



EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS DU CONSEIL MUNICIPAL

Conseillers en exercice : 65
Date de Publicité : 30/03/2022
Reçu en Préfecture le : 30/03/2022
ID Télétransmission : 033-213300635-
20220329-123865-DE-1-1
certifié exact,

Séance du mardi 29 mars 2022
D-2022/84

Aujourd'hui 29 mars 2022, à 14h09,

le Conseil Municipal de la Ville de Bordeaux s'est réuni à Bordeaux, sous la présidence de

Monsieur Pierre HURMIC - Maire

Sauf de 17h35 à 17h55 Madame Claudine BICHET

Etaient Présents :

Monsieur Pierre HURMIC, Madame Claudine BICHET, Monsieur Stéphane PFEIFFER, Monsieur Bernard-Louis BLANC, Madame Camille CHOPLIN, Monsieur Didier JEANJEAN, Madame Delphine JAMET, Monsieur Amine SMHI, Madame Sylvie SCHMITT, Monsieur Dimitri BOUTLEUX, Madame Nadia SAADI, Monsieur Bernard G BLANC, Madame Céline PAPIN, Monsieur Olivier CAZAUX, Madame Pascale BOUSQUET-PITT, Monsieur Olivier ESCOTS, Madame Fannie LE BOULANGER, Monsieur Vincent MAURIN, Madame Sylvie JUSTOME, Monsieur Dominique BOUISSON, Madame Sandrine JACOTOT, Monsieur Laurent GUILLEMIN, Madame Françoise FREMY, Madame Véronique SEYRAL, Madame Marie-Claude NOEL, Monsieur Didier CUGY, Madame Véronique GARCIA, Monsieur Patrick PAPADATO, Madame Pascale ROUX, Madame Isabelle ACCOCEBERRY, Madame Isabelle FAURE, Madame Tiphaine ARDOUIN, Monsieur Francis FEYTOUT, Madame Eve DEMANGE, Monsieur Maxime GHESQUIERE, Monsieur Matthieu MANGIN, Monsieur Guillaume MARI, Madame Marie-Julie POULAT, Monsieur Jean-Baptiste THONY, Monsieur Radouane-Cyrille JABER, Monsieur Stéphane GOMOT, Monsieur Marc ETCHEVERRY, Madame Béatrice SABOURET, Monsieur Pierre De Gaétan NJIKAM MOULIOM, Madame Nathalie DELATTRE, Monsieur Nicolas FLORIAN, Madame Alexandra SIARRI, Madame Géraldine AMOUROUX, Monsieur Marik FETOUH, Monsieur Fabien ROBERT, Monsieur Guillaume CHABAN-DELMAS, Monsieur Nicolas PEREIRA, Madame Anne FAHMY, Monsieur Aziz SKALLI, Monsieur Thomas CAZENAVE, Madame Catherine FABRE, Madame Evelyne CERVANTES-DESCUBES, Monsieur Philippe POUTOU, Madame Myriam ECKERT,

Monsieur Bernard-Louis BLANC présent à partir de 14h34, Madame Nathalie DELATTRE présente à partir de 14h37, Monsieur Nicolas PEREIRA présent à partir de 14h37,

Excusés :

Monsieur Mathieu HAZOUARD, Madame Harmonie LECERF, Madame Brigitte BLOCH, Madame Servane CRUSSIÈRE, Monsieur Baptiste MAURIN, Madame Charlee DA TOS,

Capc Musée d'art contemporain. Projet scientifique et culturel. Approbation.

Monsieur Dimitri BOUTLEUX, Adjoint au Maire, présente le rapport suivant :

Mesdames, Messieurs,

Le Capc, musée d'art contemporain, a engagé une démarche collective pour la rédaction de son nouveau Projet Scientifique et Culturel (PSC), document d'orientation pour la période 2022-2026.

Au-delà d'une obligation légale, l'enjeu est de proposer à la Ville de Bordeaux et au ministère de la Culture des propositions de perspective pour les cinq prochaines années en adéquation avec la feuille de route culturelle municipale.

Contraint par la crise sanitaire, la concertation dans l'écriture de ce document cadre n'a pas été aussi importante que l'avait souhaité le Capc. C'est pourquoi il est inscrit au cœur même du projet des modalités de concertation et de discussion largement partagées pour coconstruire les plans d'action du Capc. Cela passe par exemple par la création d'un temps de partage et de réflexion ouvert à toutes et tous appelé *Ateliers des Communs* et dont la première édition aura lieu en 2022.

Depuis sa fondation en 1973, le Capc a toujours occupé une place particulière dans le cœur des Bordelaises et des Bordelais, par la capacité toujours renouvelée dont l'institution a su faire preuve pour accompagner la découverte sensible et aventureuse de la création contemporaine.

Au cours de ses cinquante ans d'existence, ce lieu de création et d'expérimentation a contribué à l'écriture d'une histoire de l'art des années 1970 à nos jours, en France et en Europe, dont nous pouvons collectivement être fiers et qui s'incarne par une collection d'œuvres d'art contemporain d'envergure dont la collectivité est dépositaire et qu'il s'agit au quotidien de valoriser.

Mais le monde dont est issu le Capc s'est radicalement transformé, et l'institution doit à présent faire entrer ses actions en résonances avec de nouvelles et profondes aspirations de la société. Les mutations sans précédent auxquelles nous sommes confrontés (mutations climatique, sociale, sanitaire, identitaire et politique), ainsi que la multiplication des contenus en ligne et leur accessibilité sans limite, nous demandent de modifier en profondeur nos manières de rentrer en dialogue avec les publics, de produire avec les artistes, d'imaginer une programmation. La société dans son ensemble, portée par la révolution numérique, aspire désormais à être associée à la prise de parole et de décision. La consommation culturelle a laissé peu à peu la place au désir de faire ensemble et de vivre des expériences partagées. Les notions d'égalité et d'ouverture à la diversité ne constituent plus des requêtes mais sont désormais des prérequis.

Le projet ici proposé pour les cinq prochaines années convoque l'histoire du Capc de manière vivante pour imaginer une nouvelle étape en phase avec son époque. Il s'agira de proposer une transformation des méthodes, principes et valeurs dans le rapport à l'artiste et à sa production, dans la relation aux publics, dans l'appropriation du bâtiment et dans l'inscription du Capc dans son territoire. En s'affranchissant d'une hiérarchie des savoirs excluante, et en privilégiant la polyphonie des voix à l'autorité d'une voix unique, le Capc souhaite entrer dans une aire plus inclusive et partagée, tout en ne cédant rien à l'exigence scientifique et à l'expérimentation indispensable au travail en profondeur avec les artistes.

A l'aune de ces enjeux, ce PSC tente de répondre de manière transversale à trois enjeux stratégiques qui irrigueront les actions concrètes énoncées dans ce document :

Un enjeu sociétal : comment le Capc convoque, dans sa programmation mais aussi dans son rapport aux publics, les grands enjeux actuels que sont la transition écologique, l'égalité femme/homme, la diversité, la nécessité de renouveler nos systèmes de représentation du monde, l'importance de développer des pratiques collaboratives et participatives, le travail des mémoires (mémoire du lieu lui-même, mémoire à travers la collection, et mémoire coloniale à travers l'histoire de l'Entrepôt Lainé).

Un enjeu territorial : le projet postule que la pertinence d'un lieu d'art réside dans son inscription dans des réalités territoriales qui fondent sa singularité, et dans la collaboration avec des acteurs très diversifiés, du plus local au plus international. Comment le Capc peut-il s'inscrire et s'ancrer dans la ville, de manière généreuse, fluide et non-autoritaire, au cœur d'un réseau partenarial qui inclut une scène artistique, des structures culturelles de tous les champs disciplinaires, des structures économiques et plus largement les habitants dans toute leur diversité ? Comment par ailleurs cette inscription territoriale se nourrit des liens privilégiés que le Capc entretient avec des scènes et des réseaux artistiques nationaux et internationaux ?

Un enjeu de transformation du rapport aux publics dans le respect des droits culturels : dans ce contexte de multi-crise, les institutions artistiques ont la responsabilité éthique et sociale d'arpenter des territoires qui ne leur sont pas familiers, d'aller vers des personnes qui ne se sentent pas représentées par elles. La prise en considération des personnes, non comme des sujets passifs ou consommateurs, mais porteuses de culture propre, crée un nouveau paradigme de la relation et façonne la médiation vers de nouvelles postures et outils. L'intelligence collective et les démarches participatives doivent pouvoir imprégner l'institution et ses modalités d'action.

Ce nouveau projet scientifique culturel s'articule autour de plusieurs grands axes d'évolution :

- Activer pleinement la double identité du projet à la fois musée de France et centre d'art contemporain d'intérêt national où l'art se produit et se vit au quotidien
- Faire vivre et exister des voix multiples et collaboratives sur l'art contemporain
- Favoriser la rencontre avec l'art par l'éducation artistique et culturelle tout au long de la vie et des actions de médiation inclusive
- Inscrire l'artiste au cœur du projet de l'institution et de la vie de la cité
- Faire vivre le Capc sous toutes ses différentes formes (dans ses murs, hors de ses murs et de manière dématérialisée)
- Agir au service des transformations sociétales et environnementales

Un comité de pilotage a supervisé la rédaction du document présenté en annexe composé de représentants de la Ville, du ministère de la Culture et de personnalités qualifiées.

En conséquence, nous vous demandons, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir autoriser Monsieur le Maire à :

Approuver le projet scientifique et culturel élaboré par le Capc, musée d'art contemporain.

ADOpte A L'UNANIMITE DES VOTANTS

ABSTENTION DU GROUPE BORDEAUX EN LUTTES
ABSTENTION DE MADAME MYRIAM ECKERT

Fait et Délibéré à Bordeaux, le 29 mars 2022

P/EXPEDITION CONFORME,

Monsieur Dimitri BOUTLEUX

Capc Musée d'art contemporain de Bordeaux

Projet scientifique et culturel
2022-2026



« L'enjeu pour chaque homme et chaque femme est de s'enraciner au plus profond de sa propre civilisation pour mieux s'ouvrir aux pollens fécondants venus des quatre horizons. »

Léopold Sédar Senghor

« Malgré les représentations totalisantes de la réalité qu'impose l'ici et le maintenant, nous devons nous efforcer de penser un après et un ailleurs. D'aucun-es diront que seuls comptent les plaisirs de cet instant, mais nous ne devons jamais nous contenter de transport minimal ; nous devons rêver et incarner des plaisirs nouveaux et meilleurs et, en fin de compte, des nouveaux mondes. »

Cruising Utopia, José Esteban Muñoz

Directrices du projet

Sandra Patron, directrice
Rachel Cordier, directrice adjointe

Pilotage des groupes de travail et comité de rédaction

Gilles Baume, responsable du service développement des publics et de la communication
Cécile Broqua, responsable du centre communication
Anne Cadenet, responsable du centre collection
Alice Cavender, responsable du centre exposition
Cédric Fauq, commissaire en chef, responsable du service des projets
Marion Vasseur Raluy, coordinatrice des expositions et commissaire associée des résidences

Comité de suivi

Représentants de la Ville de Bordeaux :

Dimitri Boutleux, adjoint au Maire en charge de la Création et des expressions culturelles
Sylvie Schmitt, adjointe au Maire en charge de l'Éducation, de l'enfance et de la jeunesse
Catherine Dupraz, directrice générale des affaires culturelles

Représentants du ministère de la Culture :

Direction générale de la création artistique,
représentée par François Quintin
Direction générale des patrimoines et de l'architecture,
représentée par Estelle Guille des Buttes
Direction régionale des affaires culturelles de Nouvelle-Aquitaine,
représentée par Maylis Descazeaux

Personnalités qualifiées :

Alexandra McIntosh, directrice du Centre international d'art et du Paysage
Béatrice Salmon, directrice du Centre national des arts plastiques (Cnap)

Ont participé à l'élaboration du PSC :

Gilles Baume
Renaud Beaurepaire
Mathilde Bertolo
Beverly Bitard
Emma Blanchard
Zahia Boufatit
Myrtille Bourgeois
Dimitri Boutleux
Cécile Broqua
Anne Cadenet
Emilie Cadillac
Alice Cavender
Cyril Chaumeau
Dominique Crouzet
Hugo Curdi
Véronique Darmanté
Karine Daviaud
François Denis
Valérie Desbiaillhs
David Dinh
Laura Donin de Rosière
Muriel Dupont-Fudal
Catherine Dupraz
Stephane Espugne-Darses
Cédric Fauq
Romaric Favre
Joëlle Ferré
Farida Forgue
Fabien Guiet
Christophe Houdent
Clémence de La Tour du Pin
Pascal Lacampagne
Pauline Lacaze
Kevin Lanore
Valérie Lantignac
Marie Lauriat
Thibault Mahieux
Stéphane Mallet
Natacha Marini
Emmanuel Martins
Blandine Martre
Baptiste Maurin
Sylvain Mavel
Dominique Merle
Milena Paez-Barbat
Martine Péan
Violaine Pierrefixe
Jean-Luc Plétan
Lucille Poirer
François Poisay
Samuel Quebre

Patrick Renard
Julien Rister
Bernadette Sallaud
Sylvie Schmitt
Marion Vasseur Raluy
Béatrice Vert
Evelyne Videau-Sinsou
Béatrice Vigué
Nathalie Vimont

Sommaire

Etat des lieux, Capc 2014-2021	9	2. Le Capc polyphonique et collaboratif	53	4. L'artiste au cœur du projet	81	6. Le Capc, acteur des transformations sociétales et environnementales	111
Projet scientifique et culturel, Capc 2022-2026	31	2.1 Constituer des communautés de pensées	57	4.1 Renforcer la place de l'artiste dans l'institution	84	6.1 Toutes les diversités	114
Introduction	32	2.2 Restituer et démultiplier les voix	60	4.2 Favoriser la rencontre entre les artistes et les publics	88	6.2 Accessibilité et convivialité vers une accessibilité universelle	115
1. Activer la double identité du Capc, musée de France et centre d'art contemporain d'intérêt national	35	2.3 Décloisonner les voix	64	4.3 Faire avancer structurellement l'institution avec les artistes	89	6.3 Amplifier la transition écologique et énergétique du Capc	117
1.1 Le Capc musée : pour une approche de la collection qui décentre le regard	39	3. Favoriser la rencontre avec l'art par l'éducation artistique et culturelle tout au long de la vie et par des actions de médiations inclusives	67	5. Le Capc protéiforme	91	6.4 Le statut de l'artiste et sa juste rémunération	118
- Inventer de nouvelles approches de présentation de la collection		3.1 Prendre en compte les publics dans leur diversité et assumer des priorités	70	5.1 Le Capc dans l'Entrepôt Lainé	94	Epilogue	121
- Définir une politique d'acquisition qui s'enrichit des productions menées <i>in situ</i>		- La jeunesse, un enjeu prioritaire		- Créer une relation partenariale avec arc en rêve		Annexes	123
- Conservation et restauration, un enjeu sur les réserves		- Les scolaires, un public à reconquérir		- Créer une cohérence entre le projet artistique et le café du musée			
1.2 Le Capc centre d'art contemporain d'intérêt national : un laboratoire de formes et de pratiques	46	- Les familles, une offre à construire		- Créer des résonances de programmation dans tous les usages du lieu			
- Développer une programmation d'expositions qui embrasse la pluralité du monde		- Les personnes isolées, un enjeu de solidarité		- Mener une étude d'opportunité et de contraintes du bâtiment			
- Développer une programmation événementielle au cœur des enjeux sociétaux		3.2 S'appuyer sur des méthodes inclusives	73	5.2 Le Capc hors-les-murs	100		
- Soutenir la création émergente		3.3 Répondre aux objectifs d'équité territoriale	78	5.3 Le Capc dématérialisé	102		
- Développer les logiques de productions <i>in situ</i>				5.4 Le Capc avec son territoire	106		
- Concevoir une politique éditoriale qui augmente la connaissance des œuvres				- Développer les liens et synergies avec l'écosystème de l'art contemporain bordelais			
- Rendre publiques les archives de manière innovante				- Développer des collaborations avec des partenaires des villes de la Métropole			
- Accompagner les nouveaux usages et relations aux publics				- Se positionner comme un pôle ressource de la communauté artistique du territoire			
				- Renforcer les logiques de réseaux nationaux et internationaux			
				- Renforcer l'attractivité touristique			

Etat des lieux Capc 2014-2021



Le Capc en quelques dates et chiffres clés

Histoire



Collection



Expositions

En 47 ans d'activité, le Capc a organisé 467 expositions, dont 40 à l'étranger. 82 de ces projets ont été présentés dans la nef, dont 49 développés spécifiquement par des artistes pour cet espace monumental. Sur les cinq dernières années, 49 artistes ont fait l'objet d'expositions solos au Capc, dont 53% de femmes et 88% d'artistes étrangers.

Médiation



Fréquentation sur la période



Réseaux sociaux



Capc 2014-2021, un bilan contrasté

Depuis sa fondation en 1973, le Capc – Centre d'arts plastiques contemporains –, installé dans l'Entrepôt Lainé, imposant bâtiment patrimonial au cœur de Bordeaux, a toujours été un espace exceptionnel pour la création. Dès l'exposition inaugurale du centre d'art, *Regarder ailleurs*, son fondateur Jean-Louis Froment donne le ton et fait découvrir au public une création contemporaine résolument internationale, tournée vers les grands artistes et courants de son époque, ouverte à toutes les pratiques disciplinaires. À cette époque, hormis le Centre Pompidou à Paris (créé en 1977), le Nouveau Musée à Villeurbanne (en 1978) et le Magasin à Grenoble (en 1986), peu de lieux en France sont exclusivement dédiés à la création contemporaine. Le Capc acquiert rapidement, de ce fait, une notoriété qui dépasse largement les frontières nationales. Seul centre d'art de l'ancienne région Aquitaine, le Capc a par ailleurs contribué tout au long de son existence à une sensibilisation à l'art contemporain sur le territoire dans lequel il s'inscrit.

Au cours de ses quarante-huit années d'existence, ce lieu de recherche et d'expérimentation a su rapprocher artistes et publics, curieux de découvrir de nouvelles formes d'art, d'exposition et de médiation, dans des formats toujours renouvelés. La programmation annuelle organisée en trois temps forts (printemps, été, automne) conjugue, chaque année, expositions monographiques et collectives, cycles de projections et de conférences, performances, rencontres, débats et dispositifs d'accompagnement des publics.

Fer de lance de sa programmation, les expositions monographiques dans la nef, produites par et pour le lieu, deviennent vite sa marque de fabrique. Elles accompagnent, et souvent anticipent, la montée en puissance d'artistes majeurs de leur époque, qu'il s'agisse de l'installation de Richard Serra pour la réouverture après travaux en 1990, de l'installation de Daniel Buren en 1991, restée dans la mémoire collective, ou, plus récemment, des expositions in situ de Jim Shaw (2010) ou de Leonor Antunes (2016).

Ces aventures avec les artistes, richement documentées au sein d'une archive qu'il s'agira dans les années à venir de préserver et de mettre en valeur, se sont faites autour d'œuvres qui, pour beaucoup, ont rejoint la collection du Capc. Riche de plus de 1 900 pièces signées par plus de 300 artistes du monde entier, ce fonds rassemble des œuvres d'artistes tels que Daniel Buren, Nan Goldin, Sol LeWitt, Annette Messager ou Richard Serra pour les plus historiques, et de Benoît Maire, Julie Béné, Naufus Ramirez-Figueroa, Danh Võ ou Leonor Antunes pour les plus récentes. Cette importance de la collection a légitimé, en 2002, l'appellation du Capc comme Musée de France.

En parallèle, le Capc mène tout au long de son histoire une réflexion sur le format de l'exposition et les grands enjeux artistiques de son époque. Ainsi dans les années 1980, le Capc propose une série d'expositions liées à certaines avant-gardes importantes des décennies précédentes : Arte Povera, Art conceptuel, Art minimal, Land Art. Durant la décennie suivante, le Capc donne la parole à une nouvelle génération d'artistes et de commissaires d'expositions, dont le rapport aux médias, aux images et à leur circulation s'est profondément transformé, comme par exemple *Traffic* de Nicolas Bourriaud en 1996, ou encore *Cities on the move* de Hou Hanru et Hans Ulrich Obrist en 1998 (coproduction arc en rêve). Dans les années 2000, le Capc s'attache à repositionner l'institution artistique dans un contexte culturel élargi qui prend en compte la musique, l'architecture, les mass média et les cultures populaires, avec notamment en 2009 l'exposition *Insiders* (coproduction arc en rêve) ou *Dystopia* en 2011. Plus récemment, le Capc a développé une identité forte autour de la mise en lumière et de la relecture du travail d'artistes femmes, à l'instar des artistes Judy Chicago, Beatriz González, Takako Saito ou Irma Blank, auxquelles le Capc a consacré, ces dernières années, des rétrospectives d'envergure, positionnant l'institution parmi les plus audacieuses au niveau national sur ce plan.

Enfin, dès sa création, le Capc a développé un programme innovant d'outils de médiation afin d'accompagner au mieux les personnes dans la découverte de la démarche des artistes. Faire connaître l'art contemporain aux enfants a été pendant longtemps l'une des actions de diffusion prioritaire du Capc. En 1975, avant même l'ouverture permanente dans l'Entrepôt Lainé, deux ans avant la création de l'Atelier des enfants au Centre Georges-Pompidou, un « *Artbus* » visitait les écoles primaires de Bordeaux, en privilégiant un contact direct avec des œuvres et une pratique d'atelier. Dans les années 1980, les *Boîtes/exposition*, imaginées par les animateurs et les graphistes du Capc, se présentaient comme des mini-expositions avec images, textes, jeux, vidéos et objets. Ces *Boîtes/exposition* sont réactualisées en 2010 en version tablette et en version dématérialisée, pour une diffusion plus fluide auprès des publics de l'Education nationale.

La programmation des expositions pendant la période 2014-2021 a fait la part belle à la découverte de personnalités minorées ou peu vues en France (Beatriz González, Takako Saito ou Alejandro Jodorowsky) ainsi qu'à la visibilité de la collection à l'international avec MARCO Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey au Mexique. Le partenariat avec le Jeu de Paume dans le cadre du programme *Satellite* a permis de faire découvrir au public une programmation vidéo internationale de grande qualité, tout en soutenant la création émergente par la coproduction avec l'institution parisienne. La notoriété du Jeu de Paume a constitué un partenariat fructueux et une visibilité internationale à ce programme. Enfin, la mise en place d'une résidence croisée avec SOMA à Mexico a permis la découverte en France d'artistes mexicains et de soutenir des artistes français au Mexique.

Malgré ces réalisations remarquables, en 2017, l'institution a connu une crise profonde qui a abouti à une vacance de direction de plus d'un an. La directrice générale des affaires culturelles de la Ville de Bordeaux a effectué l'intérim durant lequel l'organisation du travail a été repensée et a donné lieu à un nouvel organigramme voté en comité technique à l'automne 2018. Dans le même temps, la Ville a souhaité se donner du temps et réunir un comité d'experts pour statuer sur le devenir du lieu. La conclusion de cette étape de concertation a été de réaffirmer l'importance du Capc dans le champ de l'art

contemporain, à la fois dans sa fonction patrimoniale avec la collection et dans sa fonction laboratoire au plus proche des artistes. Un recrutement est lancé au printemps 2019, et en septembre 2019, une nouvelle directrice est entrée en fonction. Au cours de cette période qui a provoqué des tensions en interne et des polémiques en externe, l'équipe du Capc a su garder le cap, montré son attachement à la continuité du service public et sa volonté à mener à bien les missions du Capc avec le public, les partenaires et les artistes.

Les expositions et la programmation culturelle¹

Des expositions collectives mettant en lumière des problématiques sociétales contemporaines

Pour renforcer sa dimension de laboratoire muséologique, le Capc a repensé et développé des formes d'expositions avec une approche évolutive, en lien direct avec l'actualité, de nature à susciter enthousiasme et réflexion. Tous les deux ans, le Capc a proposé une exposition collective explorant les problématiques sociétales les plus contemporaines. Et c'est naturellement, à de jeunes commissaires en phase avec leur époque qu'il a eu tendance à confier de tels projets. En 2015, Catalina Lozano, avec l'exposition *Ce qui ne sert pas s'oublie* (22.01.15 au 03.05.15), explorait la vie des objets et mettait en avant la manière dont, en circulant, ceux-ci accumulent de l'information et intègrent ce faisant un processus historique. L'exposition s'est efforcée de faire comprendre comment la relation au monde matériel engendre des processus ouverts d'assimilation, d'acculturation, de réappropriation et de ritualisation. En 2017, c'est vers le duo de commissaires établi à Barcelone, Latitudes (Max Andrews et Mariana Cánepa Luna), que le musée s'est tourné pour concevoir l'exposition proposée comme contribution au programme de la saison culturelle *Paysages* Bordeaux 2017.

Une relecture de l'apport des figures historiques

Chaque année, une grande exposition monographique a consacré le travail d'une figure tutélaire de l'art contemporain n'ayant pas ou peu exposé en France ou en Europe : Franz Erhard Walther en 2014, Alejandro Jodorowsky en 2015, Judy Chicago en 2016, Beatriz González en 2017, Danh Võ en 2018. Le travail de recherche et le dialogue mené avec ces artistes en amont de

leurs expositions, a eu pour objectif de réfléchir à la façon dont les artistes contemporains s'inscrivent dans leur époque et dans l'histoire du monde, à travers les multiples références croisées qui ont enrichi leurs démarches au fil du temps.

