

Musée en Dialogue





Museum in Dialogue/Musée en Dialogue est une initiative conjointe de la Fondation Evens et des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique, en collaboration avec l'asbl FMDO et un groupe de visiteurs intéressés, afin d'explorer la question de savoir si et comment les œuvres d'art et les musées peuvent stimuler la rencontre et le dialogue.

LES PARTENAIRES DU PROJET

Evens Foundation

La Fondation Evens a pour objectif de contribuer en Europe à une société valorisant la diversité et promouvant la liberté, la responsabilité et la solidarité. Par le biais de nos prix et de nos appels, nous soutenons les idées et les pratiques innovantes dans les domaines du journalisme, de l'art, de l'éducation et des sciences. Dans nos projets expérimentaux, nous explorons différentes formes de coopération qui reconnaissent la pluralité de l'histoire et de la culture humaines. Enfin, nous facilitons l'échange d'expériences et de connaissances par le biais de conférences, de séminaires, de débats et de publications.



Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België
Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique

La collection des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique couvre une période s'étendant du 15^e au 21^e siècle.

Le service de la médiation culturelle a pour objectif de rendre leurs collections accessibles à chaque visiteur. Au sein de ce service, le programme *Musée sur Mesure* propose des visites guidées, des ateliers et des activités thématiques adaptés aux publics spécifiques. Ainsi, chacun a la possibilité de visiter le musée d'une manière adaptée, indépendamment du handicap, de la culture, de la langue ou de toute autre difficulté.



La FMDO (Federation for Global and Democratic Organisations) soutient les associations de personnes issues de l'immigration et s'efforce, par le biais de divers projets, d'avoir un impact positif sur la société très diversifiée.

Museum in Dialoog/Musée en Dialogue: mise en perspective du projet

A la fin des années 90, les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique à Bruxelles (MRBAB), à travers leur Service éducatif et culturel, enclenchent une démarche peu banale à l'époque: sortir de leurs murs pour aller à la rencontre des « publics empêchés ». Plusieurs projets spécifiques voient alors le jour, soulignant la volonté d'ouverture et d'accessibilité à tous. Parmi eux, le projet Sésame développait un travail d'approche et une méthodologie innovante en partenariat avec le monde associatif et les relais sociaux (maisons de quartier, restaurants sociaux, écoles des devoirs, centres d'hébergement pour demandeurs d'asile,...). Une entreprise patiente qui, petit à petit, a changé le visage des publics fréquentant les musées : *Sésame, Musée ouvre-toi* voit finalement le jour en 2003. Convaincre d'oser franchir les portes du musée était alors l'enjeu principal des visites menées par les médiateurs culturels. Les activités « sur mesure » mises en place laissaient la part belle au dialogue qui était la clé de voûte du projet. Ainsi le concept de la visite extra-muros, c'est-à-dire la visite du médiateur qui, avec sa valise « musée », rend une première visite au groupe dans son quartier ou sa communauté. Cette visite appelle en retour une réponse concrète des participants invités à se déplacer à leur tour vers le musée pour poursuivre l'activité entamée avec leur guide, mais cette fois devant les œuvres.

En 2008, avec le projet *Regards croisés, d'ici et d'ailleurs*, l'équipe Sésame avait invité plusieurs visiteurs et membres du personnel, issus ou non de l'immigration, à témoigner de leur rencontre avec l'art dans le cadre des collections des Musées royaux. Année après année, d'autres projets ponctuels ont permis de développer des approches spécifiques, comme la succession des propositions poétiques surréalistes (le projet intergénérationnel *Génération René* en 2012 ; les récitals *Ceci n'est pas un poème* entre 2014 et 2019 par exemple), ciblant les jeunes des quartiers pour tenter avec eux, de tisser des liens entre leur monde et celui des musées. Toutes ces expériences, ajoutées aux moments d'échanges au cours des visites guidées, soulignent bien le rôle d'une institution muséale en tant que lieu de rencontre des individus et des cultures dans la société d'aujourd'hui.

Le projet *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue* initié en 2019 s'inscrit dans le prolongement de cette réflexion. Il répond à l'objectif des MRBAB de rester attentif à la notion de diversité au cœur de nombreux débats actuels. Cette nécessité de se réajuster a coïncidé avec la proposition de la Fondation Evens d'accompagner un tel processus de questionnement. Et donc de lancer une réflexion critique sur l'accès aux musées et à leurs collections, et plus spécifiquement par rapport aux publics en marge des circuits classiques.

Au départ de la question, « le musée comme lieu de rencontre et de dialogue ? », la parole a été donnée à un groupe de visiteurs invités, d'horizons géographiques et sociaux variés, représentant le mieux possible notre société multiculturelle. Le cadre de travail proposé était souple, accordant une large part d'initiative aux participants eux-mêmes, dans un esprit de co-création, avec la complicité des équipes de *Musée-sur-Mesure* (MRBAB), de la Fondation Evens et de notre partenaire à l'occasion du projet, FMDO. Les textes rassemblés ici forment un ensemble de traces de cette aventure passionnante, qui, nous l'espérons, suscitera d'autres initiatives!

MOMENTS-CLÉS DU PROJET

Automne 2018

Premiers contacts entre les MRBAB et la Fondation Evens

Janvier 2019

Organisation d'une réunion des partenaires, MRBAB et la Fondation Evens, afin d'examiner le cœur du projet, avec e.a. Demos, la FMDO, Culture et Démocratie, Alter Brussels, United Stages

Automne 2019

Recherche de collaborations externes et d'un financement additionnel

Automne 2019

Visites guidées-test *Bruegel in Dialog* MRBAB - *Musée sur Mesure* en collaboration avec la FMDO avec le soutien de la VGC

11 février 2020

Séminaire international *The Aesthetic Experience*

Avec tous les partenaires impliqués : Isabelle Vanhoonacker, Isabel Vermote, Marie-Suzanne Gillemann et Marianne Knop (Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique), Leidy Soto (FMDO), Anne Davidian et Marjolein Delvou (Evens Foundation), Delphine Rabin et Benjamin Simon (Centre Pompidou), John Bingham-Hall (Theatrum Mundi), Dimitri Szuter (Voi[e,x,s] Research Fellow), ainsi que plusieurs experts externes, l'anthropologue culturel Jonas Tinius (Carmah Berlin) ; le Collective Learning Curator Jessy Koeiman (Kunstinstituut, Melly) ; les sociologues Lionel Ochs et Astrid van Steen (Méthos)

Février-mai 2020

Différentes réunions préparatoires avec les partenaires et le facilitateur pour développer l'approche du projet sur la base d'expériences passées des partenaires et de l'input du séminaire. Éléments-clés retenus : une invitation ouverte à tous, un groupe mixte, l'accent mis sur le processus en lui-même, avec un questionnement ouvert et une fin ouverte

Mars-avril 2020

Préparation et diffusion de l'appel aux candidats via le réseau de la FMDO

Mai 2020

La FMDO et EF mènent des entretiens en ligne individuels avec les personnes intéressées afin de clarifier la suite du projet

27 juin 2020

Rencontre informelle du groupe aux MRBAB

Septembre 2020 – janvier 2021

4 séances de travail avec chaque fois une réunion de coordination avant et un débriefing après

1. Live : Bienvenu/pas bienvenu
2. Live : Open space
3. En ligne : Que propose le service *Musée sur Mesure* ? Idées pour l'avenir
4. En ligne : Sélection commune de priorités et organisation des groupes de travail

Documentation du processus

Groupes de travail

1. Podcasts
2. Accueil et communication
3. Activités et travail de quartier
4. Thèmes pour des expositions

Juin-Octobre 2021

Réalisation des podcasts en collaboration avec De Veerman



Vue rétrospective Marjolein Delvou, Fondation Evens

Quel était votre rôle/le rôle de votre organisation ?

La Fondation Evens était avec les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique l'un des partenaires initiateurs. Les deux organisations se posaient des questions similaires et ont décidé d'unir leurs forces afin d'explorer ces questions sous la forme de ce trajet.

En tant qu'acteur externe, la Fondation a assumé à cet égard le rôle d'ami critique. Ainsi, à l'approche du lancement de ce projet, nous avons organisé un séminaire afin de replacer le questionnement dans un cadre plus large et d'explorer plusieurs autres initiatives semblables. Nous avons également participé à différentes réunions préparatoires.

En même temps, nous étions également étroitement impliqués dans la mise sur pied et la réalisation concrète du projet. Avec l'asbl FMDO, notre autre partenaire, nous nous sommes entretenus au préalable avec toutes les personnes qui ont marqué leur intérêt à participer à la réflexion. Nous avons également participé aux réunions de coordination et aux séances concrètes avec le groupe.

Enfin, la Fondation s'est aussi chargée du financement de ce projet.

Qu'attendiez-vous qu'attendait votre organisation de ce projet ?

Pour la Fondation Evens, ce projet fait partie de *The Aesthetic Experience*, une initiative plus large dans le cadre de laquelle nous collaborons avec différents partenaires pour explorer si et comment une expérience esthétique partagée pouvait contribuer à l'inclusion sociale et culturelle; si une rencontre avec une œuvre d'art – généralement une expérience esthétique individuelle – créait aussi la possibilité de se rapporter aux autres ; si le patrimoine culturel pouvait constituer la base de l'échange et du dialogue dans notre société diversifiée ; si les pratiques muséales et artistiques existantes contribuaient au maintien de rapports de force ou parvenaient à les transformer.

