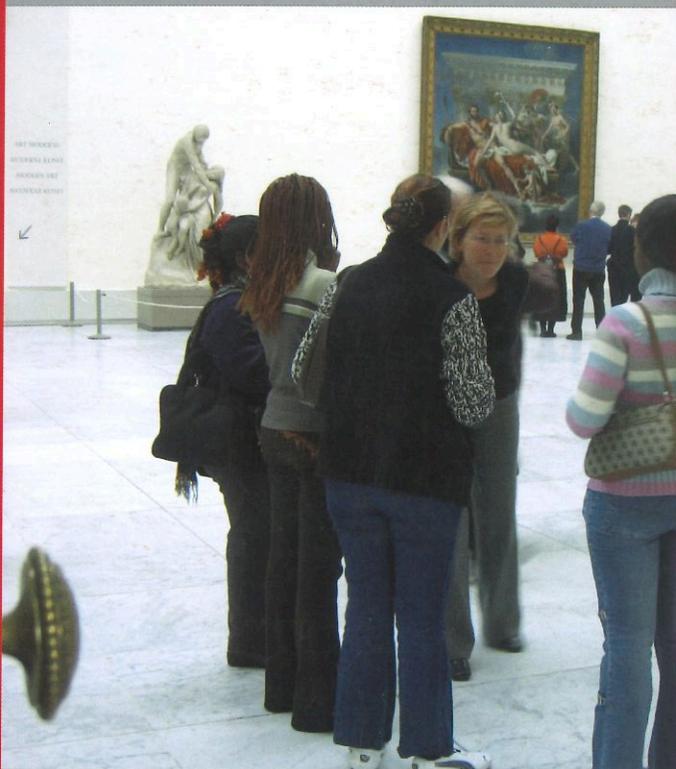




COMMUNAUTÉ
FRANÇAISE
DE BELGIQUE

Musées et nouveaux publics



Service du Patrimoine culturel



COMMUNAUTÉ
FRANÇAISE
DE BELGIQUE

Musées et nouveaux publics

Une édition du
Service du Patrimoine culturel



CULTURE
PATRIMOINE CULTUREL

Documents du
Patrimoine culturel
n°3 (2008)

Coordination : Noémie Vaincel
Avec la collaboration de Nathalie Nyst
Conception : Newcom
Réalisation : Créacom
Ed. resp. : Christine Guillaume, Administratrice générale a.i.
Dépôt légal n° D/2008/3606/1

Préface

Patrice Dartevelle

Directeur du Service général du Patrimoine culturel
et des Arts plastiques

La relation avec les publics qui ne franchissent jamais leurs portes préoccupent toutes les institutions culturelles, spécialement celles qui sont jugées les plus élitistes, comme les musées, les théâtres et les salles de concert de musique classique.

Les musées s'en soucient depuis longtemps mais, en Belgique francophone comme ailleurs, si les réalisations sont abondantes, leur nombre ne peut dissimuler les échecs ou les absences de démarche active.

La problématique est à double sens, ce dont on ne se rend pas toujours compte, surtout hors des musées. Il s'agit, d'une part et classiquement, de l'accès au musée des personnes les moins formées culturellement mais, d'autre part et aussi, de l'apport du musée à ce type de public. Ce dernier apport peut être direct, en liaison avec le musée et son contenu, mais aussi indirect, par la modification de personnalité qui peut survenir chez le visiteur, spécialement lors de programmes préalables à la réinsertion sociale. L'exemple de la Maison des Arts du Musée royal de Mariemont est probant à cet égard.

Cependant, on ne saurait éliminer la redoutable question du modèle culturel. Est-il pertinent, logique, admissible ou possible de faire prévaloir le modèle culturel de l'élite culturelle mais sans doute aussi sociale ?

On a parfois pensé que des musées plus proches des préoccupations des milieux populaires en ce

qui concerne leur travail, leur mode de vie, leur environnement pouvaient permettre un accès plus aisé au musée. D'une certaine manière, c'est aussi la problématique du théâtre-action. Le développement de la formule généralement reprise sous le nom d'écomusée n'a eu nulle part le succès escompté, en Wallonie et à Bruxelles comme ailleurs.