Un soutien à la création émergente

Le Capc a maintenu le lien avec la création actuelle en montrant régulièrement dans ses murs le travail d'artistes émergents, soit dans des expositions collectives, soit dans des présentations monographiques, format qu'a privilégié par exemple la programmation *Satellite* coproduite de 2015 à 2018 avec le Jeu de Paume. Ce programme initié par le Jeu de Paume en 2007 a offert la possibilité chaque année à une ou un commissaire en début de carrière de proposer un cycle d'expositions autour d'un projet curatorial original. Chaque artiste se voyait confier la création d'une pièce vidéo et chaque exposition faisait l'objet d'un catalogue coédité par les coproducteurs, dont le design graphique était confié à un studio différent chaque année.

Les livres d'artistes et éditions

Par la présentation de collections institutionnelles comme cela a été le cas avec celles de la Fondation Serralves de Porto ou du CdlA (Centre du livre d'artistes) de Saint-Yrieix-la-Perche, et aussi à travers des expositions consacrées à des projets éditoriaux historiques comme ce fut le cas avec l'exposition *Beau Geste Press* qui retraçait l'histoire de cette maison d'édition indépendante, active dans les années 1970, le Capc a fait la part belle au livre d'artiste. La continuation de la tradition éditoriale du Capc a constitué également un aspect important du rayonnement que l'institution a cherché à avoir au-delà de ses murs et des expositions qui

¹ Les éléments de programmation cités sont issus du pré-projet scientifique et culturel 2014-2020 dirigé par Maria Inés Rodriguez

s'y tiennent. Outre la coédition avec le Jeu de Paume des catalogues accompagnant chaque exposition de la programmation *Satellite*, un catalogue a accompagné l'exposition *Ce qui ne sert pas s'oublie* et un livre de photographie intitulé *Andrée Putman au Capc* par Heinz Peter Knes a rendu compte, à travers le regard du photographe allemand, de la richesse du projet fondateur du Capc. Une série de livres a été consacrée aux projets *in situ* pour la Nef du Capc avec des publications monographiques liées aux expositions de Leonor Antunes et Rosa Barba. Le musée a également publié la première monographie de l'artiste Benoît Maire, dont le travail a fait l'objet d'une exposition monographique en 2018.

Conserver, enrichir et valoriser la collection²

Nature des collections

Collections gérées : 1 936

- Collection CAPC musée, ville de Bordeaux : 976 œuvres
- Dépôts : 667 œuvres se décomposant comme suit :
 - Cnap (Centre national des arts plastiques) : 604 œuvres (dont 435 Fonds Feyzdjou)
 - Mnam/Cci (Musée national d'art moderne) Centre Georges Pompidou : 9 œuvres
 - Collections publiques autres : 14 œuvres
 - Collections privées et artistes : 36 œuvres

Fonds documentaires : 293 items

Fonds Putman : 105 items

Livres d'artiste : 71 items

Commande artistique Bordeaux Métropole : 21 œuvres

Fonds post récolement : 96 items

L'histoire de la collection du Capc s'appuie, dès l'origine, sur les œuvres produites lors des expositions. Dès 1979, en soutien à la jeune création locale et en lien avec sa dimension centre d'art et prospective, le Capc acquiert des œuvres de jeunes artistes, un engagement qui se poursuit tout au long de son histoire. En mai 1984, fort de son ancrage territorial, de son rayonnement national et de sa collection reconnue d'intérêt public, le Capc devient un musée classé et contrôlé. Ce changement confère un nouveau statut aux œuvres de la collection et place le musée sous le contrôle scientifique de l'État.

De 1984 à 1996, les moyens alloués au musée, notamment pour les acquisitions, permettent un développement considérable de la collection avec 537 œuvres et la constitution d'ensembles conséquents de peintures et dessins de Miquel Barceló ou de Robert Combas, de photographies de Bernd et Hilla Becher, Jack Pierson, Nan Goldin, ou encore Wolfgang Tillmans, de sculptures de Richard Long, ...

De 1996 à 2000, 84 œuvres sont acquises et un important dépôt de 18 œuvres historiques est effectué par le MNAM/CCI Centre Georges Pompidou. Le Capc signe une convention de dépôt avec la Caisse des Dépôts et Consignation

pour trois œuvres dont une sera transférée aux collections du musée en 2005. 45 œuvres sont mises en dépôts par le Cnap/Fnac (fonds national d'art contemporain) et 12 par le FRAC (Fonds régional d'art contemporain) Collection Aquitaine. La majorité des œuvres acquises fait suite à une exposition au Capc avec néanmoins quelques achats effectués afin d'étayer l'organicité d'ensembles existants ou de valoriser une figure artistique majeure ayant vécu à Bordeaux (Pierre Molinier).

De 2001 à 2006, la politique d'acquisition s'infléchit ostensiblement vers des œuvres plus historiques issues des dernières grandes avant-gardes. 29 œuvres sont inscrites à l'inventaire dont 27 résultent de dons d'artistes à la suite d'une exposition au Capc (Pierre Buraglio, Simon Hantaï, Noël Dolla, Tatiana Trouvé) ou de dons de collectionneurs ou galeristes comme Jean Fournier (Joan Mitchell, Bernard Piffaretti). Les dépôts de l'Etat se poursuivent avec un ensemble de 45 œuvres (Olivier Mosset, William Kentridge, Annette Messager, ...) auxquels s'ajoute le Fonds d'atelier de l'artiste iranienne Chohreh Feyzdjou dont l'inventaire définitif est confié au Capc en 2004.

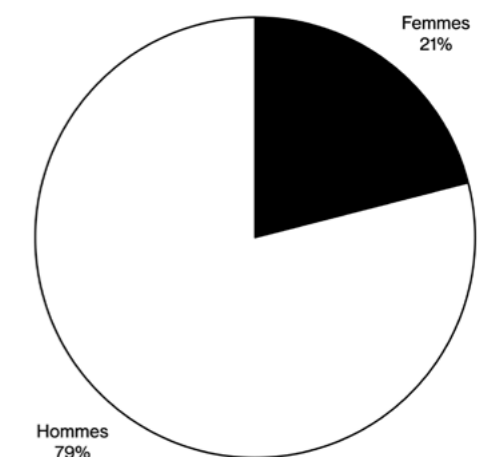
De 2007 à 2013, le projet scientifique repositionne le Capc sur la scène artistique internationale, dans un contexte culturel étendu, élargi à la musique, l'architecture, le cinéma, la littérature mais aussi la culture populaire. Un dépôt supplémentaire de 35 œuvres est consenti par le Fnac et certains dépôts historiques ne sont pas prorogés. 27 œuvres ont été acquises comprenant à la fois des œuvres vidéo et des livres d'artiste. Les Amis du Capc soutiennent la collection par l'acquisition de plusieurs œuvres (Jim Shaw, Philippe Decrauzat). L'exposition monographique du groupe bordelais Présence Panchounette est aussi à l'origine de la constitution d'un ensemble cohérent de 15 œuvres³ datées de 1972 à 1989.

Entre 2014 et 2019, 28 œuvres ont été acquises dont un ensemble remarquable d'œuvres de Takako Saito et 165 résultent de dons d'artistes (parmi lesquels le don de plus d'une centaine de dessins de Daniel Dezeuze). Ajoutons que la collection du Capc se lit aussi ponctuellement à travers les dépôts d'œuvres appartenant à des collectionneurs privés.

Depuis une quinzaine d'années, le budget d'acquisition commun aux 5 musées de la ville fait l'objet d'un arbitrage annuel. L'enveloppe budgétaire dédiée (entre 150 000 et 200 000€ sur la période) ne permet pas l'achat d'œuvres historiques et patrimoniales à de très rares exceptions.

Diversité dans la collection

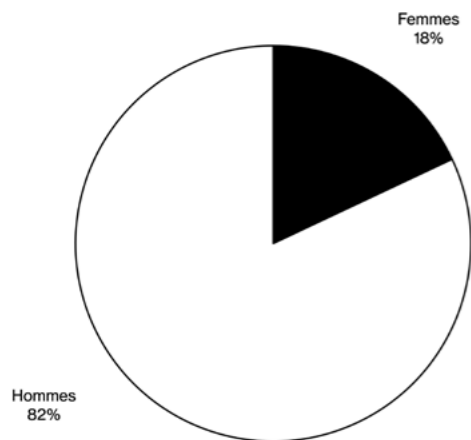
La collection du Capc, à l'image de toutes les institutions muséales de même envergure, présente une disparité en matière de représentation d'artistes femmes et hommes (les femmes représentant moins de 21% des artistes de la collection). Bien que ces catégories soient questionnables en termes « d'identité artistique », ces chiffres témoignent de l'implication directe des institutions et leur contribution à minorer le rôle des artistes femmes mais également des artistes situés hors des scènes artistiques bipolaires (Europe et États-Unis) depuis le début du XX^{ème} siècle.



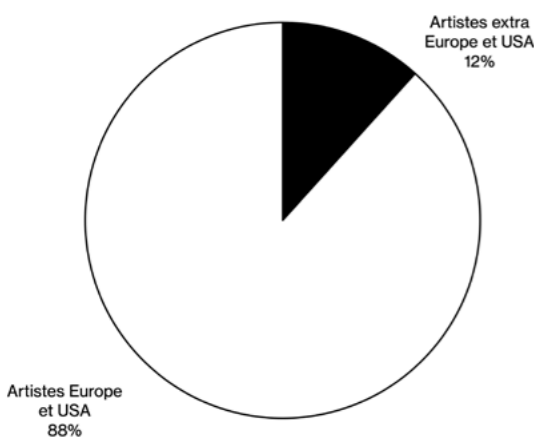
Représentation Femmes/Hommes dans la collection du Capc (propriété : Ville de Bordeaux)

2 Cf le document Capc – pré-projet scientifique et culturel 2014-2020

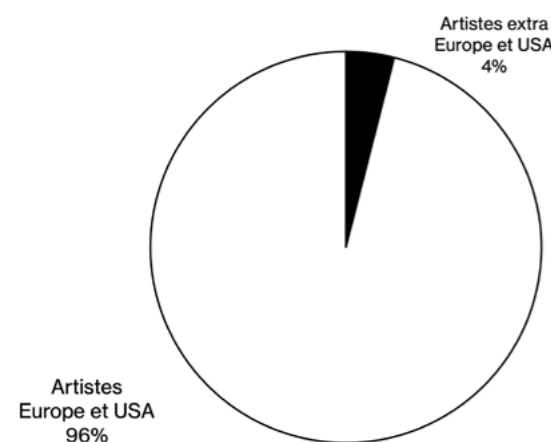
3 Dont 6 ont été acquises pour la collection complétées par un dépôt des artistes et un dépôt du Fnac de 11 œuvres acquises à la suite de l'exposition.



Représentation Femmes/Hommes dans les collections gérées par le Capc (dont les dépôts)



Représentation diversité culturelle dans la collection du Capc (propriété : Ville de Bordeaux)



Représentation diversité culturelle dans les collections gérées par le Capc (dont les dépôts)

Dépôts

Dès 1985, le musée s'appuie sur les dépôts de l'Etat (notamment du Cnap) et des artistes pour mettre en perspective la collection afin d'enrichir les dialogues et de constituer, entre autres, des ensembles monographiques cohérents. Entre 1985 et 2017, le Cnap a mis en dépôt au Capc 672 œuvres dont 435 du fonds Feyzdjou. Citons aussi parmi les institutions partenaires pour des dépôts, le Frac Nouvelle-Aquitaine Méca qui dès le milieu des années 80 a développé une politique de dépôts (actuellement une seule œuvre de Richard Long produite in situ en 1985 est exposée en permanence sur les terrasses du musée), le Mnam-Cci Centre Georges Pompidou avec 4 œuvres de Claude Viallat, Toni Grand, Richard Serra et Mario Merz (convention signée en 1999 et mise à jour en 2017) et la Caisse des Dépôts et Consignations avec une œuvre de Noritoshi Hirakawa (convention à réactualiser). S'ajoutent à ces institutions publiques les dépôts de collectionneurs privés (4) ou d'artistes (13). Les dépôts les plus anciens n'ont pas encore tous fait l'objet d'une convention.

Inventaire et récolement

Gestion des collections

L'inventaire réglementaire des œuvres de la collection du Capc est informatisé depuis 1990 via Videomuseum à partir de l'application de gestion des collections GCOLL. Il est à noter que deux livres d'inventaire papier sont maintenus : un pour la collection et l'autre pour les dépôts. GCOLL contribue à sauvegarder l'ensemble des opérations liées à la vie matérielle des œuvres en assurant une gestion dynamique et efficace de la régie des collections (inventaire, mouvement lors des prêts, constats d'état, récolement, dossier de restauration-conservation, suivi des expositions de la collection, photographie des œuvres inscrites à l'inventaire, ...). La collection est en ligne via le logiciel Navigart (plateforme de diffusion des collections publiques françaises). Elle est accessible par Videomuseum et à partir du site du Capc.

Étude des collections

En 2009, un plan de récolement décennal a été rédigé et présenté à la Commission scientifique de la région Aquitaine. Un état des lieux de la collection et des réserves affectées à la conservation des œuvres y est détaillé. Un chantier de collection a été associé à ce premier récolement. Il visait une rationalisation de la gestion, une amélioration significative des conditions de conservation préventive des œuvres et une consolidation du statut juridique des collections en distinguant les collections inaliénables des collections d'étude qui sont désormais inventoriées hors registre d'inventaire réglementaire (fonds documentaire). Les sept campagnes de récolement se sont échelonnées de 2009 à 2014. Le procès-verbal du premier récolement a été transmis à la DGAC (Direction générale des affaires culturelles Ville de Bordeaux) et à la DRAC (direction régionale des affaires culturelles) Aquitaine en juin 2014. Toutes les œuvres de la collection ont un dossier d'œuvre qui archive et centralise l'ensemble des documents relatifs à l'entrée de l'œuvre dans la collection et à la vie de l'œuvre⁴. À noter qu'une partie de ces documents sont numérisés ou enregistrés en format numérique pour les œuvres récemment acquises ou l'ont été au fur et à mesure de la mise à jour des dossiers. Le deuxième récolement décennal est en cours. Il s'effectue dès qu'un prêt ou un mouvement d'œuvre est engagé.

La bibliothèque et les archives ont, en complément des dossiers d'œuvres, capitalisé d'importantes ressources documentaires en amont des acquisitions pour la recherche et l'étude des collections.

Conservation et état sanitaire des collections

Comme beaucoup de collections d'art contemporain, la collection du Capc est caractérisée, par l'hétérogénéité de ses matériaux. Leur conservation-restauration est un véritable défi tant au niveau technique que déontologique. Le bilan sanitaire du premier récolement a permis d'établir que 90 % des œuvres de la collection étaient dans un état satisfaisant. Néanmoins,

parmi les 12 œuvres identifiées en péril lors du récolement, la plupart ont fait l'objet d'un constat d'état, d'une étude préalable à la restauration ou d'une restauration (Enzo Cucchi, Daniel Buren, Wolfgang Tillmans, ...). Deux plans pluriannuels de restaurations ont permis de préciser, lors des commissions scientifiques régionales des collections des musées de France pilotées par la Direction régionale des affaires culturelles, le contexte de présentation des dossiers de restauration.

Réserves – Sécurité - Sûreté

Réserve interne

La réserve interne du musée, située au rez-de-chaussée de l'ancien Entrepôt Lainé, conserve un peu plus de 1 400 œuvres stockées sur 500 m². La réserve se distribue en quatre zones de conservation avec chacune une spécificité liée à la nature du médium ou au domaine de collection. La zone 1 est une zone de transit. Les zones 2 et 3 sont essentiellement réservées à la conservation des peintures, des œuvres graphiques dans des meubles à plan et des œuvres bidimensionnelles sur grilles coulissantes. En Zone 3, une armoire métallique conserve toutes les œuvres regroupées sous le terme nouveaux médias (supports : VHS, Umatic, DVD, CD-ROM, diapositives, clefs USB avec fichiers sons et/ou images). La zone 4 regroupe plusieurs espaces dans lesquels se répartissent les œuvres en caisse sur racks, des œuvres bidimensionnelles hors formats sur grilles fixes. La zone 4 comprend aussi un espace d'environ 20 m² dédié au stockage à plat ou sur rouleaux.

A ce jour, la réserve interne ne comporte pas de zone de quarantaine. L'aménagement d'une zone de quarantaine est une nécessité pour gérer la conservation (cf *La question des réserves, page 41*).

La surveillance du climat est effectuée à partir de sondes Hanwell dont les mesures sont en lecture instantanée sur un poste informatique dédié. La réserve interne n'a pas de système de climatisation. Les 5 climatiseurs des zones 1, 2, 3 et 4 qui assuraient la régulation de la température et de l'humidité relative ont été dépo-

⁴ Mouvements, constats, rapports de restauration, correspondances avec l'artiste ou ses ayant-droits, sa/ ses galeries, les questionnaires techniques et scientifiques, une documentation iconographique, une biobibliographie et les notices qui se rapportent à l'œuvre.»

sés en 2010. Sans climatisation, l'observation des relevés des thermo-hygrographes puis la surveillance via les sondes, a révélé un climat relativement stable qui confirme l'inertie du bâtiment. Les relevés climatiques indiquent des températures sur l'année oscillant entre 20,5°C et 21,5°C pour une HR de 49 % à 54 %. Le climat apparaît donc comme un peu sec.

En 2014, grâce à un partenariat de compétence, l'éclairage de la réserve a été repensé. De nouveaux dispositifs techniques ont permis un éclairage contrôlé par zones et une diminution de 25 à 30 % du nombre de lux. Les néons ont été remplacés par des tubes fluorescents qui diminuent la consommation électrique et répondent plus favorablement aux normes d'économie d'énergie.

De nouvelles réserves externes

En 2017, un transfert total des œuvres stockées sur le site de Leydet dont les conditions de conservation mettaient les œuvres en péril a été réalisé vers le site du Haillan. Ce site de stockage est un entrepôt loué par la Ville de Bordeaux à un particulier pour le stockage des collections du Capc et du musée des Beaux-arts. Il répondait en urgence à l'obligation d'améliorer significativement les conditions de conservation des œuvres. Situé à une quarantaine de minutes du Capc, ce site bénéficie d'un accès facile pour les camions et possède un parking sécurisé. Le bâtiment est sous télésurveillance avec un prestataire de service et des astreintes sont assurées par des agents de la ville 24h/24h. L'arrivée des œuvres s'effectue sur une zone de déchargement à l'intérieur du bâtiment qui dessert les deux zones de stockage autonomes pour le Capc et le musée des Beaux-arts. Le Capc occupe un espace de 826 m² divisé en 3 zones de stockage (Zone A, B et C) avec majoritairement des œuvres en caisse, de très grands formats ou pondéreuses (Anish Kapoor, Richard Long, Susana Solano, etc). Les conditions environnementales sont adaptées aux typologies d'œuvres stockées sur ce site (métal, pierre, bois, résine, ...). Le chauffage au sol permet d'établir une zone de sécurité climatique entre 15°C et 25°C et de 40 à 65 % d'humidité relative.

Cette réserve est équipée d'un digicode afin de contrôler l'entrée du site. Y ont accès les personnels du centre collection, les personnels des expositions et les surveillants principaux

du Capc. La réserve est fermée par deux portes coupe-feu. La protection incendie était assurée par un système au gaz halon qui, après un incident en 2003 et l'interdiction du l'halon a été déposé en accord avec la DMF (direction des Musées de France), et remplacé par un système de protection incendie dit de brouillard d'eau. Après plusieurs incidents, ce système a été déposé, lui aussi, et remplacé en 2013 par un système de détection incendie par aspiration.

Restauration

Les restaurations engagées sur les œuvres de la collection constituent un moment privilégié pour l'étude et la connaissance de l'histoire « matérielle » des œuvres. Elles participent à identifier ou confirmer les risques d'obsolescences technologiques des œuvres usant de médium électro techniques (œuvres cinétiques, sonores, lumineuses). Les chantiers de restauration ont vocation à étudier les divers aspects de la recherche théorique et pratique sur la conservation des collections et à porter à la connaissance du public des études de cas complexes de restauration (exemple : la restauration de *Pièce archéologique* de Daniel Buren ou encore celle d'une toile *Sans titre* d'Enzo Cucchi).

Le budget alloué à la restauration des œuvres est depuis plusieurs années de 20 000 euros par an. À celui-ci, s'ajoute un budget de 3 000 à 5 000 euros pour de petites interventions de bichonnage ou de conservation préventive, le plus souvent associées à une exposition intramuros ou à une urgence.

Couverture photographique des expositions

La couverture photographique des œuvres de la collection est réalisée à 98 %. Les 2% manquants correspondent à des œuvres hors formats (peu exposées) et à quelques œuvres vidéo entrées dans la collection pour lesquelles se posent des problématiques techniques ou de cession de droits avec l'artiste ou son ayant droit.

La couverture photographique de la collection (essentiellement en format numérique ou argentique numérisé pour les œuvres acquises

avant les années 2000) est réalisée en grande partie par des photographes titulaires du service photographique de la Ville de Bordeaux. Toute œuvre entrant dans la collection fait l'objet d'un contrat de cession des droits de présentation et de représentation avec l'artiste/auteur de l'œuvre et pour toute reproduction d'une œuvre de la collection une demande doit être transmise à la personne responsable des archives iconographiques du Capc. À cette demande, dans certains cas, s'ajoutent les droits d'auteur des photographes.

Mise en ligne des collections

La collection est mise en ligne sur le site du Capc à partir de la plateforme Navigart ainsi que sur le site de Videomuseum, réseau de diffusion des collections publiques d'art moderne et contemporain. Cette publication accessible par tous sans restriction est administrée, contrôlée, réactualisée par l'équipe du Capc.

Recherche

Deux axes de recherche sur la collection existent à ce jour. Le premier concerne le préalable à toute acquisition d'œuvre pour la collection à savoir la constitution d'un dossier regroupant l'ensemble des documents permettant de caractériser l'ADN de l'œuvre (intention, protocole d'installation, textes de référence, provenance, contrats, etc.), le second privilégie la recherche autour de cas complexes de restauration. Durant ces dix dernières années, des chantiers-écoles en partenariat avec des écoles formant de futurs conservateurs-restaurateurs ainsi que plusieurs journées d'étude ont permis d'inscrire le musée dans une dynamique de recherche et de pallier la faiblesse du budget de restauration. On citera en exemple *Replace or remake* – une journée d'étude sur la restauration des œuvres de Richard Long organisée en 2013 en partenariat avec la section conservation-restauration des œuvres sculptées de l'École supérieure des Beaux-arts-Talm ou la journée Icom-Métal France [*Du métal au composite : la nécessité des multi compétences. Travailler ensemble*] organisée en partenariat avec les laboratoires Arc'Antique (Nantes), Traces (CNRS, Toulouse), et l'Institut national du patrimoine (Paris).

Au service des publics

Le Capc a une histoire intense en termes d'action éducative. Dès les années 1980, le Capc a été très actif et volontariste, apparaissant alors comme pionnier par rapport aux autres institutions d'art contemporain en France. Le développement d'actions d'accompagnement des publics se généralisera sur le territoire national dans le secteur de l'art contemporain, grâce aux actions des Frac et centres d'art, seulement à partir de la fin des années 1990 et au début des années 2000, notamment à la faveur du développement du dispositif Emploi-Jeunes, permettant de recruter des équipes dédiées à la médiation. Différents projets mis en œuvre par les équipes du Capc ont fortement marqué les esprits et restent dans la mémoire collective, aussi bien au niveau local que dans l'histoire de l'éducation artistique et culturelle, avec l'*Art-bus*, les *Boîtes/expositions* et les ateliers de pratiques artistiques de l'*Atelier du Regard*. Ce sont ainsi plusieurs générations de bordelaises et bordelais qui ont été sensibilisées à l'art contemporain par ces différents biais. Ces dernières années, les actions de médiation ont un bilan plus contrasté, avec notamment une baisse significative du nombre de rencontres avec les scolaires qu'il s'agira de combler dans les années à venir, mais aussi de belles réussites comme l'*Atelier du Regard* qui, avec ses ateliers menés par des artistes résidant à Bordeaux, reste une référence en la matière.

Connaissance des publics

Un premier niveau d'information relative à la connaissance des publics du Capc provient des données de la billetterie, qui sont centralisées par la régie des recettes de la Dgac (direction générale des affaires culturelles de la Ville) dont fait partie le Capc. La Dgac collecte ces données et assure la diffusion d'un tableau de bord mensuel et annuel qui grâce à des indicateurs quantitatifs permet un suivi des tendances et un pilotage des projets.

Par ailleurs, la Dgac a mené une évaluation de la politique d'accès à l'offre des musées bordelais qui a abouti en 2018 à un rapport d'étude permettant de disposer de données quantitatives et qualitatives sur la connaissance et la réception par les publics interrogés de l'offre du Capc.

