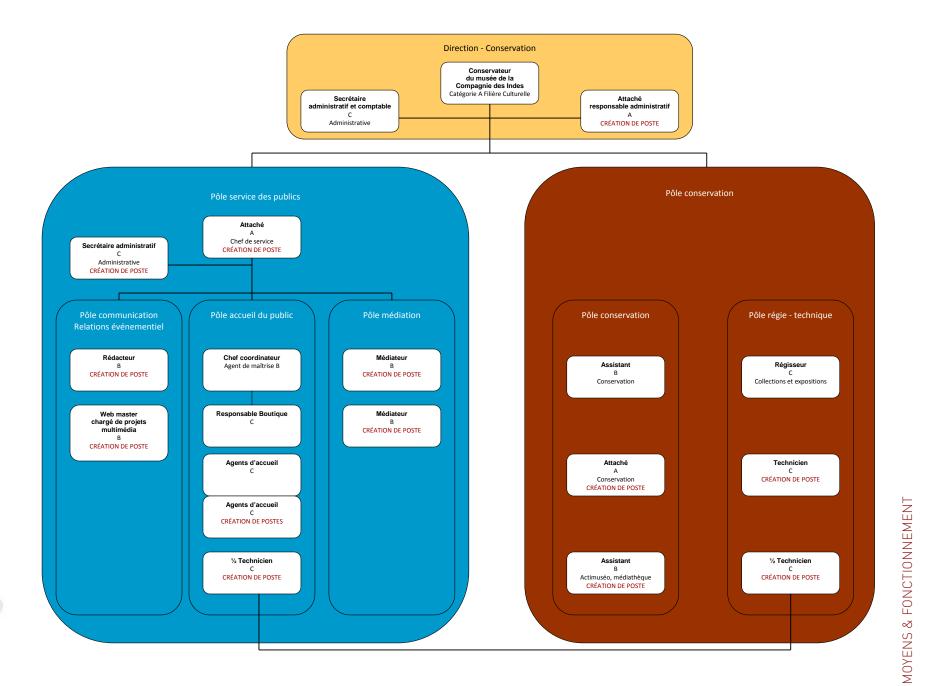
Au-delà de la question des moyens affectés au personnel et de leur augmentation et même en cas de statu quo, une remise à niveau de certains chapitres budgétaires est nécessaire en ce qui concerne:

- la communication,
- la boutique,
- la documentation,
- les acquisitions,
- les restaurations.

Avec la création d'un service des publics, des moyens supplémentaires devront pouvoir être affectés à la mise en œuvre d'un programme d'actions culturelles ainsi que du musée online et

### Montée en puissance

Les projections chiffrées suivantes ont été établies en tenant compte d'une montée en puissance progressive dans le cas de la création d'un nouvel établissement. Elles tiennent comptent du ratio habituellement appliqué à la création d'équipement muséographique qui déterminent qu'en moyenne le coût de fonctionnement annuel d'un musée – masse salariale incluse - équivaut à 10 % du coût d'investissement. Il s'agit d'une projection théorique qui peut servir de base à une réflexion.



# MOYENS & FONCTIONNEMENT

## ÉVOLUTION DU BUDGET DU MUSÉE HORS TRAVAUX DE SCÉNOGRAPHIE ET AMÉNAGEMENT DE LA CITADELLE ET DES FACTORERIES

Années	Masse salariale	Exploitation technique	Actions culturelles Expositions Evénementiel Boutique	Acquisitions, Rénovations, Multimédia	Totaux
2010	303 173 €	17 920 €	134 500 €	65 500 €	455 593 €
2011	376 600 € 1	18 000 €	133 000 €	67 000 €	586 778 €
2012	380 000 € ²	18 500 €	136 600 €	61 000 €	596 100 €
2013 / 2014 / 2015	(Projection) 330 000 €	18 700 €	145 300 €	57 600 €	551 600 €
<b>2016</b> Année de décision pour le projet. (30 ans musée) Travail du programmiste	438 000 € Recrutement attaché service du public, webmaster, technicien	19 000 €	175 000 €	100 000 € Montée en puissance restaurations et acquisitions	732 000 €
2017 Lancement du concours d'architecture Travail sur les contenus	543 000 € Recrutement attaché Administration et médiateur	22 000 €	180 000 € Montée en puissance Médiations et communication	200 000 € Montée en puissance restaurations, acquisitions, multimédia tests sur public pour nouvel équipement	945 000 €
2018 Choix architecte Travail sur les contenus	<b>578 000 €</b> Recrutement Assistant conservation (Actimuséo)	24 000 €	180 000 €	200 000 €	982 000 €
<b>2019</b> Appels d'offre Travail sur les contenus et médiation	673 000 € Renforcement service public (Médiateur) et conservation (Attaché)	26 000 €	180 000 €	200 000 €	1 079 000 €
2020 Lancement des travaux, définition programme culturel prépa premières expos	708 000 €  Renforcement service public (Adjoint administratif service des publics)	30 000 €	180 000 €	200 000 €	1 118 000 €
<b>2021</b> Travaux prépa premières expos	900 000 € Renforcement accueil, technicien, sécurité, médiation	30 000 €	300 000 €	200 000 €	1 550 000 €
2022 Ouverture	1 000 000 €	280 000 €	550 000 €	300 000 €	2 130 000 €