Sans doute est-ce pour une bonne part, et de manière quelque peu spécifique à la Wallonie, l'effet de l'écueil du musée-miroir et du miroir brisé.

Un musée étroitement inscrit dans l'espace d'une communauté risque toujours de n'être que le miroir de celle-ci à un moment donné. Ce rôle peut avoir un sens, mais réaliser dans ce cadre un projet interprétatif, voire critique, pour la communauté est une gageure et un projet interne n'a pas la capacité d'attraction externe souhaitée par tout groupe. Dans le cas des zones anciennement industrielles en reconversion lente, l'enjeu et la difficulté proviennent de l'effet de miroir brisé : l'évocation du passé industriel renvoie à un univers brillant dont on voudrait qu'il anime l'avenir. Ce peut être difficile à assumer.

Nul doute aussi qu'avant même l'apparition du Guggenheim à Bilbao, une poussée vers la « marchandisation » et la « touristification » des musées n'a pas facilité cette voie. On ne se départit pas si facilement de la vision de la culture comme délassément.

Mais l'accès au musée de tous les publics demeure une priorité en termes de responsabilité culturelle et sociale.

L'évolution de la société, la diversification de sa population en termes éthiques, culturels, religieux ou linguistiques, ne facilitent pas plus la tâche des musées que la vie des populations.

Le cas est particulièrement clair à Bruxelles. C'est pourquoi la Communauté française a résolu d'aider les Musées royaux des Beaux-arts de Bruxelles dans la réalisation d'une recherche-action sur ce qu'on appelle parfois les « non publics ». Centrer une telle étude sur un musée spécialisé dans les Beaux-arts tout à la fois les plus traditionnels et les plus marqués culturellement dans la tradition européenne, les plus contemporains et les plus surprenants voire choquants pour certaines populations, revient certes à concentrer les difficultés, mais la situation sociale réelle peut l'exiger.

Les résultats synthétiques de l'étude figurent dans ce volume, mais nous avons voulu comme les encadrer par quelques expériences vécues dans d'autres musées de Wallonie et de Bruxelles, en sachant bien qu'il ne s'agissait pas là d'un bilan exhaustif de ce qui s'y faisait.

Nous avons cru pertinent d'y ajouter la traduction française d'un article théorique d'un spécialiste anglais, Richard Sandell.

L'ensemble ne vise pas à conclure, même provisoirement. Notre ambition est d'informer ceux qui souhaitent l'être et d'inviter à la réflexion et ensuite, autant que possible, à l'action, après avoir intégré les expériences et réflexions disponibles.

Le public visé est celui des professionnels des musées et de la culture, mais aussi celui des responsables et opérateurs sociaux. Les expériences et réflexions rapportées peuvent également nourrir les acteurs sociaux, à la fois par ce qu'elles révèlent sur les populations concernées et ce qu'elles rapportent sur l'action des musées, leurs conditions et leurs possibilités.

Une enquête de satisfaction auprès du nouveau public aux Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique

Anne Querinjean

Coordinatrice du programme Sésame

Brigitte de Patoul

Responsable du Service éducatif et culturel (jusqu'en 2007)

Dans le cadre du programme *Sésame, Musée ouvre-toi!*, mené par le Service éducatif et culturel des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique (MRBAB), une enquête a été initiée à la demande de la Direction du Patrimoine culturel et des Arts plastiques de la Communauté française de Belgique. En effet, ayant pris connaissance de l'engagement des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique dans une politique d'ouverture et d'accès aux collections du Musée à des publics nouveaux émanant des associations sociales, la Communauté française s'interrogeait sur les enseignements que l'on pouvait en tirer. C'est dans ce contexte que l'enquête s'inscrit. Elle s'appuie sur un processus en cours, qui n'a aucune prétention d'être un modèle ni de dispenser des conseils de bonnes pratiques.

L'enquête concerne le public auquel s'adresse le programme Sésame, afin de mieux le connaître, de cerner ses attentes et de mesurer sa satisfaction². Elle est complétée par deux témoignages de personnes responsables de groupe, ceci pour « humaniser » le propos. En effet, ce type d'enquête ne reflète, ni la richesse des vécus des personnes, ni l'enjeu qualitatif de la rencontre entre la personne et l'œuvre d'art.