Accueil et expérience de visite

En termes d'outils de visites, le choix a été fait de privilégier le déploiement de cartels sur les murs du Capc, tout en ayant parfois recours à des outils papier (journaux d'exposition, feuilles de salle) comme cela semble nécessaire pour le projet de l'artiste. En écho à l'étude des publics, une refonte de la signalétique extérieure et intérieure apparaît indispensable ainsi qu'une réflexion sur les horaires d'ouverture et la relation d'attachement à développer pour créer chez les personnes des vocations d'ambassadeur du Capc. La boutique et le café-restaurant participent de l'expérience de visite au Capc sans pour autant avoir complètement fait l'objet d'une réflexion partagée en ce sens.

Les outils et les dispositifs d'accompagnement

Les visites constituent le cœur de l'action du centre médiation et les formats proposés ont permis d'attirer différentes typologies de personnes. Les visiteurs du Capc peuvent également choisir un parcours libre en s'aidant des documents bilingues (français / anglais) mis à leur disposition pour chaque exposition.

Les dispositifs d'accompagnement à la visite s'adaptent à ces différentes typologies :

Publics individuels

La fréquentation du Capc a accueilli plus de 125 000 visiteurs en 2019. Près de 60 % sont originaires de la métropole bordelaise, ce qui atteste du fort ancrage territorial du Capc.

Des grandes manifestations comme la Nuit des musées et les Journées européennes du patrimoine constituent des temps forts qui rythment la programmation annuelle. Les familles et jeunes publics bénéficient d'une attention particulière dans les propositions artistiques et culturelles faites lors de ces événements.

Des visites accompagnées sont proposées tous les samedis et dimanches à 15h, un médiateur ou une médiatrice accompagne les visiteurs dans leur découverte des expositions.

Visites augmentées : une personnalité extérieure au monde de l'art apporte son expertise décalée sur une exposition, avec l'accompagnement d'un médiateur.

Visites « aller-retour » : autour d'une thématique commune, le Capc s'associe avec un autre musée de Bordeaux pour proposer des visites croisées à deux voix de leurs expositions respectives.

Partenariat avec l'Education nationale

Des projets sont proposés pour les publics scolaires en partenariat avec les services de l'Education nationale : Dsden (Direction des services départementaux de l'Education nationale) de la Gironde et Délégation académique à l'éducation artistique et culturelle de la Gironde. La mise à disposition de deux enseignants relais permet de fluidifier cette articulation (l'enseignante pour le premier degré est mise à disposition à mi-temps, tandis que l'enseignant relais pour le second degré intervient seulement quelques heures par semaine). Certains projets s'établissent en lien avec d'autres structures culturelles comme la Manufacture Cdcn (Centre de développement chorégraphique national), le Jardin botanique de Bordeaux, ...

Des documents d'accompagnement pédagogique pour chaque exposition (rédigés par l'enseignante mise à disposition, et disponibles en ligne), ainsi que des rendez-vous enseignants permettent de donner les clés pour une visite en autonomie des expositions. L'enseignante mise à disposition du Capc peut également intervenir dans des groupes scolaires de Bordeaux pour présenter les expositions en cours et à venir et expliquer les modalités de visites.

Le Capc participe également à des projets d'action culturelle départementale pour les élèves du 1^{er} degré de Gironde (en 2019, autour de l'univers de Takako Saito), parfois conjointement avec d'autres structures (parcours « *Jardin(s) & Entrepôt(s) du XVIII^{ème} au XXI^{ème} siècles* »

avec le Jardin botanique de Bordeaux en 2019). L'enseignante mise à disposition participe par ailleurs à la formation continue des professeurs des écoles dans le cadre des stages proposés par la Dsden.

Concernant la fréquentation des publics scolaires (7 500 élèves ont visité le Capc en 2019), des marges de progression non négligeables sont possibles et même nécessaires, le ratio fréquentation générale/fréquentation scolaire du Capc qui s'établit à 10 % étant bien inférieur à la moyenne nationale des musées en région, plutôt aux alentours de 15-20 %.

Partenariats avec des établissements de l'enseignement supérieur

Le service des publics entretient des liens privilégiés avec les principaux établissements d'enseignement supérieur bordelais et métropolitains, dans lesquels ses médiateurs interviennent, par ailleurs, régulièrement : l'Ebabx (École des beaux-arts de Bordeaux), l'Université de Bordeaux 3 (formation des étudiants de Capes et agrégation d'arts plastiques), l'Espé (École supérieure du Professorat et de l'Éducation), l'Estba (École supérieure de théâtre Bordeaux-Aquitaine) ou encore l'icart, école des métiers de la culture, avec laquelle a été initié le programme lcart lab : dans le cadre duquel, des étudiants de l'icart, préalablement formés par l'équipe du Capc, proposent périodiquement des médiations à destination du public ou de leurs pairs. Un dispositif de formation et de mise en situation analogue est également mené avec les étudiants de la licence professionnelle Comedia (Conception de projets & Médiation Artistique et culturelle) de l'Iut Bordeaux-Montaigne.

Les autres partenariats

Le Capc a développé des actions « à la carte », dans le cadre général du troisième Projet Social de la Ville, avec des associations d'aide aux personnes : celles-ci concernent autant le domaine de la formation des animateurs sociaux ou socio-culturels que l'accueil et l'initiation à l'art actuel des personnes bénéficiaires. Parmi les associations partenaires, on citera : Tout Cérébrolésé Assistance (TCA), Cultures du cœur Gironde, Cultures du cœur Aquitaine,

l'Association familiale laïque de Bordeaux Nord, Promofemmes, l'association Esprit de quartier, Association Abbé Jean Vincent.

L'Atelier du Regard

L'Atelier du Regard propose à l'attention notamment des plus jeunes de nombreux workshops de pratique artistique. Depuis l'origine du Capc, cet espace situé sur le toit de l'Entrepôt accueille régulièrement des groupes d'enfants et d'adolescents afin de développer leur regard et leur sensibilité artistiques. Ces dernières années, ces ateliers – l'Atelier du mercredi (les mercredis après-midi hors vacances scolaires), l'Atelier BÔ (tous les après-midis pendant les vacances scolaires) et le workshop d'été (durant la première semaine des vacances d'été) – ont, en outre, permis de donner une visibilité à de nombreux artistes et collectifs d'artistes émergents, de la région : ceux-ci ont pu mettre les enfants en contact avec les formes et les médiums les plus contemporains, et leur offrir une autre lecture des expositions en cours. Chaque atelier se termine par un vernissage réunissant les artistes, les enfants, leurs amis et leurs parents autour des travaux réalisés.

Les Boîtes/exposition

Les 39 Boîtes/exposition qui sont mises à disposition des enseignants de tout le département, explorent une thématique, un médium, une œuvre ou un mouvement de l'histoire de l'art contemporain et permettent chaque année de toucher autour de 4 500 élèves. Une Boîte numérique a été développée avec le soutien de la Fondation Carasso. La Boîte Audio Room, enfin, est le fruit d'une commande passée au plasticien et artiste sonore bordelais Eddie Ladoire, proposant une initiation à l'écoute et à la création sonore au moyen de cd audio, de pictogrammes et de pistolets amplificateurs de son.

Actuellement, les Boîtes/exposition montrent des signes d'obsolescence, leurs restaurations et mises à jour sont parfois complexes, les moyens nécessaires ne sont plus disponibles et leur format ne semble plus correspondre aux besoins des personnes et des utilisateurs.

Des ressources au service du projet

L'entrepôt Lainé

Le Capc est installé dans l'Entrepôt Lainé dont il partage l'usage avec l'association arc en rêve et l'exploitant du Café du Musée, la société Acme Bordeaux. Le Capc coordonne la sécurité, la maintenance et le nettoyage des parties communes ainsi que la planification de l'utilisation des différents espaces du bâtiment. Aucune réhabilitation n'a été entreprise depuis la dernière phase de travaux achevée en 1990.

Les espaces accueillant du public

Avec une surface nette de plancher de 15 138m² qui se déploient sur trois niveaux, le bâtiment offre une large part aux expositions et permet, sur 4 300 m², de présenter plusieurs projets simultanément et à des échelles variables.

Le public accède à 10 450 m² qui se répartissent comme suit :

- L'entrée (226 m²)
- L'accueil et la boutique (223 m²)
- Les espaces d'expositions (4 300 m²)
- L'Atelier du Regard (290 m²)
- La bibliothèque (320 m²)
- L'auditorium (200 m²)
- Le restaurant (250m²)

Les espaces techniques de production

Les ateliers de production (400 m²)

Dans ses ateliers de production attenants à la nef, le Capc met à disposition une capacité importante de production en interne, pour répondre au mieux aux besoins des artistes et des commissaires invités dans une démarche collaborative. Ses ateliers de menuiserie, serrurerie, soclage, peinture et électro-technique constituent pour le Capc des atouts importants en termes de réactivité et de maîtrise des coûts.

Le studio image & son (90 m²)

Au-delà des installations audio ou vidéo pour les scénographies, le musée est régulièrement producteur audiovisuel. Les équipements de ce studio rendent possible un large éventail de prestations. Les captations des performances, concerts et autres événements produits par le Capc sont réalisées en HD ou 4K. Le Capc peut aussi, grâce à cette compétence interne, réaliser des œuvres audiovisuelles pour les artistes. Le maintien d'une régie vidéo dite « anciens formats » permet par ailleurs de continuer à travailler sur les œuvres d'« avant le numérique » de la collection ou du fonds documentaire. Le studio image & son a enfin une activité de production pour la communication du Capc, notamment via la réalisation d'interviews diffusées sur les écrans au Capc, mais aussi sur les chaînes vidéo en ligne.

Les bureaux et les espaces de travail

- Bureaux

Rez-de-chaussée - poste de contrôle – 70 m²
1er étage – bureaux de l'équipe du Capc – 710 m²
1er étage – bureau d'artiste – 15 m²

- Salles de réunion

1er étage Salle de communication – 65 m²
1er étage Atrium – 276 m²

- Espaces de stockages

Rez-de-chaussée - espace de stockages divers – 320 m²
1er étage - stock de la bibliothèque – 70 m²
1er étage - stock archives – 73 m²

- Réserve d'œuvres

Rez-de-chaussée – 470 m²

Les espaces extérieurs

Parvis – 380m²
Terrasses – 930 m²

Organisation et équipe

Capc, une régie directe de la Ville de Bordeaux

En 1973, à sa création par Jean-Louis Froment, le Centre d'arts plastiques et contemporains est une association loi 1901. En 1984, le Capc devient musée d'art contemporain de la Ville de Bordeaux. Ainsi, en régie directe de la Ville de Bordeaux, le Capc n'a pas de personnalité juridique propre, il est un établissement de la Ville de Bordeaux faisant partie de la Dgac (Direction générale des affaires culturelles).

Un budget annuel, en fonctionnement et en investissement, est alloué en budget primitif de la Ville aux activités et au fonctionnement du Capc. En tant que service de la Ville, le Capc s'intègre à l'ensemble des processus transversaux de gestion de la collectivité municipale et des services mutualisés de Bordeaux Métropole. La gestion des ressources humaines, l'administration, les finances, les systèmes informatisés, les transports, l'entretien et la maintenance du bâtiment sont ainsi gérés grâce aux moyens et aux expertises d'autres directions générales, l'équipe du Capc assure un relai opérationnel des stratégies et des gestions conçues et coordonnées par ces directions.

La Dgac anime des réseaux métiers transversaux (médiation, communication, administration et finance, mécénat) dans lesquels l'équipe du Capc est pleinement engagée. Les réseaux métiers constituent des communautés de pratique fonctionnelles et non hiérarchiques qui permettent aux personnels d'un même domaine d'activités d'échanger et de se coordonner.

Evolution de l'organisation

Au cours de cette période, l'équipe du Capc est passée de 53 à 50 postes permanents, l'organisation du travail et des fonctions a connu plusieurs évolutions notables.

Sur la base d'un diagnostic transversal, la Dgac a mené une redéfinition des organigrammes de l'ensemble des musées de la Ville en cherchant leur harmonisation. Ces évolutions ont été va-

lidées en comité technique et mises en œuvre, entraînant la redéfinition et la requalification de plusieurs postes ainsi que la redistribution de plusieurs rôles.

L'organigramme du Capc a été modifié en octobre 2018 afin de rendre son organisation plus fluide. Il est composé dorénavant de quatre services répondant aux grandes missions de l'établissement et directement rattachés à la direction du Capc : service des projets ; service de développement des publics et de la communication ; service de l'administration générale ; service production. A ceci, s'ajoutent une assistante de direction et un chargé de mission pour le suivi des travaux et de la maintenance du bâtiment. Il est fait appel régulièrement à des stagiaires dont le niveau d'études va du baccalauréat au Master. En cas de nécessité de soutien à certaines missions, le Capc recrute, par ailleurs, des personnes en contrat à durée déterminée pouvant aller jusqu'à douze mois. Certaines compétences spécifiques, telles que les conférences, les visites commentées ou en langues étrangères, peuvent donner lieu à des embauches en vacation.

Le service des projets (11 agents) met en œuvre le projet artistique, scientifique et culturel, avec quatre agents à la coordination des expositions, un agent à la programmation événementielle, trois agents au centre collection, un agent à la bibliothèque et un agent aux archives images, textuelles et sonores.

Le service développement des publics et communication (9 agents) définit et met en œuvre la politique de développement des publics ainsi que la stratégie et les outils de communication. Il est composé d'un responsable de service, de trois agents au centre communication et relations presse, de cinq agents au centre médiation, développement des publics.

Le service production (18 agents) coordonne, met en œuvre les installations des expositions et productions avec les artistes ; assure la surveillance des salles et leur entretien et veille à la sécurité incendie et intrusion. Il est composé d'un responsable de service, de sept agents au centre technique, de huit agents pour la surveillance et l'entretien et de deux agents pour la mission incendie, hygiène et prévention.

Le service de l'administration générale (9 agents) coordonne, met en œuvre la gestion comptable, humaine et juridique (deux agents), l'intendance (un agent), l'accueil boutique (quatre agents), un agent pour le développement, partenariat et privatisation. La responsable de ce service est par ailleurs directrice adjointe du Capc, deux postes à l'origine qui ont été fondus en un seul.

Les ressources financières

Le budget de l'établissement Capc au sein de celui de la Ville de Bordeaux

Le budget de fonctionnement du Capc est constitué en plusieurs étapes :

En budget primitif de la Ville, il est voté un premier budget en dépenses et en recettes relativement stable d'une année sur l'autre qui s'établit aux alentours de 520 000 €.

Puis au cours de l'année de gestion, lors de décisions modificatives budgétaires ou d'un budget supplémentaire, il est pris en compte des augmentations budgétaires en proportion :

- De recettes constatées au 31 décembre de l'année précédente concernant une partie des recettes de location d'espaces, des recettes de billetterie et des bénéfices de la boutique du Capc.
- Des subventions affectées à des projets.
- Des mécénats obtenus pour soutenir les activités du Capc.

En règle générale, ces abondements doublent les montants du budget primitif.

Le budget d'investissement du Capc est composé chaque année :

- De dépenses liées à de grands travaux votées dans le Plan Pluriannuel d'Investissement de la Ville.
- D'une enveloppe budgétaire dont le montant fluctue en fonction des moyens directement gérée par la Dgac pour des travaux d'entretien du bâtiment.
- D'un budget dédié aux acquisitions d'œuvres dont le montant est arbitré en

chaque début d'année (55 000€ annuel en moyenne sur les dix dernières années)

- D'un budget annuel destiné à la restauration des œuvres (20 000 €).
- D'un budget annuel destiné aux travaux de petits entretiens, à l'acquisition de mobilier, petit matériel d'exposition notamment audiovisuel (29 000 €)

Les allocations de ressources non financières

• La Ville de Bordeaux dispose pour l'ensemble de ses services dont ses musées d'une capacité de transport notamment utilisée pour le transport des œuvres. Le camion ainsi utilisé est aux normes exigées. Les chauffeurs et les manutentionnaires de la Ville sont formés à la spécificité de ce type de transport et ont plusieurs années d'expérience.

- Les assurances de type clou à clou sont prises en charge par le budget général de la Ville.
- L'agence de presse.
- L'affichage sur panneaux Decaux.

Les dépenses prises totalement en charge par d'autres programmes du budget général de la Ville :

- La masse salariale.
- Les dépenses liées à l'informatique (matériel, logiciels et grands projets).
- La totalité des fluides.
- La maintenance du bâtiment.

La totalité de ces dépenses s'élevait à plus de 4 millions d'euros pour l'année 2019 (voir l'annexe du budget consolidé de la Ville de Bordeaux).

Les partenariats de moyens

Les Amis du Capc

Créée en 2002, l'association des Amis du Capc accompagne depuis près de vingt ans l'établissement dans ses actions et initiatives. Que ce soit dans l'enrichissement de ses collections, le soutien au financement des expositions ou le développement des programmes culturels et éducatifs, l'association cherche à établir des liens forts et durables entre l'institution et ses adhérents en leur facilitant les contacts avec les acteurs de l'art actuel.

Forte de ses 150 membres et avec plusieurs niveaux de soutien possibles (allant de 80 à 10 000 € par an), l'association contribue régulièrement aux actions culturelles du Capc en mettant en place avec son équipe des rendez-vous privilégiés en présence des commissaires et artistes.

Autre temps fort annuel, le *Grand Banquet* organisé chaque automne dans la nef du Capc permet à l'association de poursuivre sa politique d'acquisition d'œuvres et de soutien au programme culturel du musée. Cette soirée, en partenariat avec l'Union des Grands Crus de Bordeaux, regroupant amateurs d'art, artistes, partenaires et entrepreneurs dynamiques de la Métropole, permet de lever des fonds pour acheter une ou plusieurs œuvres et en faire don à la collection du musée. Lors des précédentes éditions, les Amis du Capc ont pu acquérir des œuvres de Leonor Antunes, Christina Hemauer et Roman Keller, Michael Krebber, Benoît Maire, Naufus Ramirez-Figueroa, Takako Saito, Franz Erhard Walther, qui ont été données au Capc et ont ainsi été intégrées à la collection du Capc.

Le Bureau de l'association des Amis du Capc est composé comme suit :

- Régine de Boussac, présidente
- Hélène Lemoine, vice-présidente
- Jeanne Queheillard, vice-présidente
- Bruno Cantelaube, trésorier
- Pascale Rousseau Dewambrechies, secrétaire générale

Les subventions affectées à un projet

Dans le cadre de projets spécifiques, tels qu'une exposition, le lancement d'un nouveau dispositif de médiation ou encore la publication d'un catalogue, le Capc sollicite des subventions auprès d'organismes français ou étrangers. Les expositions monographiques consacrées à des artistes étrangers sont particulièrement l'occasion de tisser des partenariats avec des organismes internationaux dont le but est de soutenir et de diffuser la création artistique de leur pays à l'étranger.

Les mécénats

Depuis sa fondation, le Capc est engagé dans la recherche de ressources complémentaires via le mécénat. Dès les années 1980, alors que la pratique est encore peu répandue en France, le Capc développe des liens avec des entreprises pour mener à bien des projets ambitieux, s'appuyant à la fois sur leurs ressources financières mais également sur leur expertise et leur savoir-faire. Conscient de l'importance de tisser des liens avec des acteurs extérieurs pour porter la vision d'un musée ouvert sur la cité et sur le monde, le Capc s'est efforcé de construire des partenariats solides et cohérents. C'est ce dont témoigne la fidélité de certains mécènes tels que le Château Haut-Bailly, mécène d'honneur du Capc depuis 2015, ou encore Suez, partenaire des actions de médiation du Capc depuis 2011.

En 2013, le Capc lance le *Ticket Mécène*[®]. Première initiative de ce type en France, ce dispositif intègre les nouveaux réflexes du «crowdfunding» (financement participatif) en mobilisant le grand public autour de l'enrichissement de la collection. Les visiteurs deviennent ainsi «acteurs-bienfaiteurs» en participant à l'acquisition d'une œuvre. Soutenu par le ministère de la Culture et couronné par le Prix de l'Innovation en mécénat de l'Association Française des Fundraisers, *Ticket Mécène*[®] a, depuis, été repris par de nombreuses institutions (le musée Rodin en 2014, le Musée des beaux-arts de Chartres en 2015 ou encore la Piscine à Roubaix en 2017). Au Capc, trois campagnes ont d'ores et déjà permis d'acquérir des œuvres

de Nicolas Garait-Leavenworth, Leonor Antunes et Naufus Ramirez-Figueroa.
Il n'existe pas à ce jour de réseaux (cercle, club, etc.) de mécènes du Capc

Les ressources financières annexes

En annexe de son activité fondamentale de musée et centre d'art qui engendre des ressources de billetterie, le Capc dispose aussi de deux autres sources de ressources spécifiques : la privatisation de ses espaces et les ventes de la boutique/librairie du Capc.

La privatisation d'espaces

Le Capc peut privatiser certains de ces espaces dans le cadre d'événements d'entreprises. Ces privatisations concernent : l'auditorium, qui bénéficie d'un espace scénique intégré, d'une cabine de traduction simultanée et d'un système audiovisuel et multimédia performant ; la salle de communication, pour des réunions, séminaires, assemblées générales, conférences pour une capacité de 40 places ; plus exceptionnellement, la nef, dont la capacité maximale d'accueil est de 1 500 personnes pour un cocktail et 800 pour un dîner ; et enfin les mezzanines, qui offrent une capacité d'accueil de 500 personnes pour un cocktail et 300 pour un dîner. Les recettes de location d'espaces s'élevaient à 96 508 € en 2018 et à 40 594 € en 2019, le budget du Capc est abondé de 40 % des recettes de l'année précédente, soit 38 603 € en 2018 et 16 237€ en 2019.

La librairie / boutique du Capc

La librairie / boutique offre un large choix d'ouvrages sur l'art contemporain, de sérigraphies, d'objets exclusifs. Dans le prolongement de la programmation du Capc, la boutique propose une sélection d'ouvrages et de produits dérivés en lien avec les expositions, la collection et la création artistique contemporaine. L'ensemble des éditions du Capc disponibles y sont présentées, de l'historique leporello de Sol LeWitt au catalogue Beau Geste Press. La boutique offre également une gamme originale de papeterie, sérigraphies et bijoux de créateurs. Côté jeunesse une sélection curieuse de livres et de jeux ouvre sur le monde de l'art et de l'architecture. Le budget du Capc est abondé de l'intégralité des bénéfices de la librairie / boutique de l'année précédente.

Après un an et demi de vacance de direction, période pendant laquelle une direction par intérim a été assurée par la directrice générale des affaires culturelles, Sandra Patron est devenue directrice du Capc en septembre 2019 dans un contexte profondément renouvelé.

Le Capc aborde un tournant important de son histoire. Une nouvelle équipe de direction au sein de l'établissement, une nouvelle direction des affaires culturelles de la Ville de Bordeaux, une nouvelle municipalité, la labellisation du Capc en tant que « Centre d'art contemporain d'intérêt national », sont autant d'évolutions structurelles et de regards nouveaux pour participer à l'adaptation du Capc à un contexte en constante transformation.

**Projet scientifique et
culturel
Capc 2022-2026**

36

**ON VEND
DU VENT.**

**ON V
DU V**

Introduction

Depuis sa fondation en 1973, le Capc a toujours occupé une place particulière dans le cœur des bordelaises et des bordelais, par la capacité toujours renouvelée dont l'institution a su faire preuve pour accompagner la découverte sensible et aventureuse de la création contemporaine. Au cours de ses cinquante ans d'existence, ce lieu de création et d'expérimentation a contribué à l'écriture d'une histoire de l'art des années 1970 à nos jours, en France et en Europe, dont nous pouvons collectivement être fiers et qui s'incarne par une collection d'envergure dont la collectivité est dépositaire et qu'il s'agit au quotidien de valoriser.

Mais le monde dont est issu le Capc s'est radicalement transformé, et l'institution doit à présent faire entrer ses actions en résonances avec de nouvelles et profondes aspirations de la société. Les mutations sans précédent auxquelles nous sommes confrontés (mutations climatique, sociale, sanitaire, identitaire et politique), ainsi que la multiplication des contenus en ligne et leur accessibilité sans limite, nous demandent de modifier en profondeur nos manières de rentrer en dialogue avec les publics, de produire avec les artistes, d'imaginer notre programmation. La société dans son ensemble, portée par la révolution numérique, aspire désormais à être associée à la prise de parole et de décision. La consommation culturelle a laissé peu à peu la place au désir de faire ensemble et de vivre des expériences partagées. Les notions d'égalité et d'ouverture à la diversité ne constituent plus des requêtes mais sont désormais des prérequis.

Le projet ici proposé pour les cinq prochaines années convoque l'histoire du Capc de manière vivante pour imaginer une nouvelle étape en phase avec son époque. Il s'agira de proposer une transformation des méthodes, principes et valeurs dans le rapport à l'artiste et à sa production, dans la relation aux publics, dans l'appropriation du bâtiment et dans l'inscription du Capc dans son territoire. En s'affranchissant d'une hiérarchie des savoirs excluante, et en privilégiant la polyphonie des voix à l'autorité d'une voix unique, le Capc souhaite entrer dans une aire plus inclusive et partagée, tout en ne

cédant rien à l'exigence scientifique et à l'expérimentation indispensable au travail en profondeur avec les artistes.