<sup>1.</sup> Présence d'un contractuel sur statut attaché pendant 10 mois + recours ponctuel à un technicien en qualité d'agent horaire (expo Mémoires d'éléphant et de Lorient à l'Orient).

### Recettes

Le musée est un équipement culturel à but non lucratif. Toutefois, le coût important de son fonctionnement doit inciter à rechercher l'optimisation de celui-ci <sup>1</sup> ainsi que des recettes qui restent extrêmement hypothétiques mais qui demandent à être explorées. Il s'agit de la valorisation d'espaces et du mécénat d'entreprise qui sont impossibles à chiffrer aujourd'hui. Toutefois, il ne paraît pas absurde, en pratiquant une politique tarifaire très intéressante <sup>2</sup> de tabler sur les recettes suivantes qui porterait à 34 % le taux de couverture des dépenses.

1. La coréalisation d'exposition permet de mutualiser les coûts de revient.

2. La gratuité des musées n'est pas une hypothèse retenue. Les expériences menées dans le domaine n'ont pas été concluantes. A Caen, l'expérience menée de 2005 à 2009 a pris fin en raison de la faible influence de la mesure sur la fréquentation.

Billetterie plein tarifs 60 000 x 5 €	300 000
Billetterie tarifs réduits 20 000 x 3 €	60 000
Audioguidage 40 000 x 2 €	80 000
Boutique Produits dérivés	200 000
Photothèque	5 000
Vente espaces	?
Mécénat d'entreprise	?
TOTAL	665 000

<sup>2.</sup> Présence d'un contractuel sur statut attaché pendant 9 mois + recours ponctuel à un technicien en qualité d'agent horaire (expo. L'Odyssée de l'Imari.)

# CONCLUSION

Le musée de la Compagnie des Indes est arrivé à un point critique de son développement. A l'étroit dans ses murs, dans son budget, dans ses moyens techniques et humains, le MCI est condamné à régresser. Pourtant, sa thématique unique, claire, forte, fascinante et foisonnante permet de toucher tous les publics; ses collections sont homogènes, originales et de très belle qualité, son implantation dans un écrin prestigieux potentialise encore ces atouts majeurs, lui assurant une excellente fréquentation. Son action scientifique et culturelle ne demande qu'à se déployer. L'addition de ces paramètres conduit logiquement à souhaiter la refondation du MCI. Celle-ci pourrait éventuellement prendre la forme d'un projet fort et fédérateur pour le Pays de Lorient.

Par son ambition, son exigence, son ouverture à l'international et par le truchement de ses deux pôles, le projet « idéal » du MCI se positionne comme un établissement structurant du Pays de Lorient. Il pourrait y jouer un rôle majeur en terme de développement touristique et contribuer de manière significative à son rayonnement. Cet ambitieux projet nécessite des moyens financiers et humains importants. Sa réussite dépend également de la capacité à trouver un espace pour bâtir la Factorerie des Indes. Celle-ci devra prendre en compte les besoins spécifiques du musée tout en traduisant un geste architectural qui s'ajoutera à l'entreprise de requalification de la Ville. Par ailleurs, son succès implique le développement du service de navigation trans-rade. Enfin et surtout, il est tributaire de l'avenir de la citadelle de Port-Louis dans laquelle viendrait prendre place le pôle patrimonial. Une alternative séduisante peut s'incarner dans la création d'un équipement neuf à Lorient. D'autres hypothèses pourront bien sûr émerger de la réflexion.