L'enquête s'est déroulée entre mars et juin 2005. Elle s'est basée sur 21 visites guidées de groupes composés en moyenne de 12 participants (entre 3 et 18) issus de 17 associations différentes. C'est ainsi que plus de 200 adultes du public cible, 26 responsables de groupe et 11 guides des MRBAB ont répondu aux questions.

Les responsables de groupe sont des formateurs en alphabétisation, des travailleurs sociaux ou des bénévoles appartenant à une association sociale. Ils occupent une place stratégique comme personnes relais entre le Musée et le public cible. Il était donc essentiel de connaître aussi leur avis et leur degré de satisfaction.

Afin de tenter de mesurer une évolution, certains questionnaires ont été soumis trois fois au public cible : dans un premier temps, dans leurs associations, avant la visite aux MRBAB ; dans un deuxième temps, aux MRBAB, le jour de la visite guidée ; et enfin dans un troisième temps, à nouveau dans leurs associations, un mois après la visite aux MRBAB.

Il faut noter cependant que toutes les personnes du public cible n'ont pas eu l'occasion de répondre aux trois questionnaires. De même, toutes les personnes n'ont pas nécessairement répondu à chacune des questions.

Les visites guidées ont abordé des thèmes très variés : *Musique et peinture - Le Printemps - L'Été, l'hiver - Suivez le fil - L'Artiste et la nature - Qu'est-ce qu'une peinture ? - L'Art ancien - La Vie quotidienne - Les Peintres belges - L'Art moderne - La Famille - La Belgique et Bruxelles.*

S'il est vrai que l'enquête n'a concerné qu'un petit échantillon de personnes, nécessitant une distance critique pour en interpréter les résultats, il est cependant intéressant d'analyser ces résultats car ils apportent un nouvel éclairage à des expériences de terrain, des démarches pédagogiques ou des hypothèses de travail.



Visite guidée aux MRBAB © MRBAB - Bruxelles - Cl. N. Forier

Élaboration des questionnaires de l'enquête : problèmes rencontrés et validation

Un premier questionnaire a été conçu, puis testé, mais il s'est vite révélé trop compliqué. Il a été revu et simplifié (exemple : « pratique culturelle » a été changé en « loisirs ») tout en conservant ses objectifs ambitieux d'analyse socioculturelle.

Malgré cette simplification, les questions restaient souvent difficiles pour beaucoup de personnes interrogées.

Le système de grille à compléter à double entrée est peu adapté au profil des visiteurs. Pour les questionnés qui n'avaient jamais eu à faire à ce genre de grille, y répondre devint extrêmement laborieux. Il y eu beaucoup d'erreurs et d'oublis³. Certaines personnes ont mis plusieurs croix par réponse.

Les questions ouvertes, exigeant des réponses rédigées, ont été proposées avec l'aide des accompagnateurs de groupe, afin de décoder les questions et poursuivre la discussion culturelle au sein de l'association.

La sincérité et les nuances des réponses sont délicates à évaluer. Comment juger de la pertinence de celles-ci, qui risquent d'avoir été biaisées par l'intervention du responsable de groupe dans la formulation des réponses et par le manque de maîtrise de la langue française. La plupart des visiteurs ont utilisé des mots simples, sans développer ou signifier leur sens.

Enfin, notons dès à présent les précautions d'usa-

ge lors de l'interprétation des résultats d'une telle enquête. En effet, l'homogénéité de certaines réponses semble traduire un souhait de légitimité sociale et culturelle⁴ des participants qui normalisent leurs réponses afin d'adhérer à une groupe social.