A l'aune de ces enjeux, ce Projet Scientifique et Culturel (PSC) tente de répondre de manière transversale à trois enjeux stratégiques qui irrigueront les actions concrètes énoncées dans ce document :

Un enjeu sociétal : comment le Capc convoque, dans sa programmation mais aussi dans son rapport aux publics, les grands enjeux actuels que sont la transition écologique, l'égalité femme/homme, la diversité, la nécessité de renouveler nos systèmes de représentation du monde, l'importance de développer des pratiques collaboratives et participatives, le travail des mémoires (mémoire du lieu lui-même, mémoire à travers la collection, et mémoire coloniale à travers l'histoire de l'Entrepôt Lainé) ? Ces thématiques ne seront pas importées artificiellement par l'institution, elles sont au cœur des pratiques artistiques contemporaines, et le Capc entend les aborder par le biais de son compagnonnage avec les artistes, par leur parole et le vocabulaire spécifique de l'art.

Un enjeu territorial : le projet postule que la pertinence d'un lieu d'art réside dans son inscription dans des réalités territoriales qui fondent sa singularité, et dans la collaboration avec des acteurs très diversifiés, du plus local au plus international. Comment le Capc peut-il s'inscrire et s'ancrer dans la ville, de manière généreuse, fluide et non-autoritaire, au cœur d'un réseau partenarial qui inclut une scène artistique, des structures culturelles de tous les champs disciplinaires, des structures économiques et plus largement les habitants dans toute leur diversité ? Comment par ailleurs cette inscription territoriale se nourrit des liens privilégiés que le Capc entretient avec des scènes et des réseaux artistiques nationaux et internationaux ?

Un enjeu de transformation du rapport aux publics dans le respect des droits culturels : dans ce contexte de multi-crise, les institutions artistiques ont la responsabilité éthique et

sociale d'arpenter des territoires qui ne leur sont pas familiers, d'aller vers des personnes qui ne se sentent pas représentées par elles. La prise en considération des personnes, non comme des sujets passifs ou consommateurs, mais porteuses de culture propre, crée un nouveau paradigme de la relation et façonne la médiation vers de nouvelles postures et outils. L'intelligence collective et les démarches participatives doivent pouvoir imprégner l'institution et ses modalités d'action.

Ce document stratégique définit les orientations générales du Capc en cohérence avec les objectifs politiques de la Ville de Bordeaux définis par le projet de mandature. Il prend par ailleurs pleinement en considération les obligations d'un Musée de France telles qu'elles sont précisées dans le Code du patrimoine ainsi que les enjeux posés par le label « Centre d'art contemporain d'intérêt national » décerné au Capc en janvier 2021. Il a été pensé en concertation constante avec l'équipe du Capc, les élus et les services de la Direction Générale des Affaires Culturelles de la Ville de Bordeaux et les représentants de l'état, qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés.

Sandra Patron, Directrice du Capc musée d'art contemporain de Bordeaux

**1.
Activer la double
identité du Capc,
musée de France
et centre d'art
contemporain
d'intérêt national**



En 2020, le Capc s'engage dans une demande de labellisation « Centre d'art contemporain d'intérêt national » auprès du Ministère de la Culture obtenue en janvier 2021. Première institution française à obtenir le double label Musée de France (2002) et Centre d'art contemporain d'intérêt national, le Capc entend par ce biais rendre visible et valoriser le lien organique entre la mission de production et d'expérimentation d'une part, d'acquisition et de conservation de l'autre, qui est au cœur de son ADN.

Ce double label constitue une opportunité nouvelle d'articuler création (art d'aujourd'hui) et patrimoine (d'hier et de demain). Un musée se définit en partie par la présence d'une collection encadrée par la Loi Musée alors qu'un centre d'art s'identifie dans ses missions de soutien à la production artistique et à l'expérimentation. La rencontre de ces différentes missions permet de penser une écologie de la création qui constitue la singularité du Capc depuis presque un demi-siècle.

Le PSC 2022-2026 entend rendre lisible, valoriser et développer cette singularité qui est une richesse au quotidien, permettant d'articuler le temps long nécessaire à la constitution d'une collection avec le temps plus court et événementiel des expositions temporaires. La collection, vient apporter un ancrage historique aux propositions de la génération actuelle, présentées lors des expositions temporaires. A l'inverse, une nouvelle génération d'artistes va permettre une relecture de la collection au regard des circonstances historiques qui ont façonné sa constitution et sa réception.





1.1 Le Capc musée : pour une approche de la collection qui décentre le regard

Inventer de nouvelles approches de présentation de la collection

Tout musée hérite d'une histoire et d'un ensemble de normes et de partis pris historiques, scientifiques et visuels qu'il s'agit d'interroger à l'aune des enjeux contemporains. La collection du Capc, à l'instar de la plupart des collections européennes, se construit et se développe sur un socle masculin, européen, et plus largement occidental, alors même que l'histoire de la Ville de Bordeaux ancre sa trajectoire commerciale et culturelle vers l'Afrique, l'Asie et les Amériques depuis le XVII^e siècle. En termes statistiques, la

collection du Capc est ainsi à 87 % masculine et à 92 % européenne et nord-américaine. Cet état de fait rend désormais essentiel la nécessité de porter un regard renouvelé sur les collections publiques, et de proposer d'autres récits de l'histoire de l'art, moins eurocentrés et plus ouverts à l'incroyable richesse et diversité de la création d'hier et d'aujourd'hui.

Propositions d'actions concrètes

- **Le nouveau dépôt du Cnap, Centre national des arts plastiques, un enjeu majeur pour ouvrir la collection à la diversité**

Dans la mesure où il n'est pas envisageable que les acquisitions à venir combler les insuffisances en termes de diversité, le choix a été fait début 2020 de se rapprocher du Cnap (Centre national des arts plastiques) qui gère le Fnac (Fonds national d'art contemporain), créé en 1793 et riche de plus de 100 000 œuvres. La collaboration entre le Capc et le Cnap est historique, avec presque 500 œuvres déposées au fil du temps et toujours en dépôt à l'heure actuelle pour la plupart. En dialogue étroit avec les équipes scientifiques du Cnap, le Capc a fait déposer en octobre 2020 (dépôt long de cinq ans renouvelables) 106 œuvres de 76 artistes, dont 76% sont des artistes originaires de pays extra occidentaux (58 % d'Afrique, 34 % d'Amérique centrale et du Sud, 8 % d'Asie et d'Inde) et 48 % d'artistes femmes. S'il ne s'agit aucunement d'assigner chaque démarche artistique singulière à un déterminisme géographique ou de genre, ce nouveau dépôt va permettre dans les années à

venir d'alimenter les *Récits de collection* avec un fonds plus hétérogène et ouvert à la diversité.

- **Rendre accessible aux publics la dimension archive, recherche et restauration de la collection**

A ce premier récit s'ajoutera le récit de vie de la collection. Cette approche, complémentaire de la première, plus liée aux métiers de la conservation et à la matériologie des œuvres, permettra au public d'accéder aux « coulisses » d'une œuvre, de sa production à sa conservation. Dans le parcours collection, des salles « étude de cas » augmenteront la connaissance et la réception de l'œuvre par la présentation d'archives diverses permettant de contextualiser sa production (aussi bien matérielle que politique) ou de mettre en avant le travail de restauration en cours. Depuis des années, le Capc s'enrichit en effet des données essentielles à la conservation des œuvres produites puis acquises pour sa collection. Les projets de restauration portés par le Capc, conformes à l'expertise scientifique de l'Etat et réalisés par des conservateurs-

restaurateurs habilités par le Service des Musées de France, sont témoins de l'extraordinaire mutation des supports et des techniques ayant élargi le champ des possibles en matière de création contemporaine. Si l'exposition est la première rencontre entre l'œuvre et le public, le partage et la diffusion des savoir-faire en matière de conservation et de restauration des collections constitue une nouvelle opportunité d'échanges et de compréhension.

La vie de la collection sera vidéo-documentée afin de communiquer sur les différentes étapes de restauration dont l'œuvre « en chantier » sera le sujet. L'accent sera mis non seulement sur le travail effectué, la valorisation des métiers autour de la conservation-restauration mais également sur la possibilité pour les personnes visitant le Capc d'assister à ce processus.

Définir une politique d'acquisition qui s'enrichit des productions menées *in situ*

Il est d'usage de dire que la collection du Capc est une chambre d'enregistrement des aventures menées avec les artistes, notamment par les productions magistrales dans la nef, mais cette assertion est malheureusement en partie erronée. Un manque d'anticipation entre le moment de la production et celui de l'acquisition, mais aussi - et surtout - des budgets insuffisants (55 000€ annuel en moyenne sur les dix dernières années) n'ont pas permis l'acquisition de plusieurs générations d'artistes émergents alors même qu'ils sont par la suite devenus des artistes de référence. De ce fait, la collection ne reflète pas assez l'incroyable diversité et force des propositions artistiques menées tout au long de son histoire.

Il s'agira autant que possible que les futures acquisitions puissent être pensées en amont et en concertation avec les artistes construisant leurs projets au cœur du Capc. Le processus d'acquisition s'inscrira désormais dans un temps long impliquant l'équipe du centre collection dès les premiers dialogues avec les artistes pour qu'elle prenne part au plus tôt à l'histoire conceptuelle et matérielle de la production de l'œuvre. Ces collaborations ainsi repensées permettent d'anticiper et de fonder les négociations d'acquisitions des œuvres sur des protocoles de leur conservation. En impliquant le centre Collection dans le processus de production, les

fondations des négociations en vue des acquisitions sont également anticipées (notamment en termes de protocoles et de conservation des œuvres). Ce processus favorise de nouvelles synergies entre création et patrimoine, au cœur du double label.

Propositions d'actions concrètes

- Tendre à consolider un budget d'acquisition de 100 000€ par an.
- Repenser le processus d'acquisition bien en amont de la production.
- Reprendre (et adapter aux nouvelles technologies) l'opération *Ticket mecène*[®] qui grâce à une contribution exceptionnelle des visiteurs du Capc permettait l'acquisition d'œuvres d'artistes émergents.
- Inclure dans le budget d'acquisition une somme réservée pour le projet *les Nouveaux Acquéreurs (Cf - 2 le Capc polyphonique et collaboratif page 63)*.
- Créer des logiques d'acquisition en lien avec la Résidence *Les Furtifs*.



Clémence de La Tour du Pin, Host, 2021. Les flacons de verre ont été réalisés avec Production Ateliers du faire - Fondation d'entreprise Martell, 2021. Photo : Thomas Lanne.

Conservation et restauration, un enjeu sur les réserves

La question des réserves

Avec 95 % des œuvres conservées en réserve, la sécurité et sûreté au service de la patrimonialisation de la collection montre à quel point l'enjeu sur les lieux de conservation est primordial. La valeur des œuvres conservées dans nos réserves est à réévaluer, ce qui sera un des objectifs fixé à court terme. A titre d'exemple de valeur patrimoniale, trois œuvres historiques de Daniel Buren, dépassent, à elles seules, les 3 250 000 euros. Conformément aux priorités du ministère de la Culture, un Plan de Sauvegarde des Biens Culturels conservés dans nos réserves est en cours de rédaction. Plusieurs chantiers sont donc à planifier afin de prévenir et contrôler les risques de dégradations sur les collections.

Plusieurs problématiques existent sur les réserves, que ce soit dans celles internes au Capc (500 m²) ou dans celles externes au Haillan (825 m²) :

- Améliorer les conditions de stockage et les performances techniques du bâtiment est un premier axe à programmer avec prioritairement une action contre l'empoussièrement des collections. Une réflexion est aussi à mener sur l'isolation du plafond de la réserve interne dont le flocage est très pulvérulent et sur la proximité de l'atelier menuiserie qui génère une pollution non négligeable de l'air. À noter également, le vieillissement du mobilier employé pour le stockage qui ne suit pas l'accroissement des collections et qui n'est plus adapté aux particularités physiques des typologies de collection et l'absence d'engin de levage et de personnels qualifiés aux mouvements des œuvres en réserve.

· Quasi-saturation des espaces de réserves : le stockage est assuré mais la gestion des œuvres est compromise par le manque d'espace et de moyens humains pour assurer l'ensemble des opérations de gestion de la collection. La politique d'acquisition prévoit un taux d'accroissement des collections qui, avec la saturation actuelle des espaces de stockage des réserves, ne permettra plus d'assurer en toute sécurité la conservation et le respect de la chaîne opératoire de gestion des entrées et des sorties des œuvres. L'aménagement d'une zone de quarantaine est une nécessité qui fait, par ailleurs, écho aux récentes recommandations de l'Icom (International Council of Museums) sur la manière de gérer la conservation en situation d'urgence et de crise sanitaire.

· Zone de transit et absence de zone de quarantaine : en l'absence de zone de quarantaine, toute œuvre en prêt séjourne dans la zone de transit qui est potentiellement une source d'infestation pour toutes les œuvres de la collection. En fonction des projets, de 20 à plus de 250 œuvres peuvent être stockées temporairement en zone de transit sur une surface d'environ 90 m². Les mouvements incessants d'œuvres et de personnes durant les phases de montage et démontage des expositions sont un facteur de risque non négligeable.

Propositions d'actions concrètes

- Actualiser la valeur patrimoniale de la collection.
- Améliorer l'aménagement des réserves en commandant une mission d'évaluation auprès du Centre de recherche et de restauration des Musées de France.
- Finaliser le Plan de Sauvegarde des Biens Culturels.
- Anticiper la saturation des réserves à échéance 2025.

Les Chantiers de restauration

En premier lieu, il s'agira de finir les restaurations inscrites dans le plan pluriannuel de restauration 2017-2020 avec les restaurations presque abouties des œuvres de Wim Delvoye et Suzanna Solano et celle encore à venir de l'œuvre de Wolfgang Laib, techniquement complexe. Il s'agira par la suite d'établir un nouveau plan pluriannuel qui prenne en compte les dernières altérations constatées mettant en péril l'intention ou l'intégrité de l'œuvre.

Développer les liens avec des groupes de travail internationaux afin de partager de bonnes pratiques et positionner le Capc dans le champ prospectif de la conservation (problématiques des nouveaux matériaux et nouvelles techniques / Journées d'études ou colloques de l'inp, de l'Incca, de la SFIC, du Reina Sofia...)

Et surtout, développer et s'appuyer sur les recherches en cours dans différentes institutions afin de permettre au Capc de questionner la gestion de sa collection et d'interroger de fait la pérennité de ses œuvres.



Projet structurant Les Récits de collection

Historiquement, le Capc a toujours présenté sa collection de manière ponctuelle et non permanente. Dans les années à venir, les expositions de collection seront présentées de manière permanente avec un nouvel accrochage tous les 12/18 mois. Elles seront pensées comme un programme à part entière. Les *Récits de collection*, prennent pour postulat que la constitution d'une collection est toujours biaisée, que celle-ci est faite de manques, et que c'est à partir de ces manques et ces biais qu'il est possible de raconter des histoires, et pas seulement par la présence des œuvres « déjà-là ». Ainsi, d'autres collections pourront rentrer en dialogue avec la collection du Capc, ou des artistes contemporains pourront être invités à s'immiscer dans les présentations de la collection. Ce programme fait le constat qu'il est désormais essentiel de porter un regard renouvelé sur les collections publiques en lien avec les circonstances historiques qui ont façonné leur constitution et leur réception. La mission que se donne les *Récits de collection* est donc celle-ci : inscrire la collection du Capc dans l'écriture d'une dramaturgie critique de l'histoire de l'art.



1.2 Le Capc, Centre d'art contemporain d'intérêt national : un laboratoire de formes et de pratiques

Fort de son double label et de ses cinquante années de programmation d'expositions, de performances et autres interventions d'artistes, le Capc entre dans une phase de son existence qui est à la fois celle de la maturité mais qui doit aussi faire la part belle au bouillonnement de l'expérimentation. Pour les années à venir, le Capc souhaite mettre en place une programmation d'expositions diverses, entre rétrospectives « augmentées » (faisant le pont entre figures majeures et méconnues de l'art et artistes contemporains), expositions-situations (jouant de la nef comme espace fictionnel), et des formats plus classiques d'expositions historiques et de présentations solos (notamment d'artistes émergents). Enfin, il s'agira, dans les années qui viennent, de faire vivre le Capc au pouls d'une programmation live (musique, performance, poésie, mode et discussions) ambitieuse et excitante qui doit permettre aux bordelaises et

bordelais, aux françaises et français, amatrices et amateurs d'art ou non, et aux professionnelles et professionnels de l'art à l'international, d'identifier le Capc comme un lieu de création à part entière, suscitant la curiosité, la surprise et le débat. Dans la recherche d'un équilibre parfait et d'un dialogue fructueux entre le local, le national et l'international, il sera question de donner une place primordiale aux artistes voisins et voisins du Capc, tout en cherchant à collaborer et co-produire des événements ainsi que des expositions avec des organisations internationales.



Vue de l'exposition Le Club du Poisson-Lune, Capc musée d'art contemporain de Bordeaux, 04.11.2021-27.03.2022. Photo : Arthur Péquign

Développer une programmation d'expositions qui embrasse la pluralité du monde

Le Capc a toujours eu à cœur de rendre compte de la richesse de la création contemporaine. Il s'agira dans les années à venir de privilégier la polyphonie plutôt que l'autorité d'une voix unique et de constituer des communautés dans et hors l'institution. Cela se traduira notamment par l'invitation faite à des commissaires extérieurs à développer leurs projets au Capc, selon les opportunités et nécessités de la programmation et les collaborations fructueuses avec d'autres partenaires et contextes géographiques. Aujourd'hui, une institution artistique telle que le Capc doit assumer cette position multiple et s'évertuer à fracturer les manifestations hégémoniques de l'art contemporain, proposer des récits alternatifs et des positionnements parfois discordants. Il s'agira aussi de penser sur un mode rhizomique, en lien constant avec un écosystème local, national et international dont les frontières physiques et conceptuelles ne cessent de s'élargir et de se reconfigurer. Le projet se nourrit également de la notion de *musée-laboratoire* que l'on doit à Georges-Henri Rivière, où la recherche et l'expérimentation sont au centre des méthodes de travail et innervent non seulement les expositions temporaires, mais également la collection et la médiation.

Développer une programmation événementielle au cœur des enjeux sociétaux

En tant qu'institution artistique dont le cœur de métier concerne le contemporain, le Capc, en compagnie des artistes, se fait l'écho d'enjeux sociétaux. Ces questionnements actuels trouvent un point d'ancrage dans l'Entrepôt Lainé, qui, avec son histoire coloniale forte, inspire de plus en plus les artistes invités à produire des œuvres ou des expositions en résonance avec cette mémoire. Histoire coloniale mais également artistique, avec une présence de la performance et du spectacle vivant avec les années Sigma dont le Capc reste un témoin privilégié. Enfin, le Capc accompagne et donne une visibilité aux nombreux questionnements des créateurs contemporains sur l'évolution de

notre société moderne, se posant en réceptacle bienveillant et ouvert d'œuvres d'art sous toutes leurs formes qui permettent d'apporter des éclairages incisifs, décalés ou solennels sur des notions qui nous taraudent actuellement. Invités à proposer des formes plastiques statiques, des performances, des lectures, des événements interactifs entre autres, le Capc se fait l'écho de notre monde par le prisme des regards et des interventions d'artistes. Par le biais d'une programmation événementielle invitant des personnalités du monde artistique et universitaire internationales, le Capc entend être une plateforme de discussion et de débat de la vie culturelle bordelaise et internationale.

Soutenir la création émergente

Afin de soutenir la création émergente tant au niveau local que national et international, il sera d'abord question d'établir des liens plus resserrés avec les Ecoles d'art, et d'abord avec l'Ebabx et ses étudiants qui doivent pouvoir trouver au Capc opportunités, soutiens et conseils. Il sera aussi question de mettre à disposition la bibliothèque du Capc pour la communauté d'artistes bordelais émergents afin de s'en servir comme lieu de réunion et d'échange ainsi que de recherche (mettant à disposition les archives, les livres de la bibliothèque, et les ressources humaines du Capc pour des échanges ponctuels / conseils). Au niveau national et international, il sera question de soutenir la création émergente par le biais d'expositions mais aussi du nouveau programme *Vidéodrame*, qui remplacera l'art vidéo au cœur de la programmation du Capc au rythme d'une vidéo par mois présentée dans les galeries Arnozan. Ce rythme permettra de montrer douze artistes par an dans ces espaces. L'équipe sera proactive dans la recherche de partenariats avec d'autres structures nationales et internationales afin de coproduire et diffuser des œuvres vidéo et performatives d'artistes émergents. Enfin, la programmation de l'*Académie des Mutantes* (cf projet structurant page 51) fera également la part belle à la création émergente.

Développer les logiques de productions in situ

Le Capc a une capacité importante de production en interne, rare au sein des institutions françaises d'art contemporain. Avec ses ateliers de plus de 400 m², et un studio image et son adapté aux évolutions numériques, l'équipe du Capc est en capacité matérielle et humaine de répondre au mieux aux artistes invités dans une démarche collaborative, portée par un noyau de techniciens permanents qui est consolidé au gré des projets par des collaborations extérieures. Cet atelier est un atout important en termes de réactivité et de capacité à produire des projets ambitieux et techniquement complexes. Cela permet également une bonne maîtrise des coûts et une approche durable (réutilisation de matériaux, de cimaises d'une exposition à une autre par exemple). La grande nef de 2 000 m² est à la fois un lieu de fantasme pour de nombreux artistes, et un espace de confrontation à sa propre pratique, un passage important dans le développement d'une carrière artistique. Cette logique de production sur site, faisant à la fois appel à l'écosystème local par la fourniture de matières premières et de savoir-faire tout en puisant dans la richesse iconographique de l'artiste, est une des forces du Capc, qu'il convient de prolonger et d'amplifier.

La création à l'automne 2020 d'un appartement pour des résidences crée une opportunité supplémentaire qui va permettre aux artistes de produire *in situ* sur des périodes plus longues des pans entiers de leur exposition, en lien avec des entreprises ou structures locales.

Concevoir une politique éditoriale qui augmente la connaissance des œuvres

Depuis sa création, le Capc développe une politique éditoriale soutenue, principalement dédiée aux expositions. À l'instar de la programmation événementielle, le livre apparaît comme un prolongement et un outil essentiel d'approfondissement de la connaissance et d'enrichissement du regard ; un moyen d'appréhender le travail artistique sous un angle à la fois critique, poétique et scientifique ; un vecteur de sens

destiné à construire la mémoire de l'institution. Proposant des textes de contributeurs invités au rayonnement international qui analysent le travail d'une ou un artiste ou une thématique spécifique, mais aussi des esquisses, plans, ou photographies complémentaires, ces documents accompagnent les productions *in situ* et permettent au visiteur de poursuivre sa découverte d'un travail ou d'un sujet, à travers des objets ludiques et/ou des textes de recherche. En complément des publications associées aux expositions, deux nouvelles séries sont à l'étude (en version papier ou numérique) : la série *Hyperbole*, dossiers associés au programme du même nom permettant la présentation « augmentée » d'une œuvre de la collection du Capc au cœur des expositions *Récits de collection* et la série *Oracle*, publications en collaboration avec l'Ebabx de textes d'artistes majeurs traduits en français lors d'ateliers collectifs avec les étudiants.

Rendre publiques les archives de manière innovante

Le Capc conserve un ensemble riche d'archives visuelles, sonores et vidéographiques que nous souhaitons dans les années à venir rendre accessibles au public sous différentes formes. Comment raconter une histoire passée en la rendant vivante et tangible ? Comment retracer les moments marquants de l'histoire du Capc à travers ses archives ? Au sein des expositions et de manière dématérialisée, des dispositifs de consultation de ces archives accompagneront la dimension expérimentale des nouvelles productions. C'est ainsi par le biais de formats à la fois documentaires et ludiques que se renforcera la visibilité de l'histoire du Capc, dans un dialogue entre le contexte local et des récits transnationaux. Ce projet d'activation des archives doit être précédé d'un état des lieux réalisé par un ou une archiviste professionnelle. Un partenariat est envisagé en ce sens avec l'INHA et la direction archives de Bordeaux Métropole.

Accompagner les nouveaux usages et relations aux publics

Les espaces du Capc permettent de penser des expositions aux typologies différentes, de l'expérience de la monumentalité à des face-à-face avec des œuvres de l'ordre de l'intime. Si le Capc peut être vécu comme un musée dans le sens classique du terme (parcours silencieux), il faut penser les différents modes d'existence des publics en son sein, car ses espaces sont aussi des plateformes modulables où il est possible de respirer et se perdre, afin de laisser place à la déambulation, à la rencontre fortuite et au dialogue. Dans cet esprit, les différentes composantes de la programmation à venir sont pensées comme des rencontres. Des rencontres qui provoquent des mises en situation qui hackent l'expérience normative du « corps au musée » et la temporalité classique de la visite. Il s'agira de mettre l'accent sur des pratiques qui appellent à d'autres sens que celui de la vision, des expositions qui sont elles-mêmes des organismes vivants, qui bougent et font bouger, ainsi que de travailler sur des

modes d'attention divers lorsque les expositions se multiplient et se superposent. La part belle sera faite à des artistes qui emploient la performance, travaillent le protocole, la mise en situation ainsi que le jeu.