Dans le cadre du *Museum in Dialog*/Musée en Dialogue, nous voulions surtout connaître la vision d'un groupe très diversifié de personnes quant à la question de savoir si et comment les musées et leurs collections pouvaient être un lieu de rencontre et de dialogue.

De plus, nous voulions obtenir une meilleure vision des conditions permettant de mener à bien un processus de réflexion commune.

On attend généralement des projets qu'ils procurent des résultats concrets et prédéfinis. Dans des projets participatifs comme celui-ci, surtout, cela peut entraîner une certaine frustration. C'est pourquoi nous avons explicitement choisi de ne pas définir de résultats au préalable ni d'impliquer le groupe purement et simplement dans leur élaboration, mais de travailler avec une fin ouverte et de laisser le groupe réfléchir et échanger sur la base du questionnement initial et évoluer ainsi pas à pas vers des idées plus concrètes.

Étant donné que nous aimerions faire cela plus souvent à l'avenir en tant qu'organisation, ce projet était aussi une opportunité d'apprentissage.

Enfin, nous espérions contribuer avec cette initiative concrète à un avenir où les musées, par des liens forts avec des partenaires locaux et le public, deviennent des lieux de rencontre qui réalisent pleinement leur potentiel émancipateur.

Comment avez-vous vécu le processus ? À quel moment vous êtes-vous sentie le plus connectée au projet et/ou au groupe ?

Avant le début du projet, nous nous posions beaucoup de questions et avions des réserves. Comment allons-nous aborder cela d'une manière intéressante pour le groupe ? Comment allons-nous veiller à ce qu'il puisse prendre l'initiative au sein d'un cadre institutionnel ? Quel est notre rôle dans ce processus ? Etc.

Il s'est déjà avéré lors de la phase préparatoire qu'il serait crucial de remettre sans cesse en question les décisions prises et d'adapter nos plans si nécessaire. Vu qu'il s'agissait d'un projet collaboratif, il fallait aussi systématiquement accorder nos violons. Ce processus constant de construction et déconstruction était source de confusion et d'incertitudes, mais il était par-dessus tout captivant et créait de ce fait aussi, à mon avis, plus d'ouverture vis-à-vis du groupe. Nous avons par exemple décidé très rapidement qu'il ne nous revenait pas de déterminer qui allait participer ou non, mais que ce choix revenait aux intéressés eux-mêmes, sur la base des informations que nous leur avons données lors des entretiens préparatoires. Nous trouvions également important de rembourser les frais de déplacement, de prévoir une garde d'enfants et de prévoir au moins une indemnité de bénévole pour leur participation.

Lors du démarrage, nos réserves se sont confirmées mais sont devenues gérables dans une certaine mesure. Néanmoins, nous nous sommes à nouveau heurtées à un moment donné à la question de savoir ce qui était possible dans le cadre institutionnel d'une grande institution comme les MRBAB.

Lors de la deuxième séance, nous avons expérimenté « l'Open Space Technology ». Le groupe a facilement suivi, après un bref moment de réticence. Les idées et l'énergie générées par cette méthode de travail étaient communicatives. Malheureusement, nous n'avons pas pu poursuivre

dans cette voie étant donné que la réunion suivante devait se dérouler en ligne.

La pandémie a donc certainement influencé le processus : nous n'avons pas pu nous promener assez dans le musée. En parallèle, le manque de temps était l'un des principaux défis.

Comme nous n'avions que quatre séances, dont deux en ligne, certaines problématiques n'ont été abordées que superficiellement. Il ressort des sujets qui ont été cités durant l'Open Space que le groupe voyait une relation étroite entre la structure et l'organisation des musées d'une part et la possibilité de dialogue et d'expérience esthétique partagée d'autre part. L'expérience esthétique en soi ne suffisait pas ou était difficile. Ils ont aussi détecté et explicité très rapidement certaines attentes inexprimées, les règles du jeu et de conduite qui règnent dans le contexte muséal. Dans cette optique aussi, l'expérience était éclairante et transformatrice car à ce niveau-là également, il peut être fait mention d'un regard dominant ou d'une forme d'expérience de la culture dominante. Mais le groupe n'avait pas le temps d'approfondir ce point et d'exposer des problèmes plus fondamentaux. On n'a pas non plus eu l'occasion d'explorer la collection à fond ; ni le contexte et les histoires relatives à certaines œuvres d'art.

Dans ce contexte, la question se pose de savoir si la durée limitée du projet a aussi quelque peu rogné les ambitions ; tant au niveau du groupe qu'au niveau des organisateurs.

Pourtant le projet a fait bouger certaines choses dans les musées ; des initiatives dont nous ne connaissons les résultats que plus tard, en dehors du présent cadre.

Enfin, les organisateurs ont également été mis au défi de trouver un équilibre entre un certain lâcher-prise et l'accompagnement. Nous aurions simplement voulu laisser le groupe se mettre à l'œuvre sur la base de la question centrale, mais un certain accompagnement s'imposait pour pouvoir démarrer, entre autres parce que nous nous étions mis au travail dans une institution et un cadre existants. Par ailleurs, un processus plus libre aurait nécessité encore plus de temps.

Ce qui m'a le plus touchée personnellement, était la connexion que j'ai pu ressentir très vite et qui a transformé la visite aux musées en une expérience totalement nouvelle. Le fait de faire partie de ce groupe a fait que je me suis sentie davantage « à la maison » dans le musée. La place pour le dialogue et l'humour que le groupe avait créés, n'y étaient pas étrangers. Il y avait une grande capacité d'écoute. Le rôle de Leidy en tant que médiatrice était également crucial. Grâce à sa générosité et à son attention cordiale, tout le monde (organiseurs compris) a pu trouver plus facilement sa place.

Le sentiment d'appartenance a probablement aussi fait que le groupe s'est vu attribuer un certain rôle : une question nous/leur avait été soumise et ils ont/nous avons cherché une réponse ensemble. Cela leur/nous a donné une certaine autorité. Mais une contradiction se nichait ici aussi. Le groupe s'est vu attribuer un rôle, ce qui implique qu'il n'a pas déterminé ce rôle lui-même. Le questionnement central ne provenait pas non plus du groupe, et l'organisation (financement compris) des séances

incombait aux partenaires concernés. Dans la phase suivante, en fonction de leur orientation, une plus grande autonomie pourrait être accordée aux différents groupes de travail.

Points de vue rétrospectif et prospectif

En tant qu'organisation, il n'a pas été évident pour nous de trouver notre place. Les questions nous préoccupent, mais en même temps, on n'est pas acteurs du terrain. Nous avons pu participer à la réflexion dans ce projet et le soutenir (financièrement), mais au final, les décisions structurelles sont prises ailleurs.

Dans de futures collaborations, nous essayerons de formuler cette réserve dès les négociations de partenariat.

Avec le recul, nous nous interrogeons également sur la spécificité de cette trajectoire en termes de « projet ». Bien que nous ayons travaillé avec une fin ouverte, le terme « projet » implique toujours un point final. Une fin ouverte ne suffit donc pas, certainement pas dans le cas d'un trajet court. De plus, plusieurs idées concrètes du groupe pour faire du musée un lieu de rencontre se sont avérées trop démesurées pour être réalisées dans le cadre de ce trajet.

Pendant le processus, nous avons d'autant plus réalisé qu'une communauté d'apprentissage telle que celle-ci devrait idéalement être intégrée structurellement dans un musée, non comme un projet d'avenir, mais comme une nécessité aujourd'hui. Mais ici aussi, la question demeure de savoir comment un tel espace plutôt libre pourrait se positionner au sein d'une grande institution comme les MRBAB.

Heureusement, il est d'ores et déjà clair que ce trajet connaîtra de toute façon une suite. Nous espérons que les personnes du groupe qui le souhaitent y resteront impliquées.

« En bref : c'était et c'est toujours un processus fait d'essais et d'erreurs, et c'est justement dans cette donnée que réside l'espoir. Continuer à travailler en dépit des contradictions qui jalonnent le parcours. »

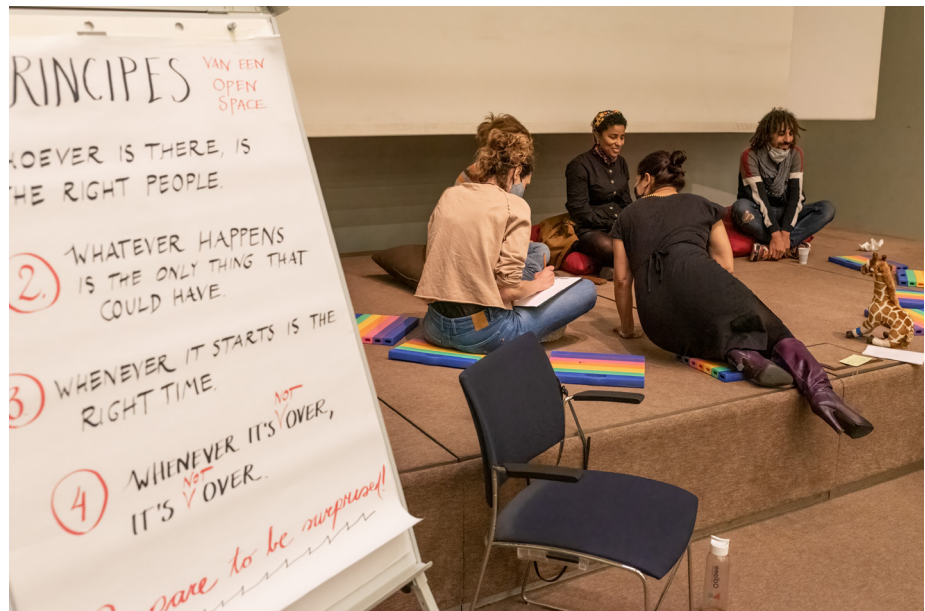
Nous avons également remarqué qu'il aurait peut-être été préférable d'informer tous les départements du musée avant le début du projet. Non seulement en raison d'un échange d'informations pur et simple, mais également pour permettre des synergies avec d'autres services et/ou projets. Il ressort de différentes autres initiatives à quel point la collaboration entre différents départements d'un musée est cruciale pour permettre quand même une transformation structurelle.