Certains questionnés peuvent se sentir humiliés d'exprimer en public leur faible ou absence totale de pratique culturelle. Il existe selon P. Bourdieu⁵ une propension chez les plus démunis à dissimuler leur ignorance ou leur indifférence et à rendre hommage à la légitimité culturelle. Une certaine gêne peut donc naître lors du choix des réponses. Certains questionnés ont pu répondre de manière approximative, en se sous-estimant ou en se surestimant. Il y a un phénomène de bluff culturel qui se produit⁶. Certains questionnés vont donc surestimer les pratiques culturelles dites « légitimes⁷ » (lecture, bibliothèque, musée) et sous-estimer les pratiques non légitimes et moins flatteuses (passer son temps à regarder la télévision). Toutefois, comme le dit B. Lahire⁸, pour qu'un effet de légitimité soit agissant, il faut que l'enquêté ait un minimum de connaissance pratique de l'univers culturel en question, et qu'il ait un minimum de foi, de croyance dans la légitimité et l'importance de cet univers culturel, ce qui n'est pas toujours le cas chez les personnes émanant des centres sociaux.

Présentation des résultats de l'enquête

L'information provient des questions fermées et ouvertes qui ont été posées au public cible, aux responsables de groupe et aux guides.

Pour une meilleure compréhension, les résultats sont présentés à partir des cinq objectifs poursuivis par l'enquête.

1. *Qui est le public touché par le programme Sésame ?*

Une cartographie de son identité permet de se représenter le profil de ces « nouveaux visiteurs » du Musée.

2. *Quels obstacles empêchent une participation de ces personnes à une vie culturelle et à une visite guidée au Musée ? Quelles sont les résistances des différents acteurs ?*

3. *Y a-t-il une évolution des représentations du Musée par les différents bénéficiaires, public cible et responsables de groupe ?*

4. *Quel est le degré de satisfaction du public cible après la visite au Musée ? Quelles conditions favorables permettent de rendre le Musée accessible à de nouveaux visiteurs ?*

5. Enfin, quel impact culturel et social la participation à une activité au Musée a-t-elle sur le public cible ?

1. Le public interrogé par l'enquête

Le tableau ci-dessous présente une cartographie du public qui a répondu à l'enquête : 200 personnes provenant de 17 associations sociales.

Cette cartographie est bien évidemment dépendante du type d'associations impliquées dans l'enquête.

Elle illustre, pour l'échantillonnage des personnes interrogées :

- une forte présence des femmes dans ces associations (73% du public)
- une forte présence de personnes d'origine étrangère (86 %) depuis plus de deux ans en

Belgique (70%).

- un intérêt divergent des associations invitées (ex : peu de jeunes, ...)
- une forte représentation du public inscrit à un cours d'alphabétisation (64%) Une très faible scolarité de plus de 44% du public.

Sont peu représentés :

- les adolescents et jeunes adultes
- les hommes
- les personnes d'origine belge.

Si cette cartographie du public a été établie sur base des seules personnes qui ont participé à l'enquête, elle reflète néanmoins fidèlement les statistiques de fréquentation des activités Sésame, dont les programmes sont proposés aux associations sociales et relayés auprès du public cible par les responsables de groupe.

Caractéristiques	Propositions	Réponses
Genre	Femme	73 %
	Homme	27 %
Âge	Entre 18 et 30 ans	30 %
	Entre 30 et 50 ans	52 %
	De plus de 50 ans	18 %
Origine	Belge	14 %
	Etrangère	86 %
En Belgique	Depuis moins de deux ans	12 %
	Depuis plus de deux ans	70 %
	Sans réponse	18 %
En cours d'alphabétisation	Oui	64 %
	Non	35 %
Nombre d'années de scolarité	En moyenne : 5 à 8 ans	56%
	Moins de 3 ans	44 %
MRBAB	Connaissance de son existence	58 %

2. Les obstacles qui empêchent la participation à la vie culturelle

Les trois catégories de personnes, à savoir les responsables de groupe, le public cible et les guides des MRBAB, ont été interrogées à partir d'items différents. Ainsi chacune apporte une compréhension différente mais complémentaire des obstacles.

2.1. Les obstacles selon les accompagnateurs responsables de groupe

Réponses des responsables de groupe à la question ouverte :

Q. Selon nous, les principaux obstacles à la visite des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique par les bénéficiaires de notre association sont ... 26 responsables de groupe ont répondu à cette question.