Projet structurant L'Académie des Mutantes

Si « *L'Académie des Mutantes* » sonne comme le titre du prochain X-men, il est d'abord une référence à l'*Université des Mutants*, lieu d'échange et d'apprentissage fondé par le poète et homme politique Léopold Sédar Senghor en 1976, sur l'île de Gorée, au Sénégal. L'ambition de cette université, qui a été dissoute en 2006, était de penser des manières de vivre autrement, ensemble. Ce programme hybride a pour vocation de penser le monde contemporain par le biais de l'art, et notamment ses formes les plus éphémères, performatives et mutantes : de la musique à la danse en passant par la littérature, la mode, la théorie, le jeu de rôle et le théâtre. En dédiant un programme spécifique à ces typologies de pratiques, le Capc entend renouer avec un des éléments fondateurs de l'énergie de l'Entrepôt Lainé, notamment par le biais du festival Sigma. Dans les années à venir, *L'Académie des Mutantes* pourra prendre la forme de sessions d'écoutes, séries de performances, défilés de collections, concerts, symposium, workshops, groupes de lectures, sessions de jeux et plus encore. La temporalité des manifestations de *L'Académie des Mutantes* est également changeante et pourra durer aussi bien une nuit qu'occuper des espaces du Capc sur plusieurs semaines.

2. Le Capc polyphonique et collaboratif



La polyphonie est l'idée d'un chœur dans lequel différentes voix se font entendre et finissent par former un tout, la collaboration est un espace dans lequel nous pouvons produire quelque chose ensemble. Penser et développer une vision polyphonique et collaborative au Capc impose de s'interroger sur les personnes entendues et celles qui ne le sont pas.

Sommes-nous capables d'écouter et de donner la parole à différentes voix au sein d'une institution artistique ? Qui sont les personnes que nous écoutons déjà : les publics, les artistes, les théoriciens, les critiques d'arts, les différents services du musée ? Qui sont les personnes que nous aimerions entendre plus ? Sans jamais déroger à l'exigence artistique, comment faire en sorte que toutes ces voix aient une place dans nos actions et nos modalités de fonctionnement ? Comment faire en sorte qu'elles soient actives et non passives ? Quels outils mettre en place pour écouter ces voix ? Comment développer des logiques de construction qui n'imposent pas mais au contraire sont collaboratives ? Par définition, cette approche doit constamment se nourrir des rencontres et échanges au fil de l'eau mais nous esquissons ci-après les enjeux, outils et propositions concrètes que pourrait engager un tel changement de posture.

Cellula (Cellule en latin), espace de médiation autonome au sein de l'exposition Absalon Absalon, Capc musée d'art contemporain de Bordeaux, 24.06.2021-02.01.2022. Photo : Frédéric Deval





2.1 Constituer des communautés de pensées

Dans un monde complexe et proliférant, l'équipe d'un lieu culturel ne peut embrasser à elle seule l'hétérogénéité géographique et conceptuelle de la production artistique actuelle. A l'autorité d'une voix unique qui a longtemps prévalu dans les structures culturelles, nous privilégions celle de constituer des communautés diverses qui seront autant de cercles de pensées aptes à rendre compte de la richesse de la création contemporaine. Une institution artistique aujourd'hui peut et doit assumer cette position multiple, proposer des récits alternatifs et des positionnements parfois discordants.

Il s'agira aussi de penser sur un mode rhizomique : l'amplification d'un réseau de partenaires, qu'ils viennent ou non du champ artistique, permettra de démultiplier les approches et de toucher de nouvelles personnes. La polyphonie doit être palpable d'abord d'un point de vue programmatique : par l'invitation régulièrement faite à des personnalités extérieures, qu'elles soient françaises ou étrangères, à concevoir des expositions ; par une plus grande place accordée à l'artiste dans la structure même du projet, comme ce sera le cas avec la résidence *les Furtifs*, et par la diversité des partenariats à développer, du plus local au plus international, mais toujours en lien et en résonance avec le projet et la parole de l'artiste. Dans l'institution, la première des communautés est celle des équipes, où chacun doit pouvoir trouver, dans l'exercice de ses missions, un sens et une place dans le projet commun.

Propositions d'actions concrètes

- Penser l'institution avec son entourage proche (*Cf Projet structurant, l'Atelier des communs - page 59*).
- S'associer à des personnalités extérieures françaises et internationales pour diversifier les points de vue et les géographies de l'art.
- Créer des liens et rebonds avec d'autres champs disciplinaires (*L'Académie des Mutantes, cf Projet Structurant - page 51*).
- Activer le nouveau comité de suivi pour qu'il soit un lieu de pensée stratégique du Capc. Le comité de suivi se réunira une ou deux fois par an. Il s'est réuni pour la première fois le 18 novembre 2021
- Mettre en place des partenariats pour faciliter scientifiquement et financièrement le déploiement des projets sur le territoire.



Projet structurant L'Atelier des communs : un rendez-vous pour penser ensemble l'institution

Artistes, partenaires, étudiants, commerçants du quartier, travailleurs sociaux ou éducatifs, ou tout simplement habitants de la ville, seront invités à des journées de débats et d'ateliers participatifs pour imaginer ensemble le Capc de demain. Il s'agira, tous les ans à l'automne, de créer une nouvelle forme de dialogue où de non-professionnels de l'art discutent, échangent et élaborent des propositions avec l'équipe du Capc. La participation constitue un moyen de répondre à l'égalité d'accès à la culture, de reconnaître les droits culturels et d'être au service du développement de la société. Plus largement, il est question pour le Capc d'être une maison commune, perméable à la société civile. Cette démarche constitue un levier susceptible de faire tomber certaines barrières et peut permettre une meilleure appropriation de l'institution sur le territoire. L'ambition étant, à court, moyen et long terme, que *L'Atelier des communs* produise des conséquences concrètes sur l'institution, sa posture, ses modes de relations aux publics et ses espaces d'accueil. Par définition, une démarche participative ne peut être définie à ce stade, ni dans son contenu ni dans son résultat. Il conviendra de laisser une place à l'imprévu, au lâcher prise et même à l'erreur. Cette démarche nécessite également en amont des formations spécifiques pour les équipes afin d'acquérir les outils méthodologiques d'un projet participatif.

2.2 Restituer et démultiplier les voix

Restituer les voix du Capc c'est faire entendre la nature polyphonique d'une institution comme le Capc. De nombreux projets qui y sont menés ne semblent pas suffisamment être mis en valeur, car traditionnellement perçus comme moins importants que ne l'est l'exposition ou la parole de l'artiste. Pour déhiérarchiser les voix qui s'expriment au quotidien au Capc, un travail de communication sera mené pour faire entendre ces différentes personnes qui interviennent et participent activement à la vie du Capc. Au sein de la communication interne et de la communication externe et avec l'appui du travail de traitement des archives, des métiers mal identifiés ou méconnus, des collaborations, des partenariats pourront ainsi être valorisés.

Démultiplier les voix est l'occasion de réunir et d'inviter différents actrices et acteurs, interlocutrices et interlocuteurs pour associer leurs savoirs, leurs singularités et leurs identités. Ces différentes personnes réunies ensemble peuvent nourrir et faire éclore un projet commun. A travers ce partage d'expérience, il est possible de réinventer une nouvelle relation à la connaissance plus horizontale et de puiser à travers les spécificités de chacune et chacun différentes sources et origines du savoir.

Propositions d'actions concrètes

- Inventer des projets collaboratifs à partir de la collection

La démultiplication des voix prendra la forme concrète d'un projet collaboratif mené autour de la collection du Capc. Il s'agirait de donner la possibilité à des groupes constitués et identifiés du territoire bordelais de monter une exposition et/ou une médiation (visite guidée, objet éditorial) autour d'une ou d'œuvres de la collection en opérant une relecture à la lumière de l'époque contemporaine. Ce projet serait mené avec des membres de l'équipe du Capc, des associations ou encore des groupes scolaires mais aussi avec des artistes, des restaurateurs, des chercheurs, ...

- Créer à voix multiples un événement culturel

Dans la même veine, il pourrait être imaginé à partir de la programmation du Capc, un événement porté par un groupe qui associe plusieurs voix qui viennent à la fois du musée et en dehors de celui-ci.





Projet structurant Les Nouveaux Acquéreurs

Les *Nouveaux Acquéreurs* propose qu'un groupe de personnes non expertes en art contemporain puisse faire l'expérience d'entrer dans les instances de décision du Capc et proposer l'acquisition d'une œuvre d'une ou d'un artiste vivant à Bordeaux. Le Capc collabore avec l'*École de la 2^{ème} chance* de Bordeaux pour ce nouveau dispositif sur le premier semestre 2021/2022. Sur la base du volontariat, un groupe de jeunes adultes se trouvant en situation de « décrochage » et inscrits dans un parcours d'insertion professionnelle, s'engage dans cette aventure des *Nouveaux acquéreurs*. Le projet s'appuie sur un protocole permettant à chaque jeune de participer à toutes les étapes de l'acquisition d'une œuvre au Capc : la découverte de la création actuelle, les enjeux de la collection du Capc et la rencontre avec des artistes dans leur atelier. Après plusieurs semaines de séances hebdomadaires de travail, le groupe défendra l'œuvre qu'il aura choisie devant le Comité de suivi du Capc pour qu'elle soit acquise et qu'elle entre dans la collection du Capc. Cette œuvre, au-delà de ses qualités intrinsèques, constitue un témoignage de l'expérience vécue par le groupe. Ce projet constitue une expérience d'émancipation et d'apprentissage à la prise de décision, ainsi qu'un laboratoire visant à décroiser l'institution et ses règles de pouvoir, tout en visant à créer des ouvertures et liens dynamiques vers la société et le territoire dans lequel elle s'inscrit.

2.3 Décloisonner les voix

Le Capc s'engage avec ce nouveau Psc dans une démarche globale qui, pour rester cohérente et comprise, doit s'initier dans l'ensemble des aspects de sa vie et de son fonctionnement. S'il est question de changer le prisme par lequel la relation aux publics est envisagée alors les méthodes collectives de travail et de solidarité à l'œuvre au sein même de l'équipe doivent aussi être interrogées pour privilégier la participation, la contribution et l'intelligence collective. L'équipe dirigeante du Capc gère au quotidien ce que l'on appelle le management opérationnel, l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines (évolution de carrière, formation) sont quant à eux modélisés et harmonisés à l'échelle de la Ville et de Bordeaux Métropole.

Le Capc souhaite mettre en œuvre, dans la limite de ses prérogatives, les mêmes méthodes de collaboration, les mêmes modalités d'échanges transversaux et participatifs aussi bien en interne, qu'avec les artistes, les partenaires, les publics. La démarche collaborative interne sur laquelle s'est appuyée l'élaboration de ce Psc sera prolongée pour introduire tout au long de l'année des moments de partage et de réflexions sur l'établissement, son fonctionnement et l'évaluation de ses activités et méthodes.

Propositions d'actions concrètes

- Organiser un séminaire annuel interne.
- Traduire collectivement le psc en plan d'actions annuel et en feuilles de route de service coconstruites en équipe.
- Créer des temps d'échanges avec l'équipe en dehors des contraintes calendaires qui permettent de coconstruire le projet.
- Imaginer des temps de débriefing et de propositions d'amélioration au-delà des points logistiques et opérationnels.





**3.
Favoriser la rencontre
avec l'art par
l'éducation artistique
et culturelle tout
au long de la vie et
par des actions de
médiations inclusives**

Le Capc est un lieu où l'art est vivant, la pensée est agile et contestée, le savoir est en train de se faire. Il est le lieu des débats, des oppositions assumées et des critiques constructives. Développer des parcours d'éducation artistique et culturelle (EAC) qui accompagnent la découverte d'artistes et d'œuvres d'art contemporain est pour le Capc une manière d'œuvrer à développer l'autonomie des personnes, leur jugement, leur goût et leur sensibilité.

Les parcours d'EAC reposeront sur les trois piliers : l'acquisition de connaissances, un rapport direct aux œuvres, la rencontre avec des artistes et professionnels de la culture, une pratique artistique et culturelle pour encourager la participation de tous à la vie artistique et culturelle.

La médiation artistique et culturelle s'est historiquement fondée sur une relation verticale entre le sachant et celui à qui l'on transmet. Ce schéma doit être réinterrogé pour donner à chacune et chacun la possibilité d'une expérience singulière et propre, pour garantir une égalité de voix, pour valoriser l'expérience et la sensibilité individuelles, et pour favoriser la discussion en s'appuyant sur la participation.

Le rôle de l'équipe du Capc est de proposer un accompagnement libre et volontaire au service de cette autonomie pour donner l'envie et le goût de la pratique artistique, de la visite au musée et de la compréhension de l'environnement politique et social.

De fil en aiguille, atelier dans l'espace de médiation au sein de l'exposition de Caroline Achaintre, Permanente, le 25.05.2021. Photo : Frédéric Deval

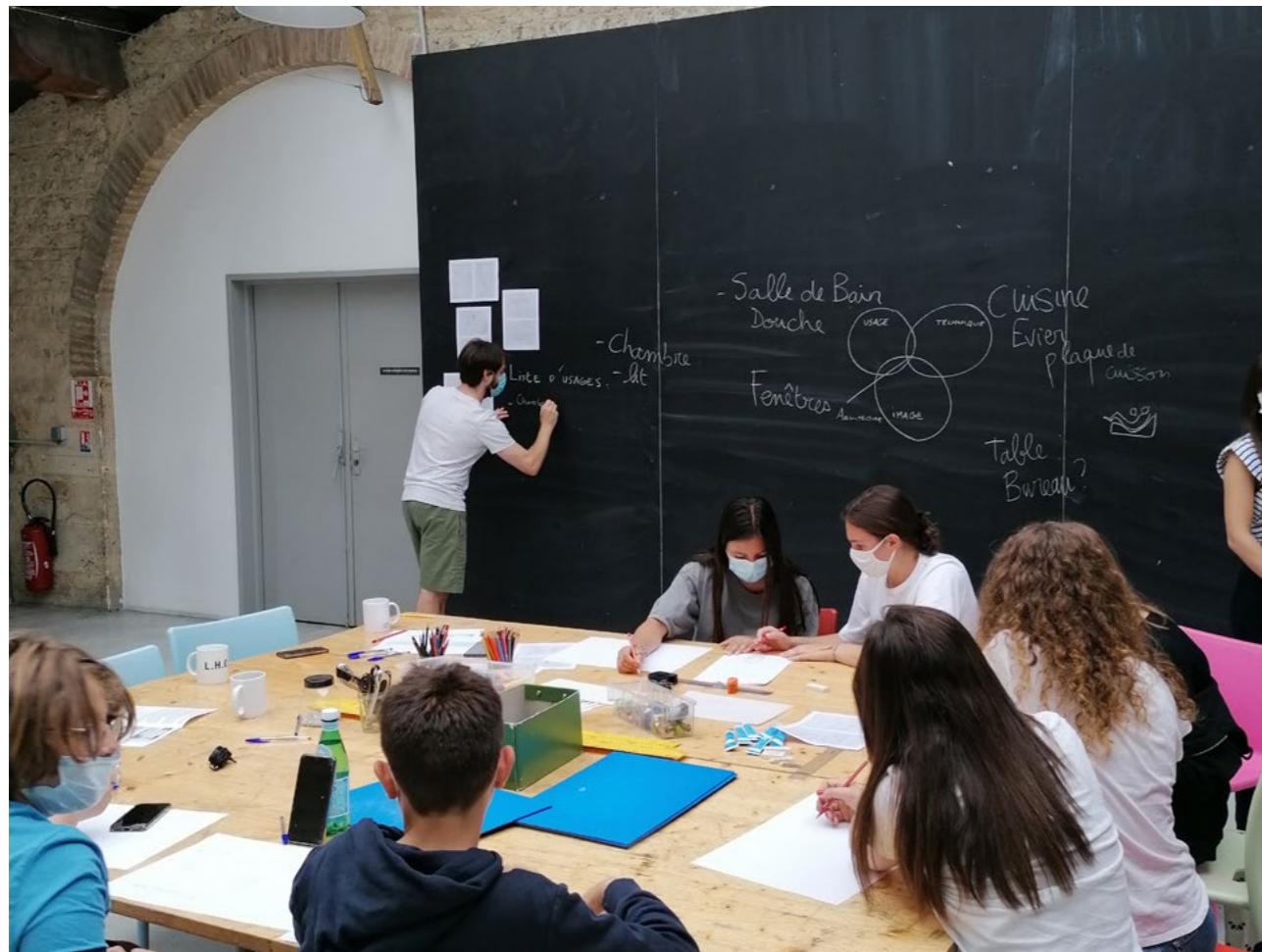


3.1 Prendre en compte les publics dans leur diversité et assumer des priorités

S'adresser à toutes et tous est une mission fondamentale du Capc. C'est pourquoi des objectifs de développement des publics sont définis. Non pas pour entrer dans une politique du chiffre mais bien pour que l'institution s'engage dans un accompagnement qui prend en compte les situations, les références et les pratiques de chaque personne.

Les programmes EAC impliqueront une dimension de parcours (avant, pendant et après) et auront pour vocation de proposer des outils adaptés aux différents moments de la vie. Le Capc souhaite pouvoir respecter des temps d'appropriation et de formation pour l'ensemble des parties prenantes à ces projets.

Pour que ces objectifs soient tenables pour les équipes, la mise en œuvre de ces nouvelles modalités de travail impose au Capc de se fixer plusieurs priorités d'action, sans pour autant que cela ne remette en cause l'objectif à moyen terme, d'universalité.



Cellule, Workshop d'été avec Milos Xiradakis, 06.07.2021 - 09.07.2021. Photo : Thibault Mahieux

La jeunesse, un enjeu prioritaire

Le rôle des adolescents dans le renouvellement des expressions artistiques et l'importance de la culture pour construire leur identité collective et personnelle doit être un moteur pour les institutions. Il est primordial de leur donner envie de franchir les portes du Capc et de s'adapter à leurs attentes, leurs codes et leurs besoins. Elèves, étudiants, décrocheurs... les situations sont hétérogènes et plurielles et c'est donc une fois de plus l'identité de chacune et chacun qui doit être prise en compte.

Alors que les pratiques culturelles peuvent revêtir un aspect identitaire dont les motivations sont le lien et le relationnel, le Capc doit s'interroger sur sa manière de prendre en compte ces différents usages et ces intérêts. En appui ou en collaboration avec des acteurs spécialisés, le Capc peut être moteur de projets spécifiques autant pour des groupes constitués (hors temps scolaire) que pour les publics individuels. Un projet phare d'atelier artistique impliquant de manière soutenue et régulière des jeunes gens sera mis en place. Ces collectifs de jeunes pourront prendre part à un projet artistique ambitieux et coconstruit, s'engager dans des situations de pratique mais aussi nourrir de leurs propositions la programmation du Capc.

Les scolaires, un public à reconquérir

Le développement de la relation avec les scolaires, 1^{er} et 2nd degré, est une priorité des années à venir, la fréquentation des publics scolaires au Capc étant insuffisante en nombre et en pourcentage de la fréquentation globale (7500 scolaires en 2019, 6,25 % de la fréquentation globale).

Grâce au partenariat avec la communauté éducative et notamment une collaboration renforcée avec l'Education nationale, le Capc proposera un programme d'actions et d'accompagnements plus structuré, mettant en avant de manière explicite la double mission centre d'art / musée du Capc. Le Capc s'attachera à proposer des outils qui permettent aux élèves de s'approprier leur apprentissage et favorisent la

construction collective d'un savoir partagé. L'accompagnement propose des pistes de compréhension pour rendre possible une interprétation propre, encourager l'esprit critique ou construire un discours collectif. Ces visites et ces outils cherchent aussi à partager et faire connaître le fonctionnement d'un musée / centre d'art et à donner le goût et l'habitude de la visite au musée. Le Capc investira pleinement son rôle pédagogique acteur d'une culture humaniste.

En priorité, une offre de visites ainsi que des outils spécifiques sont conçus en lien avec les expositions de la collection du Capc, qui constituent une opportunité de qualité vers laquelle orienter les enseignants. Ces expositions ont l'avantage de proposer de riches panoramas de la création contemporaine, d'aborder de nombreux sujets esthétiques et sociétaux et d'être présentées sur des temps longs, propices à l'élaboration de projets ambitieux de collaboration.

Propositions d'actions concrètes

- Créer des ressources pédagogiques aux formats variés (dont documents pédagogiques, teasers vidéo, visites guidées, entretiens filmés, ...) pour chaque proposition artistique.
- Etablir une relation partenariale avec les enseignants pour, au cours de rendez-vous réguliers, partager les outils, concevoir et mettre en œuvre les collaborations.
- Identifier au sein de l'équipe une personne référente interlocutrice privilégiée des enseignants et du monde de l'éducation facilement identifiable. Son action est appuyée par l'intervention de deux enseignants mis à disposition par l'Education nationale (pour 1^{er} et 2nd degré).
- Affiner les fichiers et annuaires et dédier des temps de recherche de partenariat et de prise de contact.

Les familles, une offre à construire

La sensibilisation des plus jeunes à la création contemporaine par notamment un éveil artistique passe par une réflexion sur les pratiques et les usages en famille. La famille est entendue comme une visite d'au moins un adulte avec au moins un enfant. Chaque famille a des motivations propres dans sa fréquentation du Capc et c'est à cet ensemble de besoins et d'envies que le Capc cherchera à répondre.

L'ensemble de ces développements s'appuie sur des dynamiques intergénérationnelles de partage et de dialogue au service du contact avec l'art contemporain.

Propositions d'actions concrètes

- Proposer une offre en direction des familles qui s'adapte à leurs horaires : ateliers du week-end, ateliers pendant les vacances.
- S'associer à des structures dédiées pour imaginer des projets adaptés (crèches, Maisons d'Assistantes Maternelles (MAM), relais et acteurs de la petite enfance à destination des familles).
- Concevoir des actions spécifiques à destination des enfants entre 3 et 6 ans.
- Dédier des ateliers de pratique et de découverte autonomes au cœur même des expositions qui favoriseront l'accueil et la participation des familles (cf projet structurant, les ateliers de médiation autonome - page 77)

Les personnes isolées, un enjeu de solidarité

Les personnes isolées physiquement, socialement, économiquement seront au cœur d'un ensemble d'outils et de projets d'accompagnement construits avec et par elles. En s'inscrivant dans une dynamique solidaire, le Capc se mettra au service de partenariats et de collaborations avec des acteurs locaux et régionaux des champs social, médical, judiciaire, etc. pour élaborer des projets spécifiques.

Les outils et méthodes du soin et de l'apprentissage nourrissent les démarches de médiation coconstruites avec des relais professionnels et institutionnels. Parmi les personnes identifiées en situation de fragilité, nous pensons notamment aux personnes en situation de handicap, d'exclusion sociale, aux personnes LGBTQI+, aux personnes migrantes, aux personnes sous-mains de justice.

Propositions d'actions concrètes

- Proposer des workshops conçus en partenariat avec des associations du champ social, médical, judiciaire, ... Les workshops sont pensés en lien avec la programmation et sont articulés autour du travail d'un artiste, pour un moment privilégié de rencontre, de pratique et d'échange.
- Renforcer les premiers partenariats avec France Terre d'Asile et PromoFemmes et créer d'autres collaborations et construire d'autres partenariats.
- Autour de la programmation, organiser des actions d'échanges et de pratiques en lien avec les œuvres et les artistes.
- Pour exemple, en 2022, autour de l'exposition d'Eva Kořátková, un atelier avec l'artiste Lou-Andréa Lassalle sera organisé avec le réseau AIME (Accueil et Intégration des Migrants et des

Exilés) et proposé à toutes personnes pour réaliser des costumes mi-poissons, mi-humains. Le dernier jour de l'atelier se conclura par une procession de ce nouveau peuple d'êtres hybrides à laquelle seront conviés les familles et amis des participants. Toujours en marge de l'exposition d'Eva Kořátková, un projet *Human Library* est en cours de définition avec des associations sociales et culturelles du Grand Parc et de Bacalan. Un autre projet avec l'association PromoFemmes produira une série de capsules audio et vidéo en différentes langues intégrant les éléments disponibles pour le public pendant la visite de l'exposition d'Eva Kořátková.

3.2 S'appuyer sur des méthodes inclusives

Les artistes et leurs œuvres nous incitent à aborder des questions esthétiques mais aussi intimes, politiques, sociétales, C'est de la pensée de l'artiste et de sa traduction conceptuelle ou formelle que les actions d'éducation artistique et culturelle du Capc se nourriront. Les méthodes à l'œuvre au sein de l'EAC reposeront sur les trois piliers : la connaissance, la rencontre et la pratique et chercheront à répondre à des enjeux majeurs pour le Capc :

- Être au service des solidarités à l'œuvre sur le territoire en privilégiant les actions coconstruites avec des acteurs ou des partenaires locaux et régionaux.

- Inviter des artistes pour imaginer des temps de pratique qui s'adressent à tous types de personnes. Il s'agit en priorité d'artistes de la région et en résidence au Capc. Les artistes seront spécifiquement rémunérés pour ces temps d'intervention et l'équipe du Capc leur apportera soutien, aide et appui à chaque étape des projets.