Notre enthousiasme initial nous a empêchés d'approfondir ce point. Le but est néanmoins de le faire après coup.

En même temps, il peut également être instructif d'observer si un trajet qui a démarré dans un petit département enthousiaste peut déclencher quelque chose dans une grande institution.

Pour finir, il s'est avéré à différents moments que les parties concernées évaluaient le processus différemment. Le fait que ces différentes perspectives aient reçu une place dans cette petite publication illustre en tous les cas l'intention d'écouter et d'apprendre. Dans cette optique, l'implication de différents partenaires est une bonne chose. Tout le monde reste vigilant.

En bref : c'était et c'est toujours un processus fait d'essais et d'erreurs, et c'est justement dans cette donnée que réside l'espoir. Continuer à travailler en dépit des contradictions qui jalonnent le parcours.



Vue retrospective Isabel Vermote & Marie-Suzanne Gilleman – *Museum op Maat/Musée sur Mesure* – Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique

Le projet *Museum in Dialog/Musée en Dialogue*, a réuni 17 personnes issues de différents milieux sociaux autour de la question de savoir comment musées et œuvres d'art peuvent être des espaces de rencontre. Il s'est déroulé en pleine crise du coronavirus. L'impact de la pandémie fut double. D'une part, nous avons constamment dû adapter notre programme, passer à des réunions en ligne et tenir compte de mesures sanitaires strictes, et d'autre part, nous n'aurions probablement jamais vécu ce projet aussi intensément dans un contexte normal. « Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise », disait Winston Churchill. Toute crise offre aussi des opportunités...

Nous avons réfléchi à la manière dont les MRBAB pouvaient être à l'écoute d'une société diversifiée et à la manière dont un musée pouvait être un lieu de rencontre pour chacun, indépendamment de ses origines (économiques, sociales ou culturelles). Par ailleurs, le projet invite à l'introspection : jusqu'à quel point notre propre vision est-elle subjective et comment gérons-nous cela ? Les collaborateurs du musée se trouvent dans une zone de tension permanente où valeurs d'inclusivité et de respect du public sont parfois difficilement compatibles avec le règlement strict de la visite, imposé à tous afin de veiller à la préservation du patrimoine pour les générations futures.

Quel était votre rôle/le rôle de votre organisation ?

Les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique ont assumé le rôle d'hôte. Nous avons accueilli les participants dans le musée et les avons accompagnés à travers les collections permanentes et les expositions temporaires (dans ce cas, l'exposition *Be Modern*).

En outre, nous nous sommes chargées de la logistique : il s'agissait de prévoir les salles de réunion, le matériel d'écriture, les panneaux d'affichage, les photocopies, les tickets, les boissons, les en-cas... Vu le contexte de la crise sanitaire, nous devons aussi veiller au respect strict des consignes (masques supplémentaires, gel désinfectant, limite du nombre de participants...).

Nous étions aussi régulièrement en contact avec notre direction pour relayer l'état d'avancement du projet. En voie d'achèvement, nous l'avons examiné en interne pour en évaluer la faisabilité et envisager ce qui était réalisable en tenant compte du contexte.

Qu’attendiez-vous/qu’attendait votre organisation de ce projet ?

Le programme « *Musée sur Mesure* » fait partie du service de médiation culturelle des MRBAB. Il existe déjà depuis plus de vingt ans. Un long chemin avait déjà été parcouru et de nombreux programmes et projets menés à bien pour rendre le musée plus accessible au grand public. Avec la récente charte de diversité, l’institution s’efforce de s’ouvrir à tous, tant en interne qu’en externe. Notre société est en perpétuel mouvement, ne cessant de se diversifier sur le plan socioculturel. C’est pourquoi nous tenons à répondre activement à cette évolution. Que peut encore l’institution, en plus des initiatives de ces dernières années et des démarches ciblant un public toujours plus large, afin d’être encore plus significative et accessible ? Comment le musée peut-il contribuer davantage au bien-être du citoyen ?

Les MRBAB se trouvent dans une ville multiculturelle. Les trois habitants sur quatre de la Région Bruxelles-Capitale sont issus de l’immigration ou possèdent une autre nationalité, contre deux sur trois en 2010. Cette tendance se reflète dans la population scolaire. D’autre part, un Belge sur deux est confronté à des problèmes de santé mentale suite à la crise du coronavirus. Jamais le besoin de sens et de rassemblement n’a été si grand. La mission d’un musée en tant que service public va donc au delà de « la gestion, la conservation et l’exposition » d’objets précieux, elle s’étend aussi au bien-être (dans le sens large du terme) de la population, y compris de ceux qui ne connaissent pas ou moins l’art, et qui, consciemment ou non, le rejettent. Comment aplanir les seuils existants, afin qu’eux aussi se sentent bienvenus ?

Avec le projet *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue*, nous avons souhaité jouer pleinement la carte participative et inclusive en impliquant les participants d’entrée de jeu dans le processus de réflexion préparatoire. Nous sommes restées à l’écoute des besoins et des attentes de ce groupe multiculturel qui a participé à la réflexion sur la manière dont un musée pouvait aussi être un lieu de rencontre pour tout le monde, réflexion enrichie par leur « background » (genre, religion, culture) respectif. De cette manière, ces personnes nous tendent un miroir et nous aident à considérer le musée selon une optique nouvelle et significative.

Comment avez-vous vécu le processus ? À quel moment vous êtes-vous sentie le plus connectée au projet et/ou au groupe ?

« *Das Ziel ist der Weg* »

Grâce à la collaboration intense avec la FMDO et la Fondation Evens, nous avons travaillé avec un groupe multiculturel très diversifié de personnes qui ne se connaissaient pas au départ et qui pour la plupart n’avaient que rarement ou jamais visité un musée. Il en a résulté des points de vue très divers, d’autres cadres de référence ou expériences. Les liens entre les membres du groupe se sont resserrés. Un groupe WhatsApp a été créé mais c’est le fait de se voir réellement qui a surtout renforcé la cohésion.

« l'Open Space Technology », grâce à laquelle, sans trop de structure et sans directives trop strictes, nous sommes parvenus à un échange de connaissances et à une co-création dynamiques, s'est révélée être la forme de travail qui a eu le plus de succès auprès des participants, et qui a peut-être été le moment-clé dans la création d'un esprit d'équipe. À ce moment-là, nous nous sommes senties très liées au groupe. Dommage que nous ayons finalement dû poursuivre le projet en ligne et qu'il a ensuite été moins évident de travailler en plus petits groupes. Dès le début, le déroulement du projet s'est révélé être aussi important que le résultat final. Aucun parcours n'a donc été défini à l'avance. Chaque séance était suivie d'une évaluation et d'une réorientation. Cela présentait l'inconvénient de ne pas avoir de ligne claire, et que les objectifs finaux se déplaçaient parfois ; la démarche nous offrait moins de repères que ce à quoi nous étions habituées. Cela n'était pas évident, surtout dans la phase initiale lorsque nous ne savions pas à quoi nous allions aboutir.

| *« Dès le début, le déroulement du projet s'est révélé être aussi important que le résultat final. »*

Le seuil de l'institution du musée

En accompagnant les participants, en les observant pendant la visite du musée, et en discutant d'égal à égal de tous les aspects de la notion « d'accessibilité », nous avons réalisé combien le musée présentait toujours un haut seuil pour beaucoup de gens. Le bâtiment en soi est intimidant, un peu comme le Palais de Justice de Bruxelles. Certains visiteurs s'y sentent petits et mal à l'aise. Pourtant, un « sentiment d'égalité » (« je peux être pleinement qui je suis et comme je suis ») semble être l'une des conditions pour profiter pleinement de l'art et dialoguer avec lui... Cet aspect formel a encore été décuplé par le contexte de la crise du coronavirus : l'accueil se faisait (par nécessité) via des scans de sécurité et un parcours à sens unique strict était mis en place dans les salles. Il est pourtant très important que les gens se sentent bien dans un endroit où ils ne sont peut-être encore jamais venus et dont certains ne connaissent pas toujours la finalité.