Le tableau reprend les items qui ont été le plus souvent mentionnés.

a) Obstacles liés au profil du visiteur	
Difficultés relevant : d'un manque...	Fréquence d'apparition
1) De connaissances/de formation scolaire	13
2) De moyens financiers (argent)	11
3) De disponibilité du visiteur	6
4) D'encadrement/d'accompagnement	4
5) D'autonomie	2
6) De confiance en soi (chez le visiteur)	4
7) D'intérêt (chez le visiteur)	3
8) De mobilité (faible proximité géographique chez le visiteur)	2
9) De préparation du groupe	1
b) Obstacles liés de près ou de loin aux MRBAB	
Difficultés relevant : d'un manque...	Fréquence d'apparition
1) De confort (ne pas pouvoir s'asseoir)	2
2) De jours gratuits	1
3) De préparation et d'adaptation du guide (peu accueillant, trop scolaire)	1

Les réponses et les commentaires des accompagnateurs ont mis plusieurs obstacles en évidence⁹ :

- **Le manque de connaissances et de formation scolaire du visiteur**

La maîtrise de la langue française semble être

l'obstacle principal. Nombre de visiteurs ne connaissent pas suffisamment la langue pour comprendre l'information mise à leur disposition par les Musées, les commentaires du guide, de même que pour s'exprimer.

La faible formation scolaire des visiteurs est aussi un obstacle non négligeable.

À cela s'ajoute le bagage culturel différent du pays d'origine, souvent éloigné de l'histoire occidentale et de l'histoire de l'art en général.

Beaucoup de personnes déconsidèrent leur propre bagage culturel et estiment dès lors que la visite d'un Musée n'est pas pour elles.

• Le manque de moyens financiers du visiteur pour participer à des activités culturelles

Participer à une activité culturelle nécessite souvent un budget non négligeable pour une personne à faible revenu : au minimum, les frais de transport et le coût du billet d'entrée.

Les frais occasionnés par la sortie culturelle se multiplient si le visiteur vient en famille.

Cet obstacle est le deuxième le plus souvent cité.

• Le manque de disponibilité du visiteur

En raison de leur situation précaire, les personnes ont d'autres priorités ou préoccupations (recherche de travail, problèmes de santé, de famille, administratifs...). S'octroyer du temps libre au Musée relève du luxe.

• L'encadrement/accompagnement du visiteur, son autonomie

Sans encadrement, les personnes feront rarement la démarche de venir au Musée. Cela ne fait pas partie de leurs habitudes.

Oser sortir de son quartier et s'orienter dans Bruxelles demandent de l'audace, voire du courage. L'obstacle se complexifie si le visiteur habite loin du Musée ou si le réseau de transport est limité.

• Obstacles d'ordre psychologique

Plusieurs sentiments constituent des freins pour franchir les portes du Musée : manque de confiance en soi, peur du regard des autres, peur de l'inconnu.

2.2. Les difficultés selon le public « cible »

Réponses du public cible à la question ouverte : **Q. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de la visite aux MRBAB ?**

La question a été posée le jour de la visite aux MRBAB. Sur un total de 153 personnes qui ont participé à une visite, seules 108 personnes ont répondu à cette question.

Difficultés relevant : d'un manque...	Fréquence d'apparition
1) De confort (tout ce qui contribue au bien-être du visiteur)	20
2) De temps (pour tout voir ou voir plus)	9
3) De connaissances/de formation scolaire	6
4) D'information (diffusion ou accès ?)	5
5) De compréhension	5
6) De liberté pendant la visite (visite contraignante)	3
7) De politesse chez le personnel (ne dit pas bonjour)	1
Difficultés autres : relevant des œuvres exposées	Fréquence d'apparition
1) La nudité	1
2) L'art moderne	1

63 visiteurs sur les 108 ont répondu qu'ils n'avaient rencontré aucune difficulté lors de la visite, ce qui est en soit positif.

Parmi les 45 autres personnes, le manque de confort, avec tout ce qui contribue au bien-être du visiteur durant la visite, est la difficulté la plus souvent mentionnée. Les visiteurs ont plutôt évoqué les conséquences du manque de confort, exprimé souvent sous forme de douleurs physiques lors de la visite guidée : « mal aux pieds » (trop d'escaliers, trop marcher, rester debout pendant la visite, pas assez de sièges dans les salles, cause non précisée) ; « trop chaud ».