- Utiliser pleinement la double identité du Capc, à la fois centre d'art et musée. Si la mission de centre d'art implique des temps de travail avec des artistes vivants, privilégiant l'expérimentation, la pratique, la participation active, la mission de musée renvoie aux questions de patrimonialisation, de contenus scientifiques notamment en histoire de l'art contemporain ou en techniques de restauration et conservation des œuvres. Et si la collection du Capc est un matériau privilégié pour la découverte et la réflexion sur la création contemporaine, l'institution muséale et le patrimoine commun ; la résidence et la production in situ sont l'opportunité précieuse de la rencontre avec l'artiste, de la découverte de la démarche artistique, de l'initiation ou l'approfondissement de la pratique.

Les méthodes s'appuieront sur quelques grands principes moteurs :

Rendre lisible

Permettre de voir et comprendre interroge la manière dont on énonce. A travers l'adresse orale, la qualité de l'accueil, les textes donnés à lire, le Capc souhaite rendre intelligible le contenu qu'il propose. Cet effort engage en premier lieu les actions entreprises par les équipes des publics, mais elles appellent à une mobilisation de chaque membre de l'équipe, notamment à l'accueil, la surveillance, la communication, la conception et la coordination des projets.

Propositions d'actions concrètes

- Mettre à disposition des livrets ou des textes de salle suivant la méthode Facile A Lire et à Comprendre (Falc).
- Sous-titrer systématiquement toutes les publications vidéo.
- Traduire en langue des signes les prises de parole publique (vernissage, etc.).

Décloisonner

Pour être perméable aux expériences de ceux et celles qui l'habitent et le vivent, le Capc imagine des modalités d'accompagnement qui encouragent le decloisonnement des usages et l'appropriation des espaces. Faire exister les visiteurs dans toutes leurs dimensions de corps et d'âme est un levier de développement d'une nouvelle relation entre l'institution et les personnes.

Propositions d'actions concrètes

- Former les personnels aux approches participatives et collaboratives et au respect des droits culturels.
- Au cœur des expositions, dédier des espaces à une médiation autonome (cf *projet structurant page 77*).
- Organiser des *visites « autrement »*, en faisant appel à une personne qui n'est pas professionnelle de la visite guidée, de l'histoire de l'art ou de sa médiation. Ce sont des moments décalés qui permettent d'enrichir la discussion par la multiplicité des points de vue et participent au développement d'un regard personnel.

Utiliser le numérique au service de la participation et de l'inclusion

C'est aussi grâce au numérique que le Capc développe la sensibilisation à l'art contemporain dans une dynamique participative et inclusive. Accessible, libre, souple, le numérique amplifie l'interaction et facilite contribution et participation tout en permettant une exposition plus large des œuvres et des artistes.

Propositions d'actions concrètes

- Créer une zone de dialogue avec les publics sur les réseaux sociaux (et pas seulement du partage de contenu).
- Réaliser des capsules vidéo pour découvrir les métiers du Capc pour mieux faire comprendre le fonctionnement et les enjeux de l'institution artistique et susciter des vocations.
- Proposer des contenus augmentés accessibles en ligne ou par QR Code depuis la salle d'exposition. A géométrie variable, ils permettent aux publics de choisir en autonomie le degré d'information auquel ils accèdent.
- Concevoir et diffuser des outils sur le principe avant/pendant/après la rencontre ou la visite (cf *le Capc dématérialisé page 102*).

Favoriser la pratique

Cette participation passe aussi par l'expérimentation et la pratique. Que ce soit pour comprendre une technique ou pour découvrir un savoir-faire ou simplement pour le plaisir du faire par soi-même (et sa capacité émancipatrice), le Capc privilégie les temps et les espaces de pratiques avec des artistes.

Propositions d'actions concrètes

- Renforcer la mise en œuvre d'ateliers et de workshops. Pensés en lien avec la programmation, les workshops pour les enfants/ados durant les vacances scolaires sont articulés autour du travail d'un artiste pour des temps privilégiés de rencontres, de pratiques et d'échanges. Les workshops sont également proposés à des associations du champ social. Outre France Terre d'Asile et PromoFemmes, de nouvelles collaborations sont en cours de construction.
- Proposer, dans le cadre de l'été culturel, des ateliers d'expérimentation plastique avec des artistes durant l'été. Ateliers dans et hors les murs (notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville) à destination des personnes isolées ou en situation de fragilité.
- Ouvrir l'*Atelier du regard* à tous les publics en proposant des temps d'expérimentation artistique en fonction de la programmation (familles, très jeunes publics, en partenariat avec des structures du champ social, ...).
- Utiliser les ateliers autonomes au cœur même des expositions pour favoriser la pratique – (cf *projet structurant - page 77*).



Projet structurant Les ateliers de médiation autonomes dans les salles d'expositions

À proximité ou au cœur des expositions, des ateliers pouvant être exploités en autonomie permettent aux familles d'expérimenter librement des concepts ou des techniques en écho aux projets artistiques présentés. En complément de la découverte des œuvres au fil de la visite, les visiteuses et les visiteurs sont « déplacés » vers une situation de pratique artistique inédite conçue sur le mode du jeu. Chaque proposition est envisagée comme une invitation à prendre part à un atelier dans un temps continu à celui de la visite en opérant une forme de « rebond » pratique à l'exposition en cours. Cette approche s'inspire des pratiques pédagogiques à l'œuvre dans les musées anglosaxons, mais aussi de propositions éducatives notamment développées dans les musées scientifiques, qui privilégient le geste et le « faire » à la simple observation.

Des premiers essais ont été faits dans le cadre des expositions *Caroline Achaintre, Permanente* (expérimentations de la technique du tuftage), *Absalon Absalon* (jeux de construction à l'aide de petites briques) et *Le Tour du jour en quatre-vingts mondes* (pratique du dessin avec une contrainte, inspirée par une œuvre de Denis Oppenheim). La réussite de ces premières réalisations encourage le Capc à mettre en œuvre régulièrement des ateliers de ce type, dans une recherche constante de pertinence, de durabilité, d'ergonomie et dans le respect des propos et contenus artistiques. Ces espaces ont une forte exigence dans leur conception et leur réalisation et sont particulièrement adaptés à l'accueil des familles et aussi en général des personnes pour lesquelles une approche pratique constitue une porte d'entrée privilégiée dans la relation qu'elles peuvent établir avec l'art.

3.3 Répondre aux objectifs d'équité territoriale

Le Capc bénéficie d'une importante fréquentation locale (66 % de sa fréquentation totale en 2019) il est néanmoins fort à parier, même si le Capc ne possède pas de données chiffrées à ce sujet, que cette dynamique locale ne bénéficie pas de la même manière à tous les quartiers de la Ville. En tant qu'institution culturelle, le Capc doit être un vecteur de lien social et de solidarité. Le Capc s'engagera dans une démarche multi-partenaire aux côtés des acteurs du territoire pour tisser un maillage étroit de coopérations pour lutter contre les inégalités territoriales, économiques, culturelles et sociales.

Propositions d'actions concrètes

- Systématiser et enrichir les relations partenariales existantes avec l'association des centres d'animation de Bordeaux, les services d'éducation spéciale et de soins à domicile, le pôle seniors, l'association Promofemmes, Reg'Art, l'association cultures du cœur, Le livre vert, France terre d'asile, la Châtaigneraie centre social de Pessac, le petit Ermitage centre social de Léognan, France alzheimer, Oareil, ... En s'appuyant sur la richesse du territoire et l'intelligence collective, le Capc peut être partie prenante de projets transversaux, variés et hétérogènes qui impliquent des organismes du champ social, du handicap, de la santé, de l'éducation, de l'insertion, de la lutte contre l'exclusion ou contre les discriminations, etc. et, bien sûr, en lien avec d'autres acteurs culturels.

- Ces collaborations durables permettent d'augmenter la capacité d'agir, de démultiplier les possibles en croisant les regards et en agrégeant connaissances, expériences et expertises. Ces

partenariats sont aussi l'opportunité essentielle de travailler avec les publics concernés, ce qui est la seule garantie de l'adaptation des actions à leurs besoins et leurs désirs.

- Mener des « campagnes » de rencontres et de découvertes à différents moments de l'année, en fonction des priorités et des territoires, impliquant le développement d'outils spécifiques, la prise de contact avec des structures relais, la participation régulière à des actions de terrain coordonnées par la Dgac, etc.

- Analyser les freins à la visite et décliner des propositions spécifiques pour lever ces réticences et permettre à chacune et chacun de se sentir bienvenue au Capc. Grâce à une attention aux personnes qui ne sont pas familières des musées ou des centres d'art, le Capc souhaite participer à développer de nouveaux usages et de nouvelles envies.



Tournage d'une Capcule Babel LSF avec Sylvanie Tendron.
Exposition Le Tour du jour en quatre-vingts mondes, 2021. Photo : Mathilde Bertolo

4. L'artiste au cœur du projet



Un centre d'art se définit par sa capacité à positionner l'artiste au cœur de son réacteur de travail et à valoriser la production et l'expérimentation comme principes de fonctionnement. Au quotidien, le Capc s'engage dans des moments stratégiques de la recherche des artistes en les accompagnant au plus près de leurs projets. Expositions, collections, événements, résidences, ateliers de pratiques artistiques, l'artiste doit pouvoir avoir une place centrale physiquement et conceptuellement, à tous les endroits de l'institution. Ces processus de travail sont déjà largement convoqués dans la programmation du Capc, notamment par les expositions dans la nef, mais ce nouveau Psc entend amplifier mais également mieux valoriser la place de l'artiste dans l'institution. Le compagnonnage avec les artistes conduit à des questionnements, à des remises en question des habitudes et même à des évolutions structurelles. Nous élaborons ci-dessous un ensemble de propositions et apports pouvant naître de ces situations partagées avec les artistes et les modalités de collaboration qui en résultent.

Montage de l'exposition *Le Club du Poisson-Lune*, Capc musée d'art contemporain de Bordeaux, octobre 2021. Photo : Frédéric Deval



4.1 Renforcer la place de l'artiste dans l'institution

Il existe un paradoxe de nos institutions artistiques contemporaines : centrées intellectuellement sur la figure de l'artiste, elles n'inscrivent pas totalement le rôle et la place de l'artiste dans les faits et la réalité de leur organisation au quotidien. A cela deux raisons principales : la première étant que les institutions sont devenues des machineries complexes administrativement, qui doivent répondre à des injonctions parfois contradictoires (chiffres de fréquentation versus pratiques expérimentales / parole de l'artiste versus parole facile à lire et à comprendre, etc). La deuxième raison est liée au fonctionnement et au développement sans précédent du milieu de l'art globalisé qui crée pour les artistes des agendas de travail très contraints et rend difficile leur présence au quotidien et/ou sur le long terme. Ces modes de fonctionnement sont parfois durement ressentis par les artistes qui ne se sentent pas

suffisamment écoutés et pris en compte par les institutions qui sont censées les représenter et soutenir. Comment faire en sorte que la parole de l'artiste soit véritablement agissante dans l'institution ?



Olu Ogunnaiké en montage de son exposition *Miettes*, avec l'équipe du Capc musée d'art contemporain de Bordeaux, octobre 2021. Photo: Frédéric Deval

Propositions d'actions concrètes

- Inviter les artistes à coconstruire avec les publics ou avec les équipes sur des thématiques autres que celle stricto sensu de l'exposition

Les artistes pourront être sollicités pour accompagner le Capc sur des questions relatives à son architecture, son histoire, la façon dont elle rentre en relation avec le public, etc. Non à la manière de faiseurs de décor ou de prestataires de service, mais bien à celle de constructeurs de sens, de catalyseurs de forces et de formes. Qu'il s'agisse de l'organisation de *L'Atelier des communs* (Cf projet structurant page 59), de l'expérimentation autour d'un nouveau mobilier pour *l'Atelier du Regard* ou de la nécessité de faire signe sur la façade du Capc, il s'agira de cheminer avec les artistes, de penser l'institution avec eux, dans des modalités qui favorisent l'expérimentation.

- Investir l'artiste dans l'histoire de l'institution : l'histoire coloniale du bâtiment, les archives, la collection

Le Capc est le fruit d'une double histoire, une première marquée par le passé colonial du lieu, autrefois entrepôt réel des denrées coloniales, et une deuxième marquée par son histoire artistique forte, un des premiers lieux en France et en Europe à être exclusivement dédié à la création contemporaine. Cette histoire s'incarne dans le bâtiment même, dans ses archives qu'il s'agit à présent de convoquer, et bien sûr dans sa collection dont il faut renouveler le regard. Inviter des artistes à penser cette double histoire permet décentrer le regard, de créer des dialogues inattendus entre les œuvres et de tracer des correspondances et rebonds entre l'histoire et notre période contemporaine.



Projet structurant La Résidence Les Furtifs

Après quelques mois de travaux à l'automne 2020 pour créer un studio logement au sein même de l'établissement, le Capc crée en 2021 *Les Furtifs*, nouveau programme de résidence du Capc. Ce programme emprunte son nom au roman de science-fiction éponyme d'Alain Damasio, dans lequel les furtifs sont des êtres de chair et de sons, à la vitalité hors norme, qui métabolisent dans leur trajet aussi bien pierre, déchet, animal ou plante pour alimenter leurs métamorphoses incessantes. La résidence *Les Furtifs* n'a ni forme ni durée préconçues. Ce projet souhaite renverser la logique habituellement proposée aux artistes, consistant à définir un format auxquels ceux-ci sont tenus de se conformer. En proposant un budget et la possibilité aux artistes de définir eux-mêmes, en lien avec l'équipe du Capc, la question du temps et de l'espace, *Les Furtifs* tentera de s'adapter de manière organique aux nouveaux formats de production et de diffusion de la création contemporaine : expositions digitales, projets en lien avec le champ social, projets de recherche, productions courtes et très intenses ou au contraire au long cours, ou encore conçues en co-construction avec d'autres champs disciplinaires, etc.

4.2 Favoriser la rencontre entre les artistes et les publics

Parmi les missions du Capc compte la nécessité de mettre en avant des pratiques artistiques en train de se faire. Les pratiques des artistes ne se limitent pas au temps de l'atelier ni au moment du vernissage. Ces temps de rencontres privilégiés avec les artistes permettront de découvrir l'institution et le travail artistique dans toute sa complexité, non pas comme un moment et un espace figé, mais plutôt comme une pensée et une énergie en perpétuel mouvement.

Propositions d'actions concrètes

- **Proposer des visites-chantier entre l'artiste et le public pendant les montages dans la nef**

Afin de rendre plus concrètes les différentes étapes de travail pour la mise en œuvre d'une exposition entre l'instant où elle commence à être pensée et son actuelle mise en forme, le Capc proposera au public des visites chantiers. En période de montage des expositions dans la nef, des visites seront organisées afin de rencontrer les artistes de manière privilégiée. Le public sera ainsi convié à découvrir une exposition alors qu'elle est en train de se faire, leur dévoilant les coulisses d'un montage mais aussi les prémices d'une réflexion artistique.

- **A la faveur des résidences, créer des moments de rencontres pour que le public ait accès au processus de création**

Dans le cadre du programme de résidence *Les Furtifs*, les visiteurs seront aussi conviés à découvrir la pratique artistique en train de se faire. L'artiste en résidence proposera sous la forme qu'il ou elle souhaite une entrée dans son processus

de travail, en offrant une rencontre privilégiée dans l'espace où il ou elle crée. Il s'agira autant de montrer les spécificités d'une recherche en cours que de révéler comment l'institution construit dans ses murs avec un artiste sur une période plus longue.

- **Développer une programmation événementielle qui fait la part belle à la présence physique des artistes**

En proposant aux artistes d'être plus intégrés à la programmation des événements, il s'agira d'inventer des nouveaux formats où les artistes produisent de nouvelles œuvres notamment immatérielles. Un forfait de production leur sera alloué permettant d'imaginer des formats live plus expérimentaux. Il ne s'agira pas seulement d'éclairer les expositions présentées au Capc par des formats de discussions et de conférences mais aussi de faire émerger à travers une programmation d'autres formats de création au-delà de l'exposition.

4.3 Faire avancer structurellement l'institution avec les artistes

Par l'échange et le contact avec les artistes, une institution est amenée à évoluer et à se transformer, non pas seulement par les choix artistiques et esthétiques qu'elle opère mais aussi sur le plan structurel. En effet, les artistes, lorsque leurs pratiques interrogent les évolutions politiques de leur temps et les transformations structurelles, peuvent accompagner le Capc sur des manières de fonctionner.

Propositions d'actions concrètes

- **Les questions que nous posent les artistes dans leur travail et leurs méthodes**

Deux volets sont à prendre en considération dans l'accompagnement des artistes sur notre manière de penser l'institution. Le premier est lié aux questions que posent les artistes par leur méthode de travail et leur pratique artistique. A chaque nouveau projet d'exposition, chaque nouvel événement, chaque nouvelle entrée d'œuvres dans la collection, chaque nouvelle arrivée en résidence, l'institution est continuellement amenée à découvrir et à se confronter à une manière singulière de travailler. Cette capacité à se moduler, s'adapter et à imaginer des nouvelles méthodes de travail en fonction des artistes accueillis, est aussi une grande force pour l'institution car elle devient elle aussi un corps mouvant en perpétuelle évolution et transformation.

- **Les questions que nous posons aux artistes pour nous aider à résoudre des questions structurelles**

Grâce au travail mené avec les artistes et des méthodes de travail différentes qu'ils nous amènent, nous sommes aussi amenés à réfléchir et à nous poser des questions structurelles avec les artistes. Dans le cadre du programme de résidence *Les Furtifs*, nous avons accueilli en mars 2021 l'artiste sourd Kengné Tégua. Par son expérience de la surdité et des discriminations qu'il a subies et qu'il subit encore et par le contrat de confiance qui nous lie, il nous a permis de soulever un ensemble d'améliorations nécessaires à la structure pour pouvoir respecter au mieux sa surdité mais aussi celle des publics concernés. Par sa présence, un travail de fond est actuellement mené sur les différents handicaps pour pouvoir respecter au mieux la diversité des personnes.

5 - Le Capc protéiforme



Le Capc est une entité plurielle qui se déploie à la fois dans ses murs, hors-les-murs et de manière dématérialisée. Il s'agira dans les années à venir d'œuvrer à ce que toutes ces dimensions s'imbriquent, dialoguent et s'enrichissent mutuellement. Dans l'Entrepôt Lainé, nous proposons d'améliorer la circulation, physique et intellectuelle, entre tous les espaces qui le composent (librairie, espaces d'exposition, auditorium, bibliothèque) et ce en concertation et en lien avec les autres usagers du lieu (arc en rêve et Café du musée). Quant à la sphère digitale, elle permet plus que jamais au Capc d'exister en dehors de lui-même et d'attirer à lui notamment un public jeune, rompu à des usages numériques totalement intégrés dans leur vie quotidienne. La crise du Covid a été l'occasion de tester, parfois à marche forcée, de nouveaux formats numériques. A terme, et fort de ces expériences, l'enjeu consistera à mobiliser de nouveaux médias pour démultiplier l'expérience du visiteur sans se substituer à la spécificité irréductible de l'expérience de l'œuvre. Quant au hors-les-murs, il peut être un outil intéressant pour aller au-devant de personnes non familières du musée et proposer une première expérience de l'art moins intimidante.

Yoga géant, dans l'exposition de Samara Scott, *The Doldrums*, au Capc musée d'art contemporain de Bordeaux, le 21.10.2021. Photo : Arthur Péquin



5.1 Le Capc dans l'Entrepôt Lainé

Le Capc est protéiforme jusque dans ses murs avec des espaces d'exposition, une bibliothèque, une librairie boutique, un auditorium et deux autres usagers, arc en rêve et le Café du musée. Il accueille également, dans une logique de privatisation, des publics qui ne sont pas là pour le Capc mais que nous pourrions intéresser à nos activités. Pour le moment, force est de constater que ces entités fonctionnent trop souvent comme des îlots hermétiques. Comment créer des passerelles pour le public entre toutes ces entités ? Comment développer les flux de publics entre le Capc et arc en rêve ? Comment améliorer la circulation, physique et intellectuelle entre tous ces espaces ? La dimension protéiforme est également présente dans la programmation : expositions, conférences, concerts, ateliers de pratiques artistiques, comment faire en sorte de donner sens, de faire lien dans cette profusion ?

Créer une relation partenariale avec arc en rêve

Arc en rêve centre d'architecture rejoint l'Entrepôt Lainé en 1981, quelques années après le Capc qui s'y est installé dès 1973. En quarante ans de coprésence sur site, les deux institutions ont peu œuvré de concert, qu'il s'agisse de programmation, de médiation, de communication ou de parcours visiteur. Citons tout de même deux coopérations qui ont marqué les esprits : coproduction de l'exposition *Cities On the Move* en 1997, dont le commissariat était assuré par Hou Hanru et Hans Ulrich Obrist, qui explorait la thématique des villes en mouvement ; et co-commissariat en 2010 de *Insiders* autour du vivre ensemble et des pratiques vernaculaires. Au fil du temps, une logique de séparation - des espaces, des équipes et des publics - s'est malheureusement ancrée, qui n'a été profitable ni au Capc ni à arc en rêve. L'arrivée d'une nouvelle direction au Capc en 2019 et à arc en rêve un an plus tard, permet de poser les bases d'une relation partenariale, apaisée pour les équipes et porteuse d'une plus grande lisibilité pour les publics. Le postulat de départ est celui d'un « destin commun » des deux institutions, par l'usage conjoint du lieu mais également par la nature même de leurs champs disciplinaires respectifs.

Il ne s'agit pas de dissoudre les singularités de chacun par un plus petit dénominateur commun qui n'aurait pas de sens, mais bien de capitaliser sur la renommée et l'expertise respectives de ces deux institutions phares bordelaises pour développer et diversifier les publics.

Propositions d'actions concrètes

- Associer arc en rêve aux réflexions globales sur le bâtiment et ses usages

Si le Capc, en tant que service de la Ville de Bordeaux, assume la direction générale du bâtiment, il sera toutefois proposé d'associer arc en rêve aux réflexions globales sur les usages du lieu telles qu'elles sont définies dans ce Psc : mise en place d'une signalétique concertée intérieure et extérieure ; participation à l'étude de potentialité du bâtiment ; amélioration du parcours visiteur et création de lieux de repos et convivialité, afin de rendre l'expérience de visite plus fluide et plus lisible.

Une série d'outils et de méthodologies de travail sont mises en œuvre entre les équipes des deux structures, au-delà de la création simple de circuits de communication mutualisée internes (listes de diffusion de mail, etc.). Des rendez-vous thématiques réguliers sont organisés dont la fréquence dépend des actualités et des besoins : réunion mensuelle de partage et d'échange ; réunion régulière de programmation, de médiation, de communication et réunion régulière concernant l'usage et l'entretien du bâtiment.

- Concevoir des offres de visites conjointes, notamment en direction des publics scolaires

Actuellement, les classes scolaires viennent découvrir le Capc sans passer par arc en rêve et vice-versa.

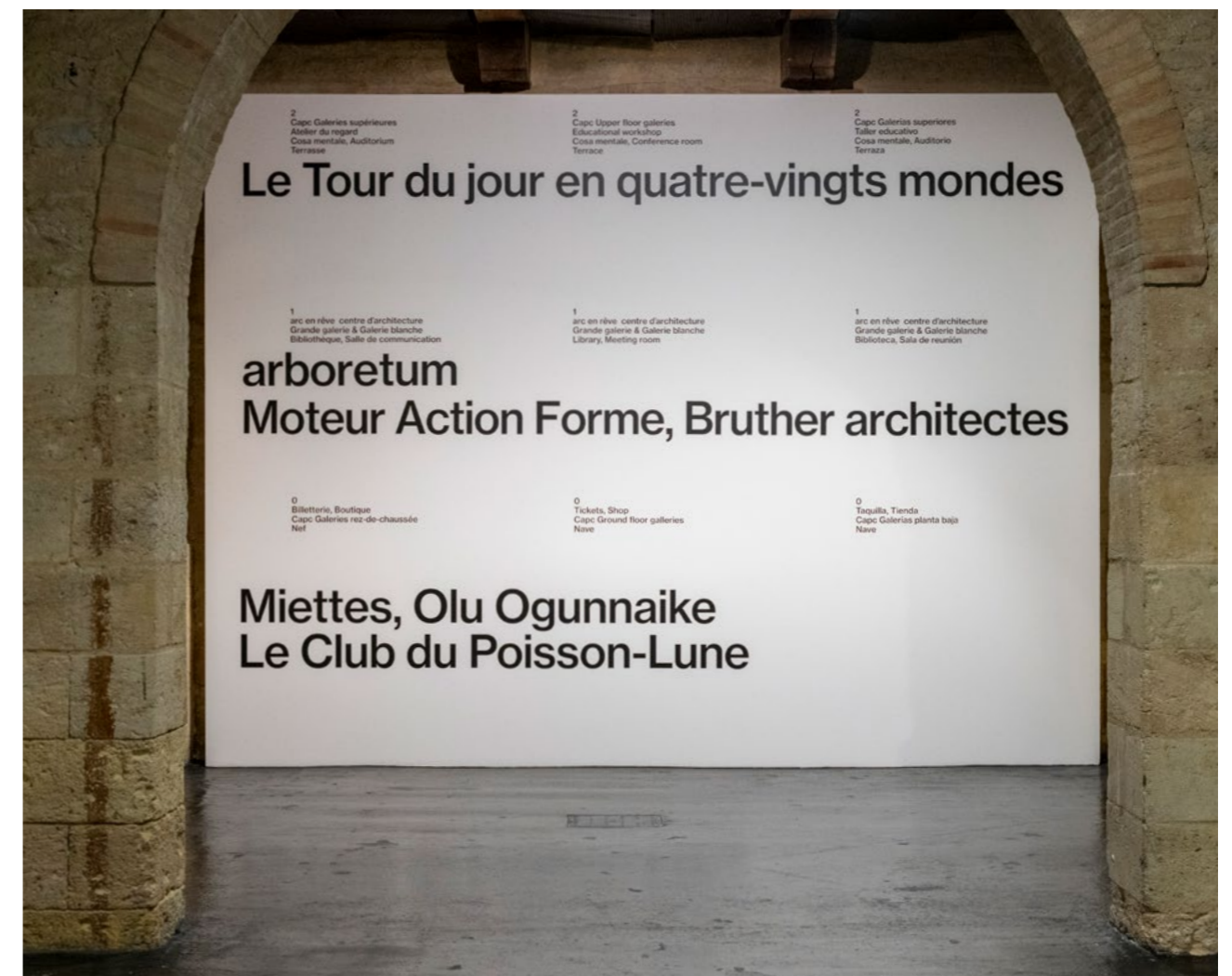
Une offre de visite conjointe sera proposée dès la rentrée 2022, en laissant la possibilité aux établissements scolaires de choisir visite conjointe ou spécifique à une structure. Avec le temps, des ateliers communs de pratique, sur des thématiques liées à la programmation, pourront être imaginés.