Il existe encore de nombreux autres seuils qui peuvent être décourageants ou dissuasifs. On peut même dire que le premier contact se fait en dehors du musée. Comment les visiteurs potentiels s'y retrouvent-ils dans les textes de présentation, et dans quelle mesure parviennent-ils à relier le musée à leur propre environnement et univers ? Ces textes et images sont-ils suffisamment convaincants et clairs ? Les gens se sentent-ils concernés ? Ce qui soulève une autre question : de quelle manière le musée peut-il atteindre un public cible diversifié (avec entre autres des « connaisseurs » et des « non-connaisseurs ») le plus efficacement possible ?

| *« Prenez soin de vos partenaires »*

Il n'est pas toujours évident de mener à bien un projet de longue haleine sans que des participants décrochent. Nous avons vite compris à quel point un partenaire comme la FMDO était important, un interlocuteur avec qui nous collaborons d'ailleurs depuis quelques années déjà de manière très constructive. La coordinatrice, Leidy Soto, a joué un rôle

crucial dans la réussite du projet. Elle était le ciment, le facteur de liaison entre les participants et les institutions (le musée, la Fondation Evens et les collaborateurs externes). Leidy prenait en charge la participation du groupe et assurait le suivi de près. Elle restait à l'écoute des remarques et des doutes des participants.

Pour un vrai dialogue, il faut rester ouvert au regard de l'autre, aux expériences diverses et à la multiplicité d'opinions. Dans le groupe, ce n'était pas l'identité « différente » qui était centrale, mais bien le partage d'expériences communes afin d'aboutir à un dialogue d'égal à égal. Nous avons recherché ce qui nous reliait et non les éléments qui nous séparaient.

Les choses bougent au sein de l'institution

Le projet *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue* a vu le jour à l'automne 2018 et a parcouru un long chemin. Petit à petit, l'initiative a obtenu un accueil favorable au sein même du musée. À la demande de la direction, un débat interne est en train de se développer, où il est question des valeurs de l'institution par rapport aux problèmes de la société actuelle, questions qui sont également abordées dans plusieurs expositions planifiées. À cet égard, le projet *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue*, développé avec des représentants du public, peut servir d'inspiration et de référence pour le trajet interne.

Les MRBAB accordent par ailleurs beaucoup d'importance à l'accessibilité des publics. Une analyse du « customer journey » réalisée en 2020 et les constatations du projet *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue* seront prises en considération dans la phase de concrétisation. Un projet interne et un autre, externe, trouvent donc ici l'occasion de se renforcer mutuellement pour une expérience ouverte et diversifiée du musée de demain.

Le philosophe français Michel Foucault (1926-84) décrivait le musée comme un endroit « hétérotopique », un espace autre où l'homme se retrouve « hors du temps ». Cela vaut aussi pour les prisons, les hôpitaux, les cimetières, à cette différence près que la visite d'un musée est libre et se fait par plaisir...

Un projet tel que *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue* met en évidence que non seulement la participation, mais aussi un travail en co-création sont des clés essentielles pour parvenir à un véritable dialogue dans un contexte muséal, « hétérotopique », mais rapprochant les citoyens dans le respect de chacun.

Vue rétrospective Leidy Soto – FMDO

Quel était votre rôle ?

Mon rôle en tant que collaboratrice de projet de la FMDO était de trouver un groupe très diversifié de personnes intéressées par ce projet ; des personnes issues ou non de l'immigration. Elles ont été invitées à réfléchir ensemble à la manière dont nous pourrions contribuer à faire du musée un endroit chaleureux. Nous avons lancé l'appel via nos réseaux sociaux et nous avons tout de suite reçu de nombreuses réactions. Au début, nous pensions que ce serait un sujet difficile pour notre public car l'appel stipulait clairement que nous allions réfléchir avec le musée, l'équipe éducative et la philosophe Eef Cornelissen aux seuils que peuvent rencontrer les personnes ordinaires face à une « institution » aussi imposante que sont les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique.

Nous avons été surpris qu'autant de gens aient réagi. Au début, nous étions à la recherche de 8 participants et finalement nous en avons 20. Nous étions 17 au début, mais trois personnes ont dû abandonner pour cause de maladie, de travail ou d'autres motifs personnels. Les autres ont participé à tout le processus tant en présentiel qu'en ligne, et toujours avec beaucoup d'enthousiasme. Ce thème est particulièrement sujet à discussion et nous n'osons parfois pas l'aborder directement. Les interviews ont clairement révélé que tout le monde voulait contribuer à identifier les seuils internes et externes des musées.

Qu'attendiez-vous de ce projet ?

D'avantage d'échanges avec les musées, davantage de rencontres, mais aussi au niveau de l'essence du processus, comment nous pourrions contribuer à changer l'offre culturelle. Analyser avec les différentes personnes comment le musée pourrait devenir un lieu accueillant. Identifier les différents seuils et chercher ensemble une solution par le biais du dialogue ou d'un plan d'action pour l'avenir.

Et aussi donner à nos bénévoles un espace d'expression où ils pouvaient libérer un trop-plein et faire entendre leur voix dans le cadre d'un dialogue avec des gens qui sont aussi de leur côté en quête de réponses à ces problèmes.

Comment avez-vous vécu le processus ? À quel moment vous êtes-vous sentie le plus connectée au projet et/ou au groupe ?

Il y avait un grand enthousiasme et une grande confiance dans une telle initiative, également chez les participants, et j'ai été très surprise de voir que cette problématique n'était pas aussi inconnue que nous le pensions.

Dès le début, je me suis sentie connectée tant aux participants qu'aux collaborateurs du musée. J'ai ressenti cette bonne entente à chaque réunion.

Points de vue rétrospectif et prospectif

Je repense avec fierté au projet et je trouve surprenant que chacun ait mis autant d'idées, de créativité et d'enthousiasme dans ce parcours. À cause de la situation sanitaire, nous avons dû poursuivre en ligne, mais tout le monde avait fermement décidé de ne pas perdre l'élan initié dès le premier jour. Cela se reflète d'ailleurs toujours dans notre groupe WhatsApp.

Je déplore personnellement que nous ayons dû adapter le déroulement du projet à cause de circonstances imprévues, notamment la pandémie. L'expérience n'a certainement pas été négative, mais j'ai l'impression que si nous avions pu poursuivre les séances en présentiel au musée avec davantage d'interaction et d'échanges, nous aurions obtenu une autre histoire aujourd'hui et nous aurions réalisé un autre « produit fini ».

Il n'est pas facile actuellement d'accorder plus de temps et d'espace pour développer davantage les processus et les initiatives mises en place et tirer des leçons des résultats obtenus. Il est trop tôt pour tirer des conclusions effectives après cinq séances. Nous avons traversé différentes phases qui étaient nécessaires pour plancher ensemble sur la question des seuils. Des évaluations constantes étaient nécessaires.

Les seuils financiers restent un grand problème. Certains groupes cibles ne savent que peu de choses sur les facilités offertes, comme le Pass musées ou le tarif social.

| « Il faut un réseau social pour participer à la culture. »

Il y a trop peu d'interactions entre les musées et les associations. Même lorsque des musées d'une ville organisent quelque chose autour d'une certaine thématique culturelle, les associations et le ou les groupes-cibles de la ville donnée ne sont souvent pas au courant.

Le public-cible a souvent trop peu d'affinités avec les musées, de sorte qu'il est moins enclin à aller chercher une information sur quelque chose qu'il ne connaît pas.

Il faut un réseau social pour participer à la culture. Les gens ont besoin d'une certaine confiance et d'une certaine identification pour oser faire une telle démarche. Ainsi, un groupe-cible vulnérable va difficilement franchir le pas seul. Avec une personne de confiance qui les accompagne, cela se fait beaucoup plus facilement.

Un autre problème que rencontrent les gens, c'est qu'ils ne savent pas comment se comporter dans un contexte différent, inconnu, dans une nouvelle ambiance et un nouvel environnement. Qu'attend-on d'eux ? Un accueil chaleureux peut offrir une solution à cet égard.

La commande de tickets en ligne constitue souvent un seuil. Certaines personnes préféreraient acheter leur ticket sur place.

Le FMDO travaille avec de grandes institutions pour lesquelles nos bénéficiaires éprouvent généralement des difficultés à participer ou simplement à se familiariser avec la « culture belge ». C'est pourquoi il est important de continuer à mettre en place ce type d'initiatives où des cultures différentes peuvent se rencontrer et parler ouvertement de ce qui nous lie et non de nos différences ; de ce que nous avons en commun et des solutions que nous pouvons trouver et de la manière dont nous pouvons contribuer à un monde meilleur grâce à nos idées et à notre motivation.



Vue rétrospective Eef Cornelissen, facilitatrice

Quel était votre rôle/le rôle de votre organisation ?

Développer une méthode de réflexion avec Erika Sprey et Julie Rodeyns, et considérer la question de départ: « Comment les musées et leurs collections peuvent-ils favoriser la rencontre et le dialogue ? » lors de 3 moments de réflexion avec le groupe.

Qu’attendiez-vous/qu’attendait votre organisation de ce projet ?