Le manque de temps consacré à la visite pour tout voir ou voir plus est la deuxième difficulté la plus souvent citée.

Le manque de formation scolaire et/ou le peu de connaissances préalables de l'histoire occidentale augmentent l'effort pour aborder les œuvres d'art. Certains visiteurs se montrent très sensibles à leur manque de connaissances des codes de conduite ou de l'attitude à adopter au Musée. Ils relèvent aussi des problèmes d'orientation dans les salles (signalétique insuffisante).

Plusieurs visiteurs ont eu des difficultés à comprendre les explications du guide.

Plusieurs contraintes ont aussi été citées : ne pas pouvoir choisir les tableaux à regarder ; rester deux heures sans fumer ; devoir suivre le guide pour ne pas se perdre.

Par contre, quasi aucun visiteur ne dit avoir eu des difficultés à aborder l'art moderne ou le thème du nu.

2.3. Les difficultés selon les guides

Réponses des guides à la question ouverte :

Q. *Quelles sont, selon vous, les difficultés éprouvées par les visiteurs lors de cette visite guidée ?*

11 guides ont mis en évidence des items qui ont été mentionnés par les visiteurs et les responsables de groupe, à savoir, un manque de confort entraînant une fatigue physique, un manque de maîtrise de la langue française (tant pour la compréhension que l'expression orale), un manque de temps pour tout voir ou voir plus, un manque de confiance en soi pour oser prendre la

parole et dans certains cas, un manque de préparation des visiteurs.

4 sur les 11 guides ont répondu qu'ils n'avaient rencontré aucune difficulté lors de la visite.

3. Les représentations du musée

3.1. Les représentations selon le public « cible »

Réponses du public cible à la question ouverte :

Q. *Pour moi, aller au Musée c'est... ?*

Cette question a été posée deux fois.

Avant la visite, 158 personnes ont répondu à la question sur 200 personnes interrogées (Temps 1).

Un mois après, 53 personnes ont répondu (Temps 2).

Sont apparues autant de réponses que de visiteurs ayant répondu à la question.

Les propositions ont été classées dans des catégories à partir des verbes mentionnés dans les réponses, avec leur fréquence d'apparition.

1) Verbes d'action

Fréquence d'apparition :

Temps 1 : 41 ;

Temps 2 : 8

Voir

Recevoir l'image des objets

Regarder

Ecouter

Visiter

Se promener

2) Verbes relevant du cognitif

Fréquence d'apparition :

Temps 1 : 81 ;

Temps 2 : 41

Découvrir

Apprendre

Connaître

Savoir (connaître, s'informer)

Écouter l'exposé d'un guide

S'instruire

S'enrichir sur la culture

Etudier

Comprendre

Avoir (posséder intellectuellement)
S'ouvrir l'esprit
Se souvenir

3) Verbes relevant de l'émotion

Fréquence d'apparition :
Temps 1 : 46 ;
Temps 2 : 7
Se faire plaisir
S'émerveiller
Voyager sans se déplacer
Prendre du temps pour soi

4) Expressions négatives

Fréquence d'apparition :
Temps 1 : 4 ;
Temps 2 : 3
Contraignant
Ennuyeux
Obligatoire
Pas intéressant

Les fréquences positives sont nombreuses. La représentation du Musée comme un lieu de savoir, avec des attentes cognitives fortes, est clairement exprimée par le public « cible ». Un mois plus tard, c'est encore cette expérience qui reste la plus prégnante.

Les items dégagés expriment des attentes semblables à celles de tous les publics

3.2. Les représentations selon les accompagnateurs responsables de groupe

Réponses à la question ouverte :

Q. *Pour moi, aller au Musée c'est... ?*

Cette question a été posée aux responsables de groupe parce que, comme il a déjà été dit plus haut, ils sont la clef de voûte du programme Sésame, qui les considère comme relais indispensables entre le public cible et les MRBAB. D'eux dépend la venue du groupe au Musée. S'ils en ont une représentation négative, ils auront beaucoup de difficultés à persuader le public-cible, soit qu'ils ne le feront pas par manque de motivation, soit qu'ils n'y arriveront pas par manque de conviction.