- Concevoir des logiques de communication concertée

Les deux institutions conservent chacune leur identité visuelle mais s'engagent à se mentionner réciproquement dans leurs outils de communication respectifs (dossiers de presse, programme, newsletter).

- Proposer des échos de programmation entre les deux structures

Les deux institutions partagent plus que des espaces physiques, elles partagent également une relation au savoir et à l'expérimentation qui offre des outils de compréhension du monde. S'il ne s'agit pas de forcer de manière artificielle des liens entre leurs deux champs disciplinaires spécifiques, des échos de programmation peuvent être proposés quand cela est cohérent, comme ce fut le cas pour la rétrospective Absalon, proposée par le Capc et qui a donné lieu à une série de conférences proposées par arc en rêve. Ceci nécessite en amont une bonne anticipation et concertation, une méthodologie de travail entre le Capc et arc en rêve sera proposée en ce sens.





Créer une cohérence entre le projet artistique et le Café du musée

Toutes les raisons et les usages différents pour lesquels les personnes viennent dans l'Entrepôt Lainé sont autant d'occasions de laisser la place à la déambulation et à la spontanéité. Il semble alors primordial de penser l'information et la circulation des personnes en fonction de cette géométrie variable. Faciliter la compréhension du lieu et de ce qui s'y déroule, permettra à chaque personne en visite de choisir son expérience du lieu en fonction de ses envies, de ses besoins, de ses inspirations. Le soin à apporter à la cohérence dans les horaires, les tarifs, les propositions entre le projet du Capc et celui du Café du musée doit conduire nos relations, ce qui, à l'heure actuelle, n'est pas possible. Entre l'offre de restauration du Café et les actions artistiques et culturelles du Capc, des ponts peuvent être créés pour continuer de faire de l'usage du lieu une expérience riche de possibles et de convivialités.

Créer des résonances de programmation dans tous les usages du lieu

Dans l'objectif de faire rayonner la programmation artistique au sens large – exposition, événements, résidence – dans l'entrepôt Lainé et impliquer chaque aspect du Capc dans l'énergie et la dynamique de programmation, une pensée du ricochet et de la résonance sera activée par les équipes. Cela impliquera une communication interne sur le développement des projets dès leur élaboration, afin d'infuser de contenu créatif la majorité des espaces et usages a priori « non artistiques » du Capc. En effet, du café à la bibliothèque, de la salle de communication aux mezzanines, des terrasses au hall d'accueil, tous ces lieux cruciaux à l'expérience du Capc, nécessitent une pensée plus approfondie pour faire le pont avec ce qu'il se passe en simultané au sein du musée – centre d'art, au-delà de la présentation d'œuvres pérennes ou semi-pérennes.

Propositions d'actions concrètes

- Investir tous les espaces grâce à l'installation d'œuvres.
- Systématiser les visites d'expositions lors des privatisations d'espaces.
- Développer une ligne de produits dérivés du Capc et des artistes présentés.
- Proposer un volet archivistique dans la bibliothèque en lien avec certaines expositions.
- Valoriser les temps en chantier du musée (notamment la nef) par le biais de visites / rencontres avec les équipes pour parler des métiers du musée.

Mener une étude d'opportunité et de contraintes du bâtiment

Rendre la circulation dans le bâtiment plus facile, les activités plus lisibles, les différents espaces plus accessibles, tels sont les objectifs d'une étude d'opportunité et contraintes du bâtiment qui sera menée dès 2022. Aucune réhabilitation n'a été entreprise dans l'Entrepôt Lainé depuis la dernière phase de travaux achevée en 1990. L'enjeu sera d'étudier l'évolution de l'organisation des activités au sein du bâtiment pour en améliorer à la fois les conditions d'exploitation et les conditions de visite. Cette étude permettra d'identifier des améliorations pertinentes et soutenables de l'Entrepôt Lainé afin de répondre aux besoins des équipes des structures qui l'occupent (Capc, arc en rêve et Café du musée), des artistes et des visiteurs, tout en maintenant des conditions de production assurant la meilleure qualité possible de présentation des projets artistiques et culturels.



Projet structurant Création d'une signalétique intérieure et extérieure à l'échelle du bâtiment

La signalétique du Capc fait, depuis des années, l'objet de retours négatifs des visiteurs quant aux problèmes d'orientation dans le bâtiment, d'identification des espaces et du manque de lisibilité globale. Le parti pris de « minimalisme » et de l'austérité qui prédomine dans les choix adoptés lors de la rénovation du bâtiment par les architectes Denis Valode et Jean Pistre entre 1984 et 1990, doit aujourd'hui être remis en question afin de proposer une signalétique offrant un abord plus accueillant, lisible et inclusif. Cette signalétique devra être dessinée pour entrer en cohérence avec le lieu et surtout orienter, informer et identifier. Pour mener à bien ce chantier de refonte, il est apparu essentiel de travailler en synergie avec le centre d'architecture arc en rêve, avec qui le Capc partage l'usage de l'Entrepôt Lainé. Le bâtiment fera ainsi l'objet d'une signalétique commune conçue par l'agence Spassky Fischer, à travers la présence d'une police neutre offrant une alternative aux identités visuelles respectives des deux structures. L'ambition du projet est d'offrir une meilleure accessibilité du bâtiment et de garantir une « expérience visiteur » optimale tout au long de son parcours. Pour cela, la signalétique viendra au-devant du visiteur avec une intervention en façade pour permettre une identification immédiate des services et fonctions de l'établissement et de ses occupants. Elle communiquera les informations pratiques et le contenu de la programmation en cours. À l'intérieur, l'accueil disposera d'une signalétique dynamique sur écrans qui reprendra ces informations en les détaillant. Au cours de la visite, la signalétique directionnelle sur panneaux d'angle, sobre, discrète et précise viendra orienter les visiteurs et permettra une meilleure circulation dans le musée. Enfin, dans les espaces d'exposition, textes sur cimaise, cartels courts ou longs et QR codes avec compléments d'informations numériques offriront aux visiteurs toutes les clés pour qu'ils vivent une expérience muséale agréable et complète.

5.2 Le Capc hors-les-murs

Le musée demeure intimidant pour certaines personnes qui n'osent pas entrer dans ce lieu imposant. Dans ces conditions, il est essentiel d'aller au-devant de ces personnes, de les rencontrer au plus proche de leurs lieux de vie ou de travail pour leur faire découvrir les potentialités offertes par les musées. Le hors-les-murs possède ainsi un enjeu double : aller vers les publics qui ne se déplacent pas jusqu'au Capc pour créer une première rencontre ; et sortir les œuvres du musée pour les « désacraliser ». Il y a deux grandes catégories d'actions de présentation des œuvres hors-les-murs : la première est événementielle, qui propose des expositions dans des lieux souvent insolites ; la deuxième relève plus de la présence et de l'appropriation de l'œuvre dans un contexte social ou scolaire. Ces actions hors-les-murs ne sont pas le cœur de mission du Capc et doivent être envisagées avec prudence car elles sont chronophages pour l'équipe mais nous proposons de nous engager sur plusieurs actions de manière non systématique et toujours en lien avec des partenaires.



Takako Saito, Sound Dress N°1, 1999-2002 ; Do as You Like to N°1 et Do as You Like to N°2, 1982. Vue de l'exposition *Tout doit disparaître*. Un projet hors-murs du Capc, dans le cadre de Ressources, Saison Culturelle Bordeaux 2021. Photo : Frédéric Deval.

Propositions d'actions concrètes

- Proposer, à la faveur de partenariats construits, une exposition hors-les-murs dans une logique de coopération de territoire

Depuis une dizaine d'années, le Capc a proposé à intervalle régulier des expositions de sa collection en partenariat avec d'autres acteurs du champ patrimonial, culturel et social à l'échelle de la Ville. Les Saisons culturelles 2017 et 2019 ont mis à l'honneur deux figures majeures de la collection, Richard Long et Jean-Pierre Raynaud, à travers un parcours d'œuvres dans la ville ; et plus récemment le projet *Tout doit disparaître* a permis au public de découvrir en plein cœur de la pandémie des artistes de la collection dans huit vitrines commerciales du centre-ville de Bordeaux. Des projets plus légers à monter ont été également proposés au fil des ans, comme à la Bibliothèque Grand-Parc, avec la présentation d'œuvres de la collection en dialogue avec des œuvres d'artistes africains sélectionnées par l'association MC2a (Migrations Culturelles Aquitaine Afrique) ou encore en 2013 au Rocher de Palmer avec des œuvres sur le thème de la musique. Ces logiques de coopération à intervalle régulier et sans systématisme, qui se fondent sur la rencontre et la co-construction avec des partenaires locaux, seront privilégiées dans les années à venir, avec une attention particulière pendant les Saisons proposées tous les deux ans.

- Le hors-les-murs, un outil au service de la rencontre de l'art

Souvent, les institutions d'art contemporain considèrent le hors-les-murs comme l'occasion de grandes manifestations qui répliquent les formats normés et connus de l'exposition dans des espaces autres que muséaux. Si cette démarche peut avoir des vertus, l'équipe du Capc souhaite parallèlement penser des modes de manifestation du hors-les-murs plus expérimentaux et incarnés dans la vie associative, culturelle et événementielle existante. En développant la logique de partenariat et en identifiant des temps forts de la vie de la ville (Fête de la Musique par exemple), l'équipe du Capc pensera des extensions de la programmation artistique par des événements, des performances, des workshops, des balades commentées et autres, hors du Capc. Il s'agira également de penser à des interventions ponctuelles d'artistes dans le paysage urbain par le biais de formats dits « légers » comme par l'utilisation du son ou des supports d'affichages de la ville, des interventions qui mettent en avant du contenu mais permettent également d'agir comme des « phares » du Capc et attiser la curiosité et l'intérêt de passants.

5.3 Le Capc dématérialisé



Extrait de l'épisode 5 de la web série sur l'exposition Le Tour du jour en quatre-vingts mondes. Image : Sylvain Mavel.

La sphère digitale permet plus que jamais aux institutions comme le Capc d'exister en dehors d'elles-mêmes. L'attractivité du numérique, son aspect performant, ludique, démocratique, interactif, en fait un outil essentiel pour intéresser des publics diversifiés en particulier les jeunes pour lesquels, web et smartphones constituent les accès les plus immédiats pour s'informer et échanger. La volonté est donc ici de développer un écosystème numérique constitué d'un large panel d'outils offrant autant de portes d'accès au projet du Capc. La multiplication des supports permet de faire varier les registres d'adresse adaptés à des personnes et des publics différents. Par nature polyphoniques, les outils numériques permettent en effet de faire coexister une parole vivante et décadrée avec une autre plus institutionnelle ou scientifique. Ils sont aussi l'espace privilégié pour restituer la diversité des voix et valoriser les personnes, les métiers et les projets souvent moins visibles qui participent pourtant activement à la vie du

Capc. Ces dispositifs dans leur diversité - site internet, réseaux sociaux, web-série, entretiens vidéo, archives, notices d'œuvres numériques - ont pour vocation tout à la fois d'augmenter l'expérience du visiteur, avant, pendant ou après sa visite ou de fonctionner de manière autonome pour une découverte à distance des contenus et des expositions. Il ne s'agit pas de se substituer à l'expérience irréductible de l'œuvre, mais de la prolonger grâce à une diversité de contenus ou d'en proposer d'autres permettant de découvrir le projet du Capc autrement.

Propositions d'actions concrètes

- Développer une à deux webséries par an sur des montages d'exposition, la restauration d'une œuvre, un projet collaboratif, ...

Le principe de la websérie permet de déployer un travail documentaire autour des activités du Capc tout en restant dans des formats de narration attractifs et adaptés à la sphère numérique. Il s'agit de donner accès aux coulisses du musée tout en offrant un éclairage sur les enjeux artistiques et humains d'un nouvel accrochage, d'une restauration d'œuvre ou encore d'un projet participatif d'éducation artistique et culturelle. L'usage de la vidéo permet ici de mettre en lumière des personnes et des séquences de travail au long cours le plus souvent invisibles dans la vie publique du Capc.

- Montrer les coulisses, avoir une approche métier

L'utilisation du numérique rend possible l'exploration du Capc tout en assurant la sécurité des œuvres et des collections. Grâce à une diversité de formats vidéo ou photo diffusés sur les réseaux sociaux, il s'agit de faire découvrir différents métiers peu connus ou invisibles et de donner la parole aux équipes qui œuvrent en coulisses à la conservation, la restauration, au montage d'exposition, aux archives ou à la sécurité. De cette manière, le choix est fait d'incarner le projet par une diversité de voix et de personnes habituellement dans l'ombre et de dévoiler ainsi les multiples strates, artistiques, techniques, scientifiques, culturelles et sociales qui participent à la fabrique du projet du Capc.

- Produire des teasers d'exposition attractifs

Pour chaque exposition, des montages vidéo courts, dynamiques et séduisants seront diffusés pour générer de l'attrait et de la curiosité sur les réseaux sociaux.

Associées à ce support attractif, d'autres capsules vidéo viendront poursuivre le teasing avec des entretiens flash d'artistes et de commissaires ou des instants volés durant le montage des expositions.

- Créer des espaces conviviaux au Capc pour prendre le temps de consulter des informations complémentaires numériques qui enrichissent la visite.

- Retrouver sur la chaîne YouTube du Capc toutes les rencontres et conférences de la programmation culturelle, montées et sous-titrées.

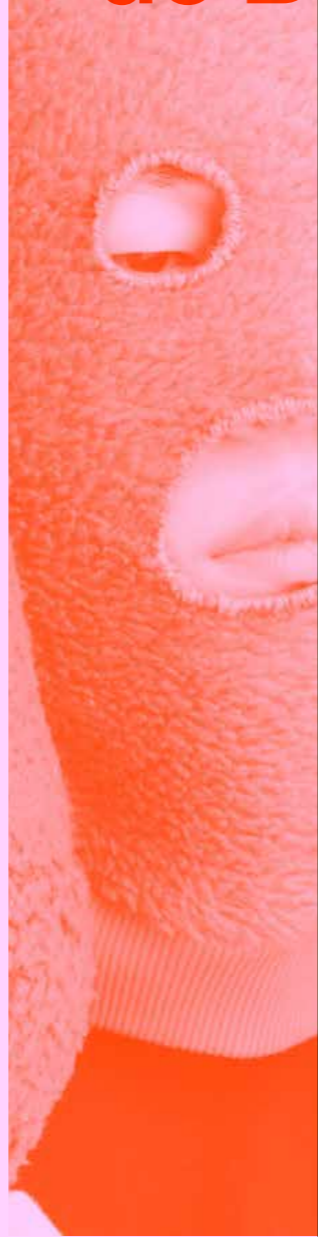
L'ensemble des rencontres et conférences programmées au Capc feront l'objet d'une captation vidéo avec plusieurs caméras et seront systématiquement mises en ligne sur la chaîne YouTube du Capc. Montées et sous-titrées, ces archives du présent pourront être consultées en ligne avec ou sans le son et seront ainsi accessibles à une audience large incluant les personnes sourdes, mais aussi s'adaptant aux nouveaux usages qui consistent à consulter les vidéos sans son sous-titrées dans les transports en commun, salles d'attente, etc.

- Rendre accessibles en ligne certaines archives qualifiées et des notices rédactionnelles sur les œuvres.

Autour de chacune des expositions, une documentation numérique sera proposée en ligne sur le site Internet ou sur la chaîne YouTube du Capc. Il sera possible de consulter des notices d'œuvres et d'avoir accès à des archives qualifiées liées au projet de l'exposition. Autant de documents qui permettent de prolonger la visite ou de découvrir l'exposition à distance.

Capc Musée d'art contemporain de Bordeaux

Capc Musée de B



Eva Kofátková, *Sleeping Woman Going to Battle*, Meyer-Rieger. Photo: Lino Santo.

Capc Musée d'art contemporain de Bordeaux

Capc Musée de B

Projet structurant Créer un nouveau site internet

Un site internet demeure aujourd'hui l'outil incontournable pour un musée en matière d'information et de communication. Il est la pierre angulaire de l'écosystème numérique, la vitrine virtuelle et le premier endroit où l'institution existe en dehors d'elle-même. Il est de ce fait, indispensable que ce dernier soit en phase avec les valeurs du projet engagé par le musée. Conçu il y a plus de dix ans, l'actuel site du Capc, par son design aride, son manque d'attractivité et son défaut d'ergonomie perd de l'audience et affaiblit l'e-réputation du Capc. La nécessité de sa refonte s'est imposée tant il apparaît fondamental que le site porte et incarne de manière fidèle les ambitions du Capc en termes de démocratisation, d'accessibilité, d'inclusion et d'ouverture à une plus grande diversité de personnes. Le chantier de ce nouveau site est le fruit d'une collaboration du Capc et de la Dgac (Direction générale des affaires culturelles) avec la Dgnsi (Direction générale numérique et systèmes d'information) de la Ville de Bordeaux et Bordeaux Métropole pour la partie technique, et avec l'agence Spassky Fischer pour le design graphique. Le site sera ainsi mis en cohérence avec l'identité visuelle globale du Capc. Responsif, multimédia, souple et évolutif avec une interface dynamique et colorée, ce site porte l'ambition de pouvoir, en une image, permettre de comprendre ce qu'est le Capc et la variété de personnes à qui il s'adresse. Sa page d'accueil, centrée sur un système d'agenda, proposera d'entrer directement en contact avec l'actualité du Capc et la diversité de sa programmation. Son menu concis permettra ensuite à l'utilisateur de naviguer aisément pour découvrir la richesse des contenus artistiques, historiques, pédagogiques, scientifiques ou à valeur d'archives.

Eva Kofátková, *Mon corps n'est pas une île*, Capc, 2022. Photo: Aleksandra Vajd

11.02.22 – 29.05.22	Eva Kofátková
04.11.21 – 27.03.22	Le Club du Poisson-Lune
	Olu Ogunnaike
Jusqu'au 23.10.22	Le Tour du jour en quatre-vingts mondes

5.4 Le Capc avec son territoire

Le Capc est un service de proximité de la Ville de Bordeaux qui doit être parfaitement intégré à son environnement immédiat pour établir une meilleure relation entre les artistes, leurs œuvres, le territoire et ses habitants. Parfois perçu comme une citadelle impénétrable, sentiment décuplé par l'architecture même du bâtiment, le Capc doit dans les années à venir mieux s'ancrer dans son territoire, soutenir à son endroit l'écosystème artistique local, et développer les coproductions et collaborations avec un ensemble de partenaires du champ culturel, éducatif, social et économique. En parallèle, le Capc continue à développer ses réseaux et collaborations nationales et internationales qui lui assurent visibilité et rayonnement et qui par réciprocity permettent de nourrir l'écosystème local. Ce lien organique constant entre local, national et international crée à terme un cercle vertueux dans lequel le Capc nourrit ses relations territoriales avec des apports venus de l'extérieur et vice-versa.

Développer les liens et synergies avec l'écosystème de l'art contemporain bordelais

Le Capc tient à avoir une participation active dans les différents réseaux professionnels qui se sont constitués à Bordeaux et en région ces dernières années. Le Capc a renforcé son implication dans le nouveau réseau régional Astre en devenant, en 2020, membre du conseil d'administration. Ce réseau fédère depuis 2018 les trois anciens réseaux régionaux et, dans le prolongement du SODAVI, a signé le contrat de filière régional dans le domaine des arts visuels. Le Capc est également membre de l'association Bordeaux Art Contemporain (B.A.C.) qui fédère les institutions, galeries, associations et collectifs d'artistes en art contemporain. Ces instances offrent des occasions d'échanges, de rencontres mais aussi de projets communs comme le Week-end de l'art contemporain (Wac) organisé par B.A.C. ou les avancées en ce qui concerne la rémunération des artistes coordonnées par Astre.



Visite commentée de l'entrepôt Lainé, 2021. Photo : Frédéric Deval

Les liens et synergies se vivent aussi au quotidien avec les partenaires naturels du Capc que sont l'Ebabx, le Frac Nouvelle-Aquitaine Méca, la Fabrique Pola et ses membres. Ces liens sont amenés à se resserrer dans les années qui viennent avec par exemple une présence accrue des étudiants de l'Ebabx en stage sur les montages d'expositions, des workshops au Capc entre étudiants et artistes, des rencontres entre les artistes invités par le Capc et les étudiants, un chantier partagé sur la médiation avec le Frac-Méca, et une réflexion sur des événements communs à imaginer avec le Frac-Méca et la Fabrique Pola.

Développer des collaborations avec des partenaires des villes de la Métropole

Chaque projet au Capc doit pouvoir être l'opportunité d'un partenariat ou d'une collaboration sur le territoire avec un ensemble de structures et collectifs, pour certains issus du champ culturel au sens large (art, danse, musique, cinéma, etc.), pour d'autres plus éloignés et plus inattendus (yoga, balade urbaine, roller, ...) qui, tout en restant en cohérence avec le projet des artistes, permettent d'intéresser un autre public, dans une démarche de rencontre conviviale. Il s'agit dans le futur d'offrir aux artistes invités un outil de travail qu'est le Capc mais aussi un contexte de travail qu'est la ville, riche de forces vives ouvertes à la collaboration. La nouvelle résidence *Les Furtifs* est un vrai accélérateur de particules pour ces collaborations, à l'image de Mona Varichon qui a cocréé sa performance avec des élèves du Conservatoire de Bordeaux Jacques Thibault ou de Clémence de la Tour du Pin qui a créé un parfum avec le studio Les Olfactines et la Fondation Martell à Cognac. Quant à la programmation événementielle, elle développera cette logique partenariale qui mutualise les moyens, croise les publics et amplifie l'écho qui leur sont donnés.

Le Capc développe des liens avec des entreprises pour mener à bien des projets ambitieux, s'appuyant à la fois sur le partage d'expertises et de savoir-faire et également sur des mécénats financiers. Conscient de l'importance de s'associer aux entreprises pour faire sens commun sur un territoire riche de compétences et de

savoir-faire, le Capc continuera de construire des partenariats cohérents et riches avec le tissu économique.

Se positionner comme un pôle ressource de la communauté artistique du territoire

Le Capc est déjà un pôle ressource pour les artistes et chercheurs, la première des ressources étant bien sûr l'exposition et la programmation événementielle qui donne l'opportunité aux artistes et chercheurs du territoire de rencontrer des personnalités du monde de l'art, de se former sur les enjeux actuels de la création et d'échanger avec leurs pairs. La deuxième ressource est la bibliothèque du Capc, qui, riche de 40 000 ouvrages spécialisés, est la deuxième plus grande bibliothèque spécialisée (après la bibliothèque nationale de Paris) et qui accueille sur rendez-vous artistes, étudiants en école d'art et chercheurs (1 000 personnes en 2019). La troisième ressource existante est économique, dans la mesure où le Capc collabore avec des artistes du territoire pour ses ateliers de pratiques artistiques et pour ses montages d'exposition. Force est de constater que ces ressources sont peu connues, la bibliothèque par exemple est encore sans doute insuffisamment convoquée par les étudiants de l'Ebabx, un travail devra être fait pour une meilleure appropriation de cette ressource précieuse.