Mon attente coïncidait avec le point de départ de ce projet : accompagner un groupe diversifié qui était disposé (et enthousiaste) à réfléchir à la question de départ et, sur la base de ces visions, réfléchir à des recommandations structurelles en vue de transformer le musée en un contexte où chacun se sent à l’aise et où le dialogue et la rencontre sont stimulés.

Comment avez-vous vécu le processus ? À quel moment vous êtes-vous sentie le plus connectée au projet et/ou au groupe ?

Le questionnement de la recherche a été le point de départ d’un processus de réflexion intensif avec le groupe. Afin de donner un caractère durable au processus, il a été choisi d’organiser suffisamment de rencontres où il était possible d’approfondir, d’échanger et de partager des bonnes pratiques afin de donner forme à l’approche du *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue*.

Pour que ces réunions se déroulent de manière constructive et intéressante, une méthodologie soutenant le processus de réflexion du groupe a été développée. Cette méthodologie n’était pas définitive et pouvait être ajustée pendant le processus, en fonction de l’input et des besoins du groupe. Le point d’attention central à cet égard était créer une latitude suffisante pour réfléchir ensemble et se rencontrer, partager des expériences, examiner des exemples de bonnes pratiques et explorer le musée ensemble. Les sessions plénières de réflexion alternaient avec des moments de réflexion et d’expérimentation en petits groupes, lors desquels le musée était utilisé comme espace d’expérimentation. Un après-midi de réflexion avait été précédé par un lunch (où les rencontres informelles et l’esprit de groupe avaient été stimulés) et s’était clôturé

par une métadiscussion, en d'autres mots, une discussion a posteriori incluant tant l'expérience personnelle des participants qu'une réflexion sur le processus, afin que chacun se sente écouté et que la méthode de travail puisse être mise au point.

Lors de la première rencontre avec le groupe (juin 2020) et pendant la première séance (septembre 2020), nous avons travaillé selon la méthode socratique, une méthodologie permettant d'exposer en peu de temps les différentes idées et perspectives présentes au sein d'un groupe (d'inconnus). Après le premier moment de rencontre, un groupe WhatsApp a aussi été créé, à travers lequel des missions ont été formulées et où il était possible de partager des idées avant et après les séances. Pendant la première séance, nous avons cherché (tant en ligne que pendant une réunion sur place) à répondre à la question de savoir ce que signifie le sentiment de « chez-soi » et s'il était présent ou non au musée. Cette séance a fourni des visions intéressantes, mais abstraites. Philosophier est un processus lent où sont évoquées dans un premier temps plus de questions que de réponses et où l'on pense lentement « en arrière » (abstraction régressive - Leonard Nelson) vers une vision partagée. Étant donné qu'il n'était possible d'organiser que trois séances de réflexion, il a été décidé d'organiser les deux dernières séances (octobre - décembre 2020) selon la méthode Open space. Celle-ci permet au groupe de mieux s'approprier le sujet et a donné l'occasion à chacun, via ses propres questions et missions, de rechercher des réponses et des solutions à la question de départ centrale. A l'occasion de ces ateliers, les locaux mis à disposition dans le musée ont été activement utilisés. Les séances Open space ont permis de réaliser une forte connexion dans le groupe, qui était très enthousiaste et a cherché activement des idées afin de faire du musée un lieu de rencontre où tout le monde puisse se sentir à l'aise.

« Le fait qu'un groupe d'inconnus soit disposé en si peu de temps, et avec autant d'enthousiasme, à rechercher ensemble des solutions et ait reçu l'occasion de le faire à sa manière, était incroyablement captivant. »

Points de vue rétrospectif et prospectif

Les principales conditions pour pouvoir mener un dialogue ouvert sont déterminées par 1) la sécurité dans le groupe et 2) la volonté des participants de chercher ensemble, abstraction faite des différences. On a activement travaillé sur ces deux conditions pendant le processus. Le rôle de Leidy (FMDO) en tant que « bergère » du groupe, était crucial à cet égard. Elle prêtait attention aux besoins des différents individus et était une interlocutrice importante et facile d'accès. D'autre part, elle indiquait aussi leur responsabilité aux participants au niveau de l'engagement pris de par leur participation à ce projet. Le rôle et l'attitude du musée et de la Fondation Evens qui étaient activement à l'écoute des différentes perspectives et solutions ont également procuré reconnaissance et motivation au groupe. De plus, le groupe WhatsApp a aussi été bien utilisé par le groupe pendant tout le trajet de réflexion, et des exemples de bonnes pratiques y ont été régulièrement partagés spontanément. Le groupe WhatsApp a également donné l'occasion aux participants de

partager des histoires personnelles (anniversaires, jours fériés) et ainsi renforcer l'esprit de groupe.

Le fait qu'un groupe d'inconnus soit disposé en si peu de temps, et avec autant d'enthousiasme, à rechercher ensemble des solutions et ait reçu l'occasion de le faire à sa manière, était incroyablement captivant.

Points d'attention

- Communiquer clairement quant au projet
- Passer des accords sur (le respect de) l'engagement
- Des accords clairs sur l'appropriation
- Indiquer clairement les limites du musée (ce qui est possible ou non) avant le début du processus de réflexion
- Oser adapter/abandonner la méthode, en fonction des besoins du groupe
- Ne pas perdre de vue la focalisation sur la question de départ
- Le processus est autant important que le résultat final
- Prévoir du temps et de la place pour des métadiscussions après chaque rencontre avec le groupe
- Prévoir du temps pour des moments informels (lunch...)
- Groupe WhatsApp pour soutenir le processus de réflexion



Vue rétrospective Learning Community - Martha Xucunostli, Thamara Cruz, Mohammed Bellaziz, Abdulazez Dukhan, Ahmed Bellaziz, Geert Viaene, Sam Decoene, Nadia Guerti, Sadia Ait Baha ou Idder, Stephen Scharmin, Saad Alshash

11 des 17 personnes du groupe ont été interviewées après la première phase par Leidy Soto et Steve Bosmans de la FMDO.

Il y avait aussi des artistes, des gens qui vont régulièrement au musée et des gens qui n'y vont jamais ; un groupe diversifié avec différentes opinions sur le *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue*. C'est aussi ce qui ressort des entretiens. Nous avons tenté de rassembler les principales réflexions ci-dessous.

Rôle

Réfléchir en tant que groupe à la manière dont les musées pourraient attirer un public plus diversifié ; à la manière dont un musée pourrait être un lieu de rencontre et au rôle de l'art à cet égard.

Attentes

Certaines personnes n'avaient pas vraiment d'attentes concrètes, mais étaient simplement curieuses. Elles ont perçu cela comme une belle invitation du musée à entamer le dialogue à ce sujet ; à échanger avec d'autres personnes sur les obstacles qu'elles rencontrent, sur ce qu'elles veulent voir dans un musée, ce qu'elles trouvent beau ou laid ; à faire un brainstorming avec le groupe sur de nouvelles manières d'attirer les gens au musée.

Cela a également été perçu comme une bonne occasion de découvrir l'art et le musée ; d'apprendre les uns des autres, et d'apprendre comment fonctionne le musée.

Certains avaient des attentes un peu plus concrètes : apporter un changement ; réaliser ensemble de nouveaux outils et instruments pour promouvoir une visite au musée pour un groupe cible plus large ou même mettre soi-même un projet sur pied avec le musée.

Expérience du processus

En règle générale, tout le monde était satisfait du projet et du processus suivi.

Le terme d'innovant revient souvent pour en parler, surtout en ce qui concerne l'Open space, où le groupe prenait lui-même l'initiative et où l'on travaillait en petits groupes autour de certains thèmes et problématiques qui portaient de questions qui se posaient et des qualités présentes chez chacun.

L'ambiance ouverte et l'échange continu des points de vue entre les personnes issues de différentes cultures et différents cadres référentiels étaient également appréciés parce que cela permettait de mieux comprendre la valeur (potentielle) des musées pour l'ensemble de la société et le rôle de l'art dans différents contextes. La diversité du groupe présentait aussi un grand avantage de ce point de vue.

Il y avait quelques personnes qui trouvaient le processus trop peu structuré et l'objectif trop large ou pas totalement partagé par le groupe. Laisser trop de place à l'interprétation libre peut aussi avoir un effet négatif sur la créativité. À cause des différents antécédents des participants, les discussions portaient parfois dans tous les sens et on a surtout parlé au lieu d'agir. De ce point de vue, le processus était trop dénué d'engagement. D'autres trouvaient cette ouverture justement intéressante en raison de la place ainsi laissée à la créativité et à l'input de chacun.

Pendant les discussions, il était souvent question de l'expérience des seuils. Le bâtiment proprement dit constituait déjà un « obstacle » en soi pour plusieurs personnes : un grand bâtiment imposant et intimidant, qui donne d'emblée le ton formel. Le personnel de sécurité venait encore renforcer cette impression.

D'autres seuils abordés également concernent les prix d'entrée et l'énorme quantité de choses exposées, de sorte que l'on se sent un peu perdu.

La pandémie a effectivement été désignée comme un défi et un obstacle, surtout parce que les rencontres en ligne étaient moins satisfaisantes.

Le manque de temps pour bien apprendre à se connaître et à connaître la collection était aussi un point qui revenait régulièrement.