La question a été posée une première fois, avant la visite aux MRBAB et une seconde fois, après la visite.

Dans la synthèse ci-dessous, les notes chiffrées ont été obtenues par pondération de chaque résultat (-- pour « pas du tout d'accord », - pour « pas d'accord », + pour « d'accord », ++ pour « tout à fait d'accord »).

	--	-	+	++
	en %	en %	en %	en %
Avoir une bonne image du Musée				
avant		8	65	27
après		4	31	65
Le Musée est un lieu d'apprentissage				
avant		15	47	38
après			34	66
Le Musée est accueillant				
avant		19	58	23
après		4	31	65
Le guide est nécessaire				
avant		34	35	31
après		11	42	47
Le Musée est accessible				
avant	4	42	46	8
après		16	44	40
Les activités sont variées				
avant		50	34	16
après	4	15	50	31
Le Musée est amusant				
avant		54	38	8
après		27	46	27

Avant de se rendre aux MRBAB, la plupart des responsables de groupe, 92 %, avait une image positive d'un Musée. Ils sont dans l'enquête 96 % de cet avis après la visite aux MRBAB.

Avant la visite, seuls 85 % associaient le Musée à un lieu d'apprentissage. Ils sont 100 % à en être convaincus après la visite.

19 % estimaient le Musée peu accueillant. Après la visite, ils ne sont plus que 4 % à garder cet avis.

A propos de la nécessité d'avoir un guide, 34 % ne le jugeaient pas utile avant la visite aux MRBAB et seulement 11 % le pensent encore après la visite.

42 % estimaient que le Musée est peu accessible.

Après la visite, ils ne sont plus que 16 % à garder le même avis.

Si 50 % pensaient que les MRBAB proposent des activités variées, ils sont 81 % à le dire après la visite.

Enfin, plus de la moitié des responsables, soit 54 %, estimaient que le Musée n'est pas amusant. Après la visite, ils sont 27 % à garder cette opinion.

Les accompagnateurs ont modifié positivement leur image du Musée après leur visite. Tout en s'y sentant mieux, 89 % souhaitent néanmoins conserver le service d'un guide afin de bénéficier de ses conseils.

4. Les conditions favorables à une visite et les degrés de satisfaction

Un questionnaire fermé a été soumis aux guides, au public « cible » et aux responsables de groupe afin de déterminer les conditions favorables d'une visite guidée au Musée et d'évaluer le degré de satisfaction des activités proposées.

4.1. Les conditions favorables d'une visite guidée, selon les guides

Dans la synthèse ci-dessous, les notes chiffrées ont été obtenues par pondération de chaque résultat (- - pour « pas du tout d'accord », - pour « pas d'accord », + pour « d'accord », ++ pour « tout à fait d'accord »).

11 Guides	--	-	+	++
Les guides ont trouvé les participants				
- Préparés			62	38
- Motivés			62	38
- Respectueux			48	52
- À l'aise	5	5	38	52
Au niveau pédagogique				
- Les visites se sont bien déroulées		43	57	
- Les thèmes ont été bien adaptés	5	42	53	
- Le dispositif pédagogique est adapté		38	62	
- La durée de la visite est adéquate	20	48	33	
Les visiteurs				
- ont été attentifs	9	33	57	
- ont pris le temps		38	62	
- ont posé des questions	9	33	57	
Des thèmes ont choqué				
- Nudité	67	24	5	
- Violence	81	19		
- Religieux	86	14		
- Art Moderne	81	14		

100% des guides estiment que la visite s'est bien déroulée, que le public cible était bien préparé, motivé et respectueux.