La Ville de Lorient sera-t-elle en mesure de supporter financièrement un projet d'une telle ambition? La question du porteur de projet se pose naturellement si l'on considère que le MCI doit avoir un rôle de fédérateur de la rade. Le MNM est-il prêt à s'inscrire dans cet ambitieux projet qui peut intégrer la thématique des fortifications du littoral?

Dans l'attente de la décision des élus, le MCI va se focaliser sur son chantier des collections et sur l'étude de celles-ci afin d'anticiper l'hypothèse d'un grand projet. Il va poursuivre ses collaborations scientifiques et continuer à enrichir et préserver sa collection. Cette orientation à court terme dans l'attente d'une nouvelle feuille de route ne doit pas occulter l'impérative nécessité de conforter d'emblée l'équipe du musée par la création notamment d'un service des publics. Il s'agit d'une part, de se mettre en conformité avec la loi sur les musées et d'autre part, de créer les conditions d'une réflexion scientifique dans la perspective d'un grand projet. De même, les besoins en matière de réserves et d'ateliers devront trouver des réponses dans ce court terme.

Les responsables politiques ont perçu l'enjeu en terme de développement économique d'un tel projet et ont affirmé leur volonté d'en explorer la faisabilité. Elle doit se traduire par la définition d'objectifs précis et d'orientations stratégiques assorties si possible d'un calendrier de phasage et d'estimations chiffrées.

C'est donc aux élus de déterminer maintenant quel avenir ils entendent donner au musée de la Compagnie des Indes.

Brigitte NICOLAS Conservateur en chef du patrimoine Musée de la Compagnie des Indes, Ville de Lorient

Arnold Van Bergen Montanus

Entrée des Ambassadeurs à Mia

extrait de : Ambassades mémorables vers les Empereurs du Japon

Estampe, 1680

(n° inv. 2011.15.1.26)

Acquis avec l'aide du FRAM



### Conception & rédaction du document :

Brigitte NICOLAS, conservateur en chef du patrimoine,

### Iconographie, photographie :

B. Nicolas et Gwenc'hlan Broudic, assistant de conservation

### Relecture:

Maryline Rigal, Nathalie Marteau, Aurélie Cornu, Gwenc'hlan Broudic

### Conception graphique:

Sfumato Studio

### Impression:

Cloître

### Crédits photographiques

Musée de la Compagnie des Indes - Ville de Lorient

- G. Broudic Musée de la Compagnie des Indes Ville de Lorient
- S. Collet Musée de la Compagnie des Indes Ville de Lorient
- Y. Boëlle Musée de la Compagnie des Indes Ville de Lorient
- O. Garrigues Musée de la Compagnie des Indes Ville de Lorient
- B.Y. Le Glatin Musée de la Compagnie des Indes Ville de Lorient
- D. Goupy Musée de la Compagnie des Indes Ville de Lorient
- B. Nicolas Musée de la Compagnie des Indes Ville de Lorient

Archives municipales - Ville de Lorient

- J. Grandcolas Ville de Lorient
- C. Blandin Ville de Lorient

Animation de l'architecture et du patrimoine - Ville de Lorient

Solaire Photos

René Crolard, coll. AML

Pouillot - Paris

Certains ayants droit n'ont pu être identifiés ou retrouvés, merci de bien vouloir nous en excuser.

### Remerciements:

Que tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce document trouvent ici l'expression de ma gratitude et notamment toute l'équipe du musée de la Compagnie des Indes et particulièrement les relectrices! A la Ville de Lorient: Morven Corvec, Agnès Quéguiner, Gwenaël Le Stratt et Christian Busnel ainsi que l'imprimerie municipale. Mes chaleureux remerciements à Matthieu Bouland pour sa persévérance, sa patience et son beau travail.

Enfin, ce document n'aurait pu voir le jour sans le soutien et les encouragements d'Eliott, Victor et de Thierry Houal. Qu'ils en reçoivent l'expression de mon témoignage affectueux.

B. NICOLAS



# Musée Compagnie des Indes

Musée d'art et d'histoire de la Ville de Lorient









Tél. 02 97 82 19 13 http://musee.lorient.fr museeindes@mairie-lorient.fr Citadelle de Port-Louis (56)