Le premier exercice avec les photos s'est révélé être un bon moyen pour stimuler la connexion avec les autres personnes du groupe. Chaque histoire comportait des éléments reconnaissables. Mais en ce qui concerne l'ensemble du processus, certains ont trouvé le groupe trop grand pour mener une discussion. De plus petits groupes fonctionnent mieux pour établir un lien, elles l'ont également remarqué lors de l'Open space.

« Le musée est devenu un endroit pour tous pendant le projet. »

Points de vue rétrospectif et prospectif

La plupart des gens gardent un sentiment positif de la première phase de ce projet. La rencontre et le dialogue ont la plupart du temps été cités de ce point de vue.

L'ouverture du groupe permettant de partager ses idées a été très appréciée. Le sentiment qu'on s'écoutait les uns les autres, la diversité au sein du groupe ont aussi été énormément appréciés. Cela a engendré échanges culturels et créativité. Ou comme l'a dit un des participants: le musée est devenu un endroit pour tous pendant le projet.

Il y a eu évidemment aussi quelques critiques. Ainsi, quelqu'un a ressenti une certaine pression pour trouver des idées ou des solutions pour les seuils identifiés. Quelqu'un d'autre a ajouté qu'ils ont cherché un peu trop spécifiquement des idées faisables lors de la dernière séance. Ce qu'il veut dire est qu'il a eu le sentiment qu'ils devaient garder en tête le caractère réaliste ou non des idées dans le cadre du fonctionnement actuel du musée. Et c'était dommage. Tout semblait devoir subitement devoir être très concret de sorte que des idées captivantes se sont heurtées à des objections pratiques et semblaient soudainement superflues, tandis que l'objectif du projet semblait sapé.

Quelqu'un d'autre a signalé qu'il n'avait pas autant appris qu'espéré, mais qu'il savait dès lors qu'il n'était pas intéressé par des discussions sur l'art. La majorité des participants souhaitent qu'une suite soit donnée au projet. L'idée du podcast est souvent revenue dans ce contexte. Quelques personnes ont déjà indiqué qu'elles aimeraient poursuivre le travail dans ce sens.

De manière plus générale, les participants pensent que le projet aura de toute manière des conséquences positives, sous quelque forme que ce soit. Le processus est enclenché.



Gladys Vercammen-Grandjean, Open Museum

Gladys Vercammen-Grandjean a travaillé jusqu'en août 2021 pour Brussels Museums, la fédération indépendante des musées qui représente pas moins de 120 musées et maisons d'art bruxellois. Elle a mis sur pied le projet *Open Museum* au sein de cette organisation. *Open Museum* veut examiner comment les musées bruxellois peuvent devenir des espaces (plus) positifs, des endroits où tout le monde se sent le bienvenu, abstraction faite du genre, de la couleur de peau, de l'origine ethnique, du handicap, de l'orientation sexuelle, de la religion, du statut socioéconomique, du niveau de formation ou de l'âge. Des musées non seulement pour, mais aussi par tout le monde. Cela doit aller au-delà de l'événementiel et être abordé de manière structurelle, tant au niveau du personnel, de la programmation et du public qu'au niveau des partenariats.

Vous trouverez toutes les informations sur *Open Museum* et le déroulement de ce trajet d'inclusion muséale sur www.openmuseum.brussels.

Vu le lien évident avec le projet *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue*, nous avons tenu Gladys informée du déroulement et des résultats. Ci-dessous un résumé d'un entretien mené avec elle en août 2021.

Il convient de remarquer que *Museum in Dialoog/Musée en Dialogue* a tenté de collaborer avec un groupe de personnes au lieu de développer quelque chose pour un groupe donné. C'est beau en théorie, mais la question demeure souvent de savoir comment s'y prendre en réalité. Cette initiative tente d'y répondre. Dans un premier temps, la question est de savoir comment atteindre les personnes que vous voulez impliquer. Beaucoup de musées signalent être désireux de le faire, mais ne savent pas comment trouver ces personnes. D'une part parce qu'ils n'ont ou ne connaissent pas les réseaux, d'autre part parfois aussi en raison d'une certaine gêne à aborder ces personnes. Dans ce projet, cela a pu se faire grâce à la collaboration avec la FMDO.

La tension entre le processus et le résultat final, qui est mentionnée à plusieurs reprises, était reconnaissable. Les attentes externes de résultats concrets peuvent faire qu'un processus tourne court et donner aux gens l'impression qu'ils sont instrumentalisés. Étant donné qu'aucun résultat final concret n'avait été fixé ou imposé par les mécènes pour cette initiative, l'ambition ou le souhait d'aboutir quand même à des résultats concrets à court terme est l'indication d'un certain conditionnement par le système dans lequel nous fonctionnons. Il reste difficile de laisser de côté des cadres prédéfinis. Des procédures, règles et objections pratiques mettent malheureusement souvent des bâtons dans les roues des idées visionnaires. L'identification et la déconstruction de

la trame dans laquelle nous sommes coincés sont indispensables pour y parvenir. Mais il est parfois difficile d'y apporter des réponses en interne. Cela nous mène à la question plus philosophique de savoir ce que signifie être productif.

Spécifiquement dans un contexte muséal, la dichotomie entre front office et back office joue aussi un rôle. Les décisions sont prises au back office, mais on n'écoute pas toujours assez l'input du front office. Le département d'éducation et de médiation se situe généralement dans une zone grise entre les deux. L'expertise scientifique quant à la collection est plus estimée que les expériences et les connaissances du front office, des médiateurs ou des visiteurs ; alors que toutes ces perspectives devraient justement pouvoir se compléter.

Une question importante reste donc de savoir comment veiller à ce qu'au moins tout le personnel ait le sentiment de faire partie de la maison et d'être écouté. Pas nécessairement pour participer au processus décisionnel, mais pour aboutir à des décisions mieux informées.

Dans un tel contexte, des projets ad hoc sont généralement autorisés, mais ils ne sont rarement ou jamais ancrés, alors qu'ils peuvent en fait être une source d'inspiration pour des changements plus structurels. Un flux d'informations et des ponts jetés entre différents départements ou niveaux hiérarchiques d'une institution constituent aussi des points d'attention à cet égard. L'implication dès le début des décideurs et remparts dans un processus peut être une piste envisageable.

Pour rester ancrés dans leur époque, il est également important que les musées révisent leur histoire (ou origines) et qu'ils communiquent avec honnêteté et en toute transparence à ce sujet. Le musée inclusif n'existe pas et n'existera jamais, mais il peut être considéré comme un idéal à viser au quotidien.

Approfondir les zones de tension et/ou les conflits est un must dans ce contexte. Ne pas seulement regarder ce qui relie les gens, mais aussi ce qui les différencie. Dans ce projet, il y a par exemple une tension manifeste entre le monde merveilleux des œuvres d'art et les seuils concrets rencontrés par les visiteurs pour pouvoir en profiter. Comment pourrait-on y remédier ? Un musée ne doit pas nécessairement chercher seul une réponse à cette question, mais peut tendre la main au public à cette fin.

En un mot, une institution peut se montrer vulnérable et humaine et admettre les lacunes – historiques et actuelles –, mais de nombreux musées ne le font malheureusement pas parce que cela porterait préjudice à leur image de temple de la sagesse et de la connaissance.

Sabine de Ville – Culture & Démocratie

Culture & Démocratie est une plateforme de réflexion, d'observation, d'échange et de sensibilisation à ce qui relie culture et démocratie. Cette question a alimenté l'organisation depuis sa création en 1993.

Culture & Démocratie structure son travail de recherche et de réflexion en plusieurs axes thématiques - prison, éducation, santé, travail social, droit de participer à la vie culturelle, numérique, territoires, biens communs, migration(s) - qu'elle explore à chaque fois en lien avec le champ culturel. Ce travail donne lieu à des échanges et à des publications.

Culture et Démocratie a participé à la réunion initiale des parties prenantes et a pris note des résultats du projet sous la forme de contributions des différentes parties dans cette publication.

Le projet *Museum in dialoog/Musée en Dialogue* à l'aune des droits culturels

² Nous travaillons la culture à partir de la définition qu'en donne la déclaration de Mexico City en 1982 : « dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie. La culture donne à l'homme la capacité de réflexion sur lui-même. C'est elle qui fait de nous des êtres spécifiquement humains, rationnels, critiques et éthiquement engagés. C'est par elle que nous discernons des valeurs et effectuons des choix. C'est par elle que l'homme s'exprime, prend conscience de lui-même, se reconnaît comme un projet inachevé, remet en question ses propres réalisations, recherche .../... ».

La philosophie de ce dispositif épouse les ambitions des politiques culturelles mises en place depuis les années 60/70 en Fédération Wallonie Bruxelles, démocratisation de la culture et démocratie culturelle, soit la volonté de rendre « la culture », terme polysémique s'il en est, accessible au plus grand nombre et au-delà, de reconnaître en chaque personne, un acteur, une actrice culturelle. Le capable d'agir sur la société de manière informée et critique.

Ces politiques encore à l'œuvre aujourd'hui n'ont pas produit tous les effets escomptés. Si dans le cadre de cette réflexion sur le projet *Museum in dialoog/Musée en Dialogue*, nous considérons la culture - dans une acception plus étroite que celle à partir de laquelle C&D conçoit ses travaux - ² comme l'ensemble des formes patrimoniales, actuelles, « savantes » de la création artistique, tous genres confondus, le constat est sans appel. Ces formes mobilisent une part réduite de la population.