Propositions d'actions concrètes

- Améliorer la communication sur la ressource que constitue la bibliothèque, la rendre plus accessible
- Rendre accessible en ligne les ressources textuelles et audiovisuelles
- Opérer une veille sur la scène artistique locale pour les intégrer quand c'est cohérent à la programmation artistique
- Monter un chantier de réflexion sur la ressource que constituent les ateliers



Renforcer les logiques de réseaux nationaux et internationaux

Depuis sa création, le Capc est au cœur d'un réseau international qui s'est, au fil du temps, considérablement élargi et diversifié. Ces collaborations se manifestent sous des formes diverses et variées : des projets itinérants, des coproductions d'expositions, des coéditions, et un travail soutenu et renouvelé avec de nombreux artistes et commissaires étrangers invités à contribuer à la programmation. Dans la perspective d'une dynamique européenne et internationale, chaque exposition fait l'objet d'un partenariat spécifique avec d'autres institutions. Pour exemple, l'exposition *Permanente*, Caroline Achaintre (15.12.2020 à 23.05.2021) était l'étape finale d'un projet itinérant conçu en coopération avec Belvedere 21, Vienne (Autriche) ; le MO.CO. Panacée, Montpellier ; et la Fondazione Giuliani, Rome (Italie) ; l'exposition *Absalon Absalon* (24.06.2021 à 02.01.2022) est coproduite et organisée avec Institut Valencià d'Art Modern (IVAM) en Espagne ; l'exposition *Miettes*, Olu Ogunnaike (04.11.2021 à 27.03.2022) est organisée en lien avec Museum Folkwang d'Essen en Allemagne. L'inscription du Capc dans un réseau international structuré et transdisciplinaire est une vraie force de l'institution : elle participe pleinement d'un rayonnement international qui continue de faire la notoriété du lieu et lui permet de concevoir des expositions non seulement plus ambitieuses, mais aussi plus visibles, d'accueillir des plasticiens, performers ou des musiciens à la renommée internationale, de copublier des ouvrages de référence.

D'autre part, le Capc est engagé dans plusieurs réseaux professionnels. Le Capc est membre de DCA (réseau des centres d'arts contemporains en France), du conseil d'administration d'Astre (réseau arts plastiques et visuels en Nouvelle-Aquitaine), de BLA !, association nationale des professionnels de la médiation en art contemporain, de B.A.C. Bordeaux art contemporain. Cette mise en réseau est une façon de coopérer et d'interagir au service de la structuration du secteur des arts visuels et de la prise en compte des spécificités de vie et de travail de ses acteurs notamment les artistes. Chaque professionnel du Capc est au cœur d'un réseau de compétences et, à ce titre, est amené

à participer à des jurys de sélection, des comités d'experts, des séminaires professionnels, à intervenir pour faire part de son expérience et son expertise. Partages d'expériences, échange de bonnes pratiques, transfert de savoir-faire, cette vie en réseau est à la fois une précieuse modalité de veille et de mutualisation des expertises et aussi une manière de valoriser les compétences des agents du Capc.

Renforcer l'attractivité touristique

Le Capc est implanté dans une ville d'une très grande richesse historique, patrimoniale et culturelle qui s'est enrichie ces dernières années de nouveaux établissements comme le Frac-Méca, la Cité du Vin et les Bassins de Lumières qui, avec les monuments patrimoniaux et muséaux de la Ville, accueillent un public touristique important, notamment estival, avec plus de 6 millions de nuitées en 2019. Si le Capc reste le musée bordelais qui connaît la plus forte proportion de public international pendant la période estivale, force est de constater que sa fréquentation ne bénéficie pas assez de cette situation favorable, la destination « Bordeaux » étant plus marquée par une image liée à son histoire et à son patrimoine qu'à son lien avec la création et l'innovation. Si le Capc n'a pas en interne la capacité ni la vocation à porter des campagnes touristiques, et que toute opération doit se concevoir dans l'union des acteurs du tourisme, plusieurs pistes d'améliorations de notre attractivité sont envisagées.

Propositions d'actions concrètes

- Renforcer les liens avec l'Office du Tourisme pour mieux faire connaître les activités du Capc
- Proposer un rendez-vous aux acteurs du tourisme avant la haute saison pour mieux faire connaître l'offre
- Produire une vidéo promotionnelle grand public sur le Capc
- Produire avec les acteurs de la création que sont le Frac-Méca, la Fabrique Pola, mais également les œuvres de la commande Garonne, une plaquette de communication « Bordeaux et l'art contemporain »

**6 -
Le Capc, acteur
des transformations
sociétales et
environnementales**



Transition écologique, égalité femme/homme, diversité dans la programmation, soutien à l'économie locale et durable, l'idée est de questionner nos valeurs, nos systèmes de représentation et de fonctionnement pour créer de nouveaux schémas de pensée et d'action à l'aune des grands bouleversements sociétaux, sur fond de multi-crisis (crise de la représentation, crise démocratique, crise de l'institution, crise environnementale).

Comment proposer aux personnes fréquentant le musée une vision plus ouverte et diverse de la création artistique ? Comment favoriser l'égalité Femme/Homme dans tous nos moyens d'action ? Comment accueillir convenablement les personnes les plus vulnérables et les plus éloignées de l'art ? Comment développer une approche écoresponsable et véritablement mesurer notre impact climatique ? À quels endroits de l'institution, visibles et invisibles, les exigences d'inclusion et d'équité peuvent se porter ? Étant une régie directe, quels sont les moyens d'action du Capc ? Comment développer une démarche qui ne soit pas simplement cosmétique mais engage le Capc au quotidien de manière soutenable ? Comment le Capc se doit-il d'être exemplaire sur les grandes questions sociétales, développant une vision bienveillante, inclusive, égalitaire et ouverte ? Comment enfin se repense une structure culturelle dans un monde post-pandémie où l'art est une fenêtre sur le monde, engageant des démarches efficaces, exigeantes et pérennes, pour faire du Capc une institution capable de se remettre en question et de contribuer de manière intelligente aux enjeux à venir.

Le Capc ne pourra porter toutes ces questions seul, elles doivent s'envisager en accord avec les dispositions générales de la collectivité et en lien avec les services de la Dgac et les autres directions générales de la collectivité.



6.1 Toutes les diversités

L'institution culturelle a pour rôle de s'interroger sur ses capacités à inclure un public large dans le respect de la diversité. Ces questions plus que contemporaines sont au cœur des réflexions qui traversent le monde de l'art et plus généralement notre société actuellement. En fonction des lieux, des générations, des héritages, ce changement de paradigme est plus ou moins accepté et plus ou moins rapide. Pourtant ce changement se produit à tous les niveaux et doit se faire au-delà de la représentation pour s'inscrire dans les valeurs d'un établissement culturel. Il ne s'agira donc pas simplement pour le Capc d'inclure des personnes de différentes origines, de différents genres au sein de sa programmation artistique mais aussi de s'interroger sur comment une institution artistique peut œuvrer au respect de la diversité. C'est en ce sens que cette partie ne doit pas être comprise comme un axe mais comme un ensemble de valeurs qui infusent tout le programme scientifique et culturel.



Performance de Nicolas Faubert au Capc, 2021. Photo : Frédéric Deval

6.2 Accessibilité et convivialité vers une accessibilité universelle

Le Capc se doit d'être un espace accessible au plus grand nombre et notamment aux personnes handicapées physiques ou mentales. Cela revient notamment à se pencher sur des améliorations spatiales et l'aménagement d'infrastructures afin de mieux circuler dans le bâtiment pour le rendre plus accessible aux personnes handicapées physiques. L'autonomie des personnes à mobilité réduite est une priorité dans cette refonte de la circulation au sein du bâtiment. L'accessibilité se veut aussi plus grande dans les contenus proposés : créer des contenus plus lisibles ou adaptés à tous les publics, dans le but de permettre la compréhension du programme par tous et de participer à la rencontre avec l'art et l'artiste. Les différentes formes de handicaps demandent une attention singulière pour pouvoir répondre le plus précisément possible aux différents besoins avec respect et sans jamais stigmatiser.

Propositions d'actions concrètes

- **Amélioration de l'accueil des personnes à mobilité réduite**

L'objectif du musée est de se rendre plus accessible pour un meilleur accueil des personnes à mobilité réduite (PMR). En ce sens des améliorations du bâtiment sont à prévoir notamment des ascenseurs afin de permettre aux PMR de se déplacer en toute autonomie sans l'aide d'une personne de l'équipe du Capc. Ces travaux seront à prévoir dans les cinq années à venir.

- **Aménager des espaces de repos et de convivialité sur le parcours visiteur**

Pour permettre au Capc d'être un endroit où il est possible d'apprécier l'art dans le respect du rythme de chacun, il est essentiel de créer davantage d'espaces de repos et de convivialité qui favorisent la

découverte et l'approfondissement des expositions. Ce travail a déjà été entamé en proposant des espaces de médiation/repos qui prolongent l'exposition *Absalon Absalon* avec un espace dédié aux enfants où il leur est possible de réinventer des œuvres architecturales de l'artiste à partir de jeux de briques ou encore l'espace qui prolonge l'exposition *Le Tour du jour en quatre-vingts mondes* qui propose de revenir en vidéos sur l'exposition à travers des présentations en différentes langues notamment en Langue des signes française (LSF).

- **Réflexion globale pour adapter les outils aux handicaps**

Dans la continuité d'un espace repensé, il s'agit aussi de mieux adapter nos outils pour le respect des différents handicaps en proposant des supports de médiation

et de visites par exemple : des visites des expositions en LSF avec une guide en art contemporain sourde, des contenus en braille pour les personnes aveugles ou encore le sous-titrage systématique des contenus vidéos en ligne.

- **Développer une démarche Facile à lire et à comprendre (Falc)**

La démarche Falc permet de la manière la plus inclusive possible de favoriser l'accès aux contenus des expositions en proposant un vocabulaire adapté et accessible à tous. Au-delà de supports textuels que le Capc souhaite mettre en place, les discours et adresses tenus par les commissaires ou en général les équipes du Capc seront adaptés pour être compréhensibles par tous.

- **Démarrer les transformations et les démarches pour obtenir le label Tourisme & Handicap**

Tourisme&Handicap est une marque d'Etat attribuée aux établissements qui s'engagent dans une démarche de qualité ciblée sur l'accessibilité aux loisirs et aux vacances pour tous. Cette marque identifie les établissements répondant aux besoins spécifiques des touristes en situation de handicap qu'il soit auditif, mental, moteur ou visuel. La marque Tourisme & Handicap a défini des critères d'accessibilité et d'accueil pour garantir le tourisme à tous dans la plus grande

autonomie possible. Elle prend en compte, notamment, l'accès facilité aux bâtiments et aux prestations de l'établissement. Elle est également attentive à l'accueil personnalisé réservé aux touristes en termes d'attention et de bienveillance.

Un établissement labellisé, répondant donc à ces critères, est soumis à un contrôle régulier par des évaluateurs formés et spécialisés.

6.3 Amplifier la transition écologique et énergétique du Capc

Un grand musée français émet environ 9 000 tonnes de CO2 par an, ce qui est l'empreinte annuelle de 800 français. Cette statistique alarmante se doit impérativement de changer, pour tendre vers un concept de « Musée vert ». Si nombre de problématiques sont portées à l'échelle de la collectivité, en interne le Capc peut s'investir dans une logique de l'anti-gaspillage, en étudiant les filières recyclables et en s'appuyant sur une économie sociale, solidaire et circulaire pour tous les aspects de l'activité du musée, en s'interrogeant sur les aides à la visites payantes ou dématérialisées, en identifiant mieux les besoins en publication et leurs quantités. L'écoresponsabilité passe aussi par les bonnes pratiques au quotidien du personnel, avec une sensibilisation accrue aux problématiques environnementales et des formations sur des gestes à adopter pour mieux œuvrer dans notre travail avec sobriété, efficacité et résilience.

Le Capc a un véritable potentiel pour se faire un vecteur de transmission de valeurs culturelles et patrimoniales en cohérence avec sa transition écologique. Par le biais de la pédagogie, il s'agit d'éveiller les consciences et de donner à chacun les moyens et les outils pour agir, de penser de nouvelles formes de participation avec le public, de créer et de faire preuve d'impact positif dans tous les aspects de son fonctionnement.

Au-delà de la préservation évidente d'un patrimoine matériel et immatériel qui est un des rôles fondamentaux d'un Musée de France, l'idée est de questionner les valeurs et les systèmes traditionnels de fonctionnement pour créer de nouveaux schémas de pensée. Par le biais de cette sensibilisation formelle et informelle des visiteurs comme des agents, le Capc apparaît comme un facilitateur de partenariats et de collaborations intersectoriels, générateur d'inclusion sociale.

L'artiste et la création contemporaine restent au centre de la mission première et des préoccupations quotidiennes. Mais en proposant des démarches qui se situent dans l'innovation écologique et dans le storytelling intelligent, il s'agit de déplacer le curseur, de diversifier l'in-

formation et son accès, et ainsi de penser de nouvelles manières de raconter le Capc.

Propositions d'actions concrètes

- Élaborer pour chaque projet un cahier des charges global, comprenant le sourcing et le devenir des matériaux utilisés et son empreinte carbone, faire un feedback systématique sur chaque projet avec son bilan écologique
- Proposer des expérimentations de végétalisation du bâtiment dans une logique de renaturation, en amenant plus de vert sur les terrasses, le café, les ateliers, la façade, par exemple en phase 1 lors d'un workshop avec l'École du Paysage
- Créer un comité de suivi écologique avec des volontaires du personnel, qui se penchent sur les actions simples à mener auprès de l'équipe, du public et au sein des projets, pour avoir une approche engagée et exemplaire (réduction puis élimination du plastique à usage unique, tri des déchets, incitation à l'utilisation des mobilités douces, valorisation des partenariats avec des acteurs écoresponsables locaux...).

6.4 Le statut de l'artiste et sa juste rémunération

Le Capc est engagé depuis de nombreuses années (plus de dix ans) dans une démarche de rémunération des artistes sous forme d'honoraires et de droits d'auteur (incluant les droits de présentation publique, droits de reproduction et droits de représentation). Chaque exposition donne lieu à un contrat qui établit clairement ces droits. Le montant des honoraires a été revu à la hausse en 2020 à l'arrivée de la nouvelle direction, notamment pour les monographies dans la nef, projets qui mobilisent les artistes sur plusieurs mois. Les honoraires sont versés en direct aux artistes. Les droits d'auteurs, quant à eux, sont versés soit aux artistes eux-mêmes, soit aux sociétés de gestion des droits si l'artiste y est affilié. En cas de commercialisation de l'image de l'œuvre comme en cas de création de produits dérivés ou de produits d'édition, l'artiste reçoit une rémunération spécifique supplémentaire.

Par ailleurs, le ministère de la Culture a publié en décembre 2019 une recommandation pour instaurer un droit d'exposition au bénéfice des artistes lors de l'exposition de leurs œuvres, résultat d'une concertation des services (direction

générale du patrimoine et direction générale de la création artistique) avec les associations regroupant les fonds régionaux d'art contemporain (FRAC) et avec les organismes de gestion collective, ainsi qu'avec les directions des musées et monuments nationaux. Par une note du 1er février 2020, cette recommandation est devenue une obligation pour les établissements soutenus par le ministère de la Culture. Il s'agit pour le ministère de la Culture d'organiser la perception par l'auteur de l'œuvre d'un droit à l'occasion de l'exposition en inscrivant ce droit dans le cadre plus large d'une reconnaissance matérielle du travail artistique au travers de sa rémunération.

Le ministère de la Culture instaure ainsi un minimum de rémunération s'appliquant à la présentation d'une œuvre d'artistes vivants lors d'expositions temporaires ou permanentes. Cette rémunération du droit d'exposition des artistes vivants s'intègre dans les obligations des établissements et des structures labellisées bénéficiant d'un soutien du ministère.



Olu Ogunnaike et Cédric Fauq lors du montage de l'exposition Miettes, 2021.
Photo : Frédéric Deval



Epilogue

Ce Psc se fonde sur un diagnostic de l'activité du Capc et la prise en considération d'un contexte en profonde mutation auquel ce document tente de répondre. En renouvelant de manière profonde les modalités de relations entre les visiteurs, les habitants du territoire, les artistes et les œuvres présentées, le Capc ambitionne de devenir une institution de référence à l'échelle territoriale, nationale et internationale, un lieu ouvert, accueillant et en prise directe avec une création artistique bouillonnante, diversifiée et en lien avec les grands enjeux de notre époque.

Nous avons conçu ce Psc comme un outil évolutif, qui ne cessera de s'adapter aux mutations en cours. Associé à un plan d'action annuel, ce PSC constitue une véritable feuille de route pour les équipes, et donnera lieu à des évaluations périodiques associant l'ensemble de l'équipe. Dans sa volonté d'être un musée-laboratoire, il assume tout autant le droit à l'expérimentation, le droit d'oser mais aussi le droit à l'erreur. La dynamique de concertation et de dialogue enclenchée se prolongera et se développera dans la durée. Formalisée pendant la pandémie, la concertation n'a pas pu suffisamment se nourrir des apports extérieurs, c'est la raison pour laquelle nous inscrivons *L'Atelier des communs*, nouveau rendez-vous où les publics seront sollicités pour penser ensemble l'institution, comme un élément fort de ce Psc qui viendra le nourrir et l'abonder.

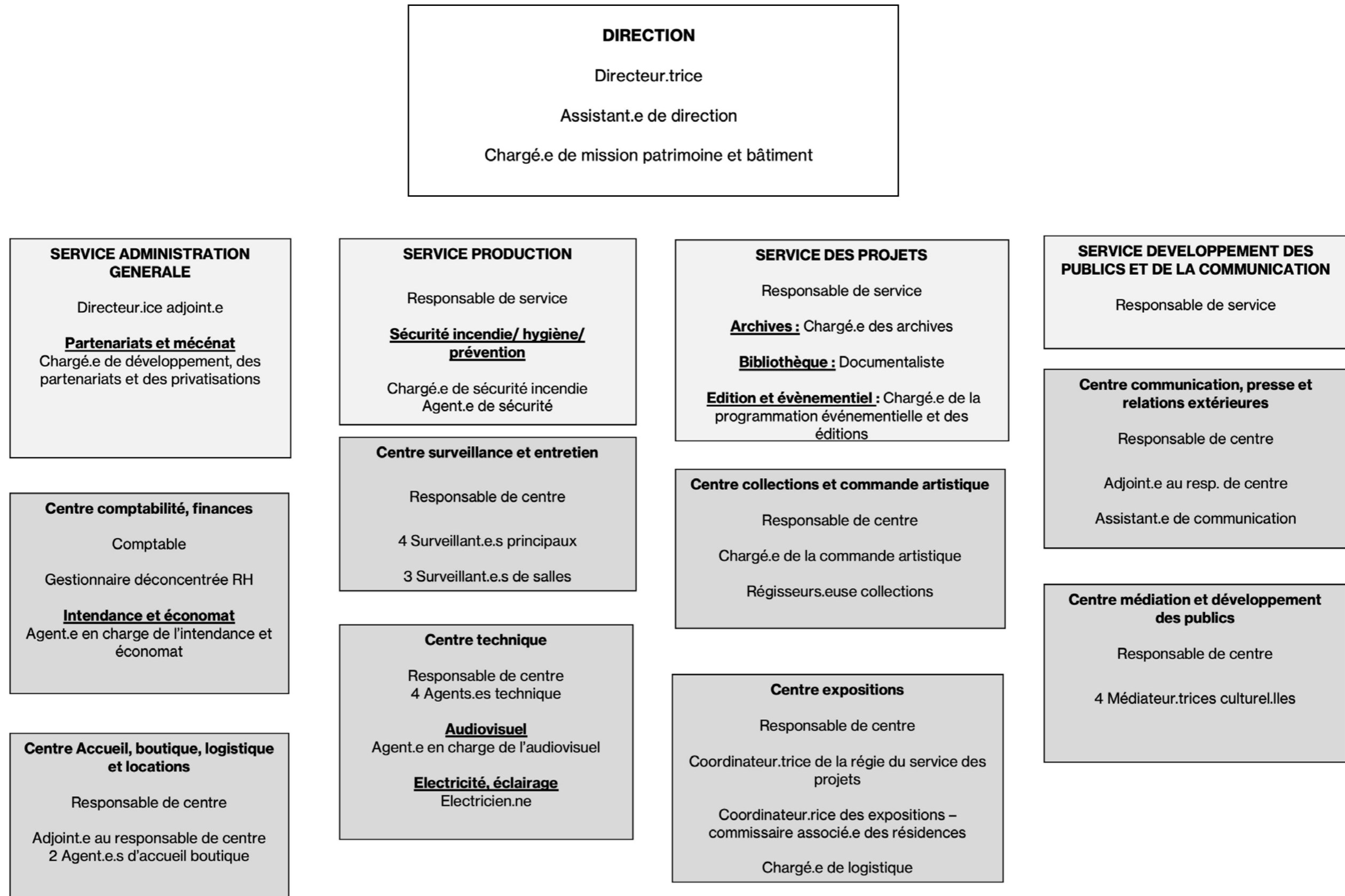
Ce Psc rend compte de notre ambition pour faire du Capc un lieu intensément ouvert, passionnément vivant, en constante évolution, capable de redéfinir ses méthodes pour se hisser à la hauteur des exigences de notre présent : une contemporanéité complexe, parfois anxiogène, mais également foisonnante, engagée et pleine de promesses, dont la création artistique ne cesse de rendre compte.

Annexes

Organigramme	p.1
Plan du site	p.3
Plan de situation à l'échelle de la ville de Bordeaux	p.4

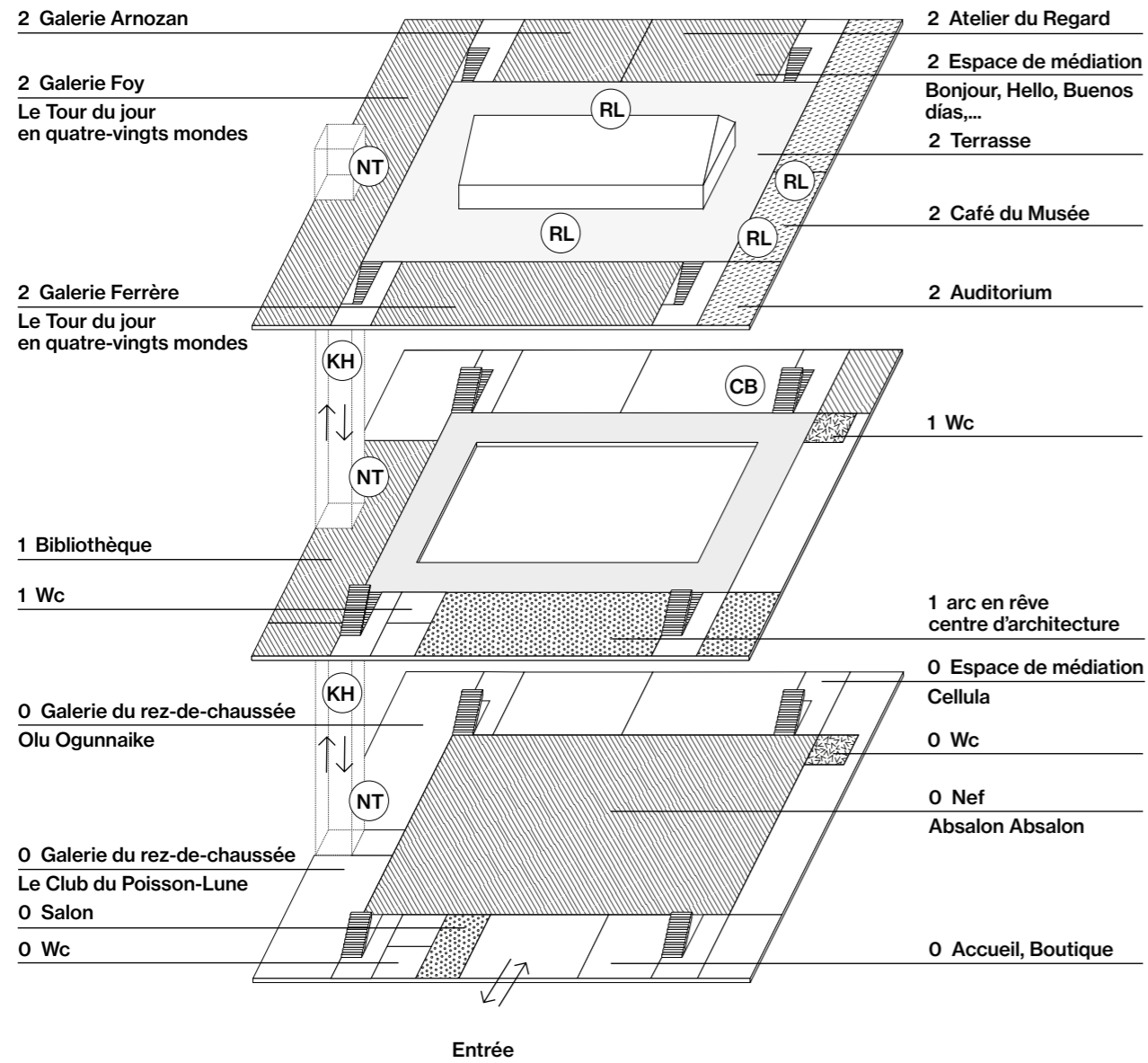


Organigramme



Plan du site

Plan



Œuvres in situ NT Niele Toroni, KH Keith Haring, CB Christian Boltanski, RL Richard Long

Plan de situation à l'échelle de la ville de Bordeaux