Ce constat suscite depuis plusieurs décennies des initiatives multiples de médiation. Ces politiques de médiation se sont peu à peu généralisées au sein d'institutions culturelles stimulées par leurs pouvoirs subsidiaires et/ou mues par une préoccupation sociétale croissante. Agir concrètement pour favoriser l'inclusion de publics qui représenteraient mieux qu'auparavant, la société réelle. Conçues par les opérateurs culturels, les pratiques de médiation ont évolué, rivalisant d'inventivité pour stimuler un mouvement autonome de curiosité et d'appétit de la part des publics qui se tiennent à distance des lieux et de l'offre culturelle.

D'évidence, le projet dont il est question ici ressort de cette logique. Mieux, il reflète les orientations actuelles de la médiation culturelle désormais centrée sur une participation active des publics. Il a été conçu à partir d'un dialogue avec les participants concernés, quelques organisations extérieures dont la nôtre, susceptibles d'apporter une plus-value au projet et avec les responsables du projet au sein des MRBAB. Et il s'est déployé dans une volonté constante d'échanges, de dialogue et de construction partagée.

Nous voudrions évoquer ici, parce que ce projet les met en œuvre, les droits culturels, un chantier de Culture & Démocratie depuis près de quinze ans³. Céline Romainville (UCL, Université de Namur), dont les recherches portent sur le droit constitutionnel, le droit des droits de l'homme et le droit de la culture, le précise dans ses travaux. Le droit pour tout citoyen et toute citoyenne de participer à la vie culturelle, droit inscrit dans la constitution belge, se traduit en six droits concrets⁴ :

- La liberté artistique ou le droit de créer et de diffuser sans entraves
- Le droit au maintien, au développement et à la promotion des cultures et des patrimoines
- Le droit d'accéder à la culture ; de recevoir les moyens de dépasser les obstacles financiers, géographiques et temporels mais aussi de d'accéder aux clés et aux références culturelles permettant de dépasser les obstacles psychologiques, symboliques, éducatifs .../...
- Le droit de participer à la diversité des vies culturelles, de recevoir les moyens concrets de s'exprimer sous une forme artistique et créative .../...
- Le droit au libre choix dans la participation à la vie culturelle
- Le droit de participer, et à la mise en œuvre des politiques culturelles et des décisions concrètes concernant ce droit.

« Une lecture des collections fondée sur le dialogue des cultures et l'ouverture à la diversité, gagnerait à être entreprise avec tous les types de publics, des plus informés aux plus distants. »

Si nombre de ces droits sont à l'œuvre dans le projet dont il est question ici, nous nous autorisons toutefois une remarque et une proposition avant de conclure :

La remarque : le concept de public empêché ou éloigné continue à marquer le discours des culturels, imprimant aux dispositifs, même participatifs, la logique involontaire peut-être, d'un public « sans culture ou hors culture » qui aurait enfin l'opportunité d'y accéder. Cet enjeu de vocabulaire, à priori anodin, est à nos yeux, crucial.

La proposition : ce type de projet, une lecture des collections fondée sur le dialogue des cultures et l'ouverture à la diversité, gagnerait à être entreprise avec tous les types de publics, des plus informés aux plus distants. Notre société multiculturelle s'enrichirait davantage en associant toutes ses composantes à ce type d'initiatives au sein des institutions culturelles. La grande créativité des projets conçus dans le cadre du dispositif Sésame, justifierait de dépasser le cadre de celui-ci pour s'appliquer à tous les publics.

³ La brochure « Culture et vous? » publiée en 2009 par Culture & Démocratie et disponible sur son site, fait une utile synthèse de la question.

⁴ Céline Romainville, Neuf essentiels pour comprendre les « droits culturels et le droit de participer à la vie culturelle », Culture & Démocratie, Bruxelles, 2013, p.50-51.

Nous en terminons là, n'ayant pas pu observer de près le déroulement du projet par ailleurs contrarié par la pandémie et ses conséquences. Il reste beaucoup à faire pour que les lieux culturels et en particulier muséaux deviennent familiers au plus grand nombre. Pour ceux et celles qui résident ici dès l'enfance, l'école, nous en sommes convaincue, est Le Sésame premier. A cet égard, le Programme d'Education Culturelle et Artistique (PECA) prévu par le *Pacte d'Excellence pour l'enseignement obligatoire* en Fédération Wallonie-Bruxelles, ouvre de solides perspectives et ayant beaucoup œuvré à son avènement, nous nous en réjouissons.



Bart Rogé – Demos

Demos est une équipe de « travailleurs de la connaissance » nomade. Nous suivons les évolutions sociales qui façonnent les secteurs de la culture, de l'animation de la jeunesse et du sport et œuvrons en faveur de l'égalité et de la participation. Nous défendons la culture, l'action en faveur de la jeunesse et les sports qui favorisent le changement social et construisent une société plus ouverte, inclusive et démocratique.

Plus d'info via www.demos.be

Bart Rogé a participé à la réunion initiale des partenaires et a également été tenu informé des progrès et des résultats au cours du processus.

L'angle mort

Je me souviens d'une leçon sur le fonctionnement de l'œil humain. Je devais avoir dix ou douze ans. La leçon était donnée par un jeune stagiaire et était entrecoupée de divers travaux pratiques. C'est la raison pour laquelle c'est toujours aussi clair dans mon esprit.

Nous avions pour instruction de dessiner un point sur une feuille de papier à côté de laquelle se trouvaient des chiffres de 1 à 10 à intervalles fixes. Nous avons tenu la feuille à 20 centimètres de distance, couvert notre œil droit et laissé notre regard courir sur les chiffres. Quelque part entre les chiffres six et sept, le point a soudainement disparu. C'est ainsi que nous avons découvert notre angle mort, l'endroit de notre rétine où nos nerfs optiques se rencontrent et quittent notre globe oculaire. J'ai trouvé cette découverte fascinante. Mais il y avait plus.

On nous a demandé de tracer une ligne de couleur à travers les chiffres. Lorsque nous avons ensuite porté notre regard sur les chiffres, il n'y avait plus d'angle mort. Le point était coloré par l'image qui l'entourait. Quel génie. Nos cerveaux, inconsciemment, remplissent cet angle mort.

J'utilise souvent cette histoire comme une métaphore. Tout le monde a un angle mort. Nous sommes aveugles à une multitude de connaissances et d'expériences. C'est normal et nous le reconnaissons volontiers. Mais nous sommes moins facilement conscients du fait que nous remplissons souvent nos angles morts sur la base de suppositions et de stéréotypes. Cela est vrai dans notre vie personnelle et professionnelle. Comment faire face aux angles morts et à notre tendance à les combler nous-mêmes ?

Vers la bonne question de départ

Le point de départ de ce projet était un autre point aveugle : comment la collection d'art des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique (MRBAB) peut-elle être utilisée pour stimuler le dialogue et les rencontres avec « l'autre » et pour explorer les notions de citoyenneté partagée, d'intégration et de « sentiment d'appartenance » ? Dans ce processus, 'l'autre' est l'angle mort du musée. « L'autre » serait recherché. Leur regard, leur « autre » expérience et leurs connaissances permettraient de répondre à une question complexe de type « comment faire ».

Lors d'une première réunion avec l'équipe du projet, j'ai souligné le danger de l'« altérisation », qui pourrait impliquer les gens dans un problème qui n'est pas nécessairement le leur. Après tout, la question est posée au départ du cadre institutionnel du musée. Il est important de travailler à partir d'une définition commune du problème et de prendre du temps pour cela.

J'ai exhorté le musée à se montrer sensible à cet aspect et à expliquer aux participants pourquoi ils cherchaient des réponses à cette question du « comment » et à être prêts à abandonner les solutions déjà proposées (qui utilisent la collection) et à garder de nouvelles voies ouvertes.

Lorsque vous menez une trajectoire participative à partir de « l'autre », vous pouvez facilement comprendre ce qui alimente l'inégalité et l'exclusion (de groupe), mais vous avez également plus de chances de faire bouger les choses. Ma position est claire : dans un tel projet, le personnel du musée doit travailler en étroite collaboration avec les participants externes sur la base d'une question de départ commune. Après tout, les solutions devront venir de ce cadre institutionnel, du musée, et pas seulement des participants.

L'équipe de projet s'est montrée réellement concernée et réceptive à mon point de vue. La question de départ a été rapidement abandonnée. Il s'agissait de devenir un processus de co-création. Dans l'appel aux participants, la question de départ a été reformulée : « Êtes-vous intéressé par la découverte et l'exploration en petit groupe des musées et de la collection d'art des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique, ou par la manière dont les musées peuvent être un lieu de rencontre ? » Les gens pouvaient s'inscrire. Tout le monde pouvait participer à condition de s'engager à participer à au moins trois sessions, au cours desquelles ils réfléchissaient à des objectifs et à des stratégies et initiatives nouvelles et différentes en collaboration avec le musée.

Méthode de l'Open Space et la co-création

La co-création n'est pas un processus facile. Il s'agit d'un processus d'innovation ouverte dans lequel l'initiative, les objectifs, la mise en place et le résultat final sont établis en consultation avec les participants. Le personnel du musée et les participants doivent apprendre à connaître et à respecter les objectifs et les intérêts de chacun.

La méthode Open Space a été rapidement choisie. Cela a permis au

groupe de s'organiser et d'explorer la question de départ de manière générale. Un caractère ouvert, des rencontres et des contacts informels sont les ingrédients les plus importants d'une telle méthode. Lorsqu'ils partent d'une question ouverte et qu'il y a suffisamment de temps et d'espace, les participants apportent des sujets et des expériences qu'ils considèrent eux-mêmes comme importants. Cette approche produit souvent des rebondissements inattendus. Par exemple, le groupe a parlé des seuils d'accès au musée, du juste prix du billet... mais aussi du silence dans le musée ou de la façon dont les gens parlent réellement de l'art. Pour pouvoir travailler de manière ciblée dans le cadre d'un projet de co-création, un certain nombre de conditions importantes doivent être remplies au préalable. Dès le départ, par exemple, il faut préciser ce qui peut et ne peut pas être fait. C'était un défi dans ce projet, car il était basé sur une question ouverte avec une fin ouverte.

Il existe un écueil : dans ce type de processus de co-création, le musée perd une partie de son contrôle. Le personnel du musée doit être capable de se défaire de ses propres attentes ou concepts et être ouvert aux idées nouvelles et différentes des participants. Ils doivent être prêts à laisser le projet évoluer de manière à créer la meilleure valeur ajoutée pour les participants. En d'autres termes, ils doivent se rendre compte qu'ils ne sont pas les seuls propriétaires du projet et des résultats qu'il produit. Dans le même temps, l'équipe de projet doit pouvoir garantir que le processus aboutira quelque part, que les résultats seront également tangibles pour les participants. Cela crée une tension : que veulent les participants ? Que peut faire le musée ?

Suivre le mouvement

Au cours d'une discussion intermédiaire avec une personne de l'équipe du projet, un certain nombre de questions fondamentales sur le principe de la co-création ont clairement émergé. La dynamique au sein du groupe de participants était bonne. Ils ont été guidés professionnellement par plusieurs personnes et accueillis chaleureusement par l'équipe de la médiation culturelle des MRBAB. Le groupe a pu décider ensemble de la marche à suivre. Cependant, certains se sont interrogés sur les objectifs précis du projet. Le délai prévu et, en plus, la pandémie, n'ont pas facilité le travail.

Une fois que toutes les idées issues des différentes sessions de l'Open Space ont été répertoriées, c'était à l'équipe de médiation culturelle de décider. Ils devaient indiquer ce qui était réalisable pour le musée à ce moment-là et ce qui ne l'était pas. Après cette discussion, le groupe a finalement retenu deux idées à approfondir : la réalisation d'une série de podcasts et une réunion interne avec tous les départements du musée au cours de laquelle les participants partageraient leurs expériences et leurs idées.

Ce dernier point est important. La littérature et des projets similaires m'ont appris qu'il est préférable de ne pas mettre en place des projets de co-création uniquement à partir du département des services aux publics. Ces projets doivent avoir une portée plus large au sein même de l'organisation. Les musées doivent formuler une vision commune de la participation des publics et déterminer dans quelle mesure ils peuvent lâcher le contrôle. Cela nécessite souvent un changement de mentalité de

la part de l'institution.

Dans ce processus, j'ai remarqué qu'un tel changement de mentalité se développe de bas en haut. Il n'est sans doute pas nécessaire d'attendre une vision stratégique forte de la part d'un conseil d'administration. De telles trajectoires ont toujours leur intérêt, et leur impact s'accroît lorsqu'un plus grand nombre et une plus grande diversité de membres du personnel de musée peuvent les rejoindre.

Propriété et contrôle

Plus la diversité de notre société augmente, plus nos angles morts augmentent. Le point de départ de ce projet en est une illustration. Le musée a besoin du regard de l'Autre pour continuer à surveiller l'ensemble. Il est important de ne pas combler ce manque, comme le fait notre cerveau, trop rapidement avec ce que nous savons déjà ou ce que nous attendons.

Les professionnels des musées doivent être ouverts à l'idée qu'ils n'ont pas le monopole de la connaissance. L'expertise se trouve aussi dans différents réseaux, dans lesquels toutes les parties sont égales. Les réseaux doivent être construits et entretenus. Les réseaux sont des systèmes ; ils sont mutuellement dépendants. Ils nécessitent une manière différente de travailler, par la co-création par exemple.

Il est bénéfique de partager la « propriété ». Et cela signifie souvent que le contrôle se déplace des professionnels du musée vers les associations et les groupes externes. La réalisation de la série de podcasts illustre bien cette dynamique.

En collaboration avec plusieurs personnes du groupe, l'organisme culturel et éducatif De Veerman a été invité à réaliser une série de podcasts pour approfondir la question centrale du projet. L'une des conditions était que le groupe puisse travailler de manière totalement autonome. Les participants choisissaient des œuvres de la collection des MRBAB et élaboraient eux-mêmes les scénarios. Les responsables du projet ont reconnu qu'il n'était pas facile de « lâcher prise », mais ils y sont parvenus. Le résultat est surprenant et pertinent, comme en conviennent les gens du musée.

En conclusion

Pour mettre toutes les chances de son côté, un musée doit fonder sa mission et sa stratégie sur l'idée d'innovation ouverte et de création collective. Cela implique un changement de mentalité. Il est préférable de laisser un tel changement se développer de bas en haut, étape par étape, à travers de tels processus. Il ne faut pas aborder tout ce qui se passe dans un musée de manière participative, cela ne fonctionnerait pas. Cependant, un musée doit utiliser la participation de manière ciblée dans toute l'organisation et doit donc s'y impliquer consciemment, également à un niveau stratégique.

Sources

Pour ce texte et ma contribution à ce projet, je me suis largement appuyée sur l'expérience de Nina Simon telle qu'elle l'a consignée dans son livre *The Participatory museum* et sur les commentaires de Jacqueline van Leeuwen (FARO) et de Tine Rock (Stedelijke musea Hasselt). Le livre *Heritage brokerage : practical knowledge for bridge builders* est un guide fascinant pour tous ceux qui souhaitent travailler de manière participative dans le domaine du patrimoine et des musées. Les travaux plus académiques de Bernadette Lynch conviennent aussi parfaitement aux musées qui veulent découvrir leurs propres angles morts.



Annexe 1 :

Aperçu de quelques idées proposées

La communication externe du musée

- Flyers/affiches à des endroits atypiques (boulangers, bouchers, magasins de nuits, médecins généralistes, hôpitaux, écoles, etc.) au lieu des lieux de distribution typiques
- Grands panneaux publicitaires & enquête sur leur impact
- Contacts avec le quartier & travail de quartier
- Large consultation/promotion conjointement avec toutes sortes d'organisations
- Discussions fortuites dans le quartier sur l'art en collaboration avec des bénévoles
- Pictogrammes ou autocollants de rue qui encouragent à entrer

Le musée comme institution : comment en faire un lieu de rencontre chaleureux ?

- Tickets : diminution du prix ou tickets permettant de revenir
- Texte d'accueil dans le hall/ à l'entrée
- Personnel de sécurité : plus de couleur dans leur costume et une autre définition (plus large) du rôle
- Amélioration de la communication interne : idée de meeting interne, tous les départements jouent un rôle pour faire du musée un lieu de rencontre chaleureux
- Espace d'accueil/ lounge au cœur du musée : idée pour le définir ?
- Mettre le hall d'entrée à disposition pour le quartier
- Travailler avec des bénévoles qui accueillent les gens (dehors et dedans) et les orientent (en échange d'un Pass musées/d'une indemnité de bénévole ?)
- Café du musée convivial : organisations sans but lucratif ou entrepreneurs sociaux en guise de concessionnaires (pendant une courte période) ? Ou reprendre l'ouverture à des activités de tiers dans les critères pour les concessionnaires ?
- Place pour le feed-back de visiteurs avec des questions ciblées (poursuite de l'Open space)
- Le musée en tant qu'endroit serein pour des débats sociaux avec différentes opinions

Collection et expositions : l'art comme facteur de connexion et de libération

- Tinder au musée : développer une app pour des rencontres inopinées au musée
- Podcasts/bandeau : regarder à travers d'autres yeux
- Mur de selfies : un selfie avec votre œuvre d'art préférée (dans l'espace d'accueil ?)
- Expositions thématiques : la cuisine, le rôle de la femme, la migration
- Créer un espace pour les sentiments des visiteurs (réseaux d'émotions)
- Attention prêtée à la personne derrière l'artiste
- Journée de rencontre sous le signe d'un œuvre/d'un peintre donné en collaboration avec la FMDO
- Cafés-débats avec petit-déjeuner (chaque fois d'un autre pays) le dimanche matin
- Attention aux jeunes artistes/artistes contemporains
- Voyage dans le temps par le biais d'un contexte d'expérience multisensorielle (image, son, odeur de l'époque de l'artiste)
- Perspective sociologique où l'homme ordinaire vient au centre en collaboration avec des écoles supérieures (d'art) (p. ex. pour des reportages vidéo/photo) & des universités
- Ateliers d'art permanents au musée