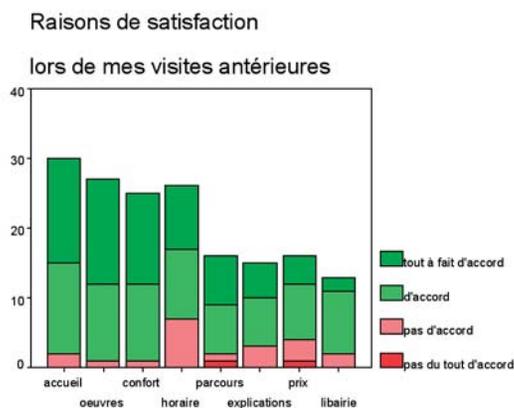
20% des guides estiment cependant que la durée de la visite n'est pas adéquate.

10% d'entre eux ont trouvé les visiteurs mal à l'aise alors que seulement 5% estiment que le thème de la nudité les a choqués et aucun d'eux n'a relevé de malaise du public vis-à-vis des thèmes religieux, la violence et l'art moderne.

4.2. Les degrés de satisfaction des conditions d'une visite au Musée : l'avis du public cible

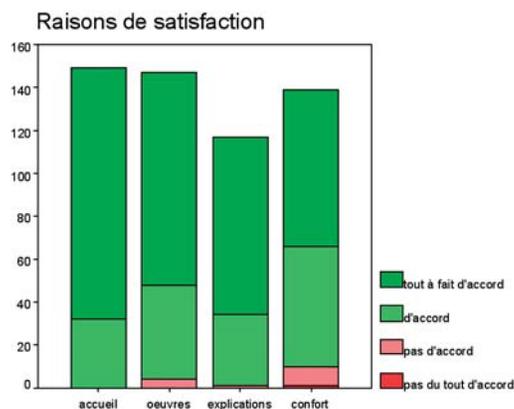
Le questionnaire a été soumis trois fois au public afin de tenter de cerner les représentations à long terme des raisons de satisfaction de la visite aux MRBAB.

Temps 1 : Avant la visite aux MRBAB



Dans le premier temps, avant la visite aux MRBAB, 33 personnes seulement ont cerné les raisons qui les avaient poussées à visiter un Musée auparavant.

Temps 2 : Le jour de la visite aux MRBAB

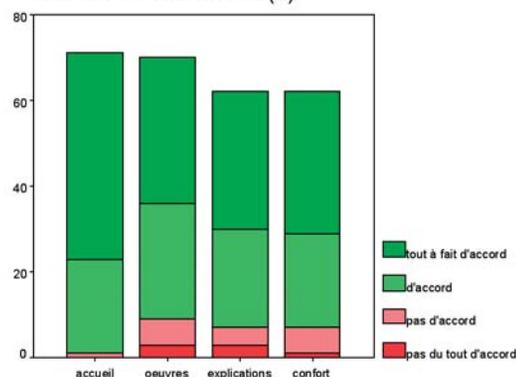


Sur un ensemble de 150 personnes qui ont répondu au questionnaire le jour de la visite aux MRBAB, on s'aperçoit que toutes ont été satisfaites de l'accueil et presque toutes des explications du guide. Cette satisfaction n'était pas aussi unanime avant la visite aux MRBAB.

Temps 3 : Un mois après la visite aux MRBAB

Sur le sous-ensemble des 75 visiteurs qui ont pu être recontactés un mois après la visite, on observe une proportion légèrement supérieure de mécontents quant aux œuvres et aux explications du guide.

Raisons de satisfaction (2)



L'analyse détaillée des deux tableaux, réponses données le jour de la visite et un mois après, indique que :

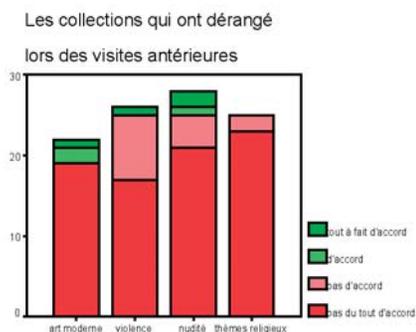
- 12 individus ont modifié leur opinion sur l'accueil, soit 11,2 %. Parmi ceux-ci, 1 seul est passé d'un avis positif à un avis négatif ;
- 19 individus ont modifié leur opinion sur les explications du guide, soit 17,8 %. Parmi ceux-ci, 5 sont passés d'un avis positif à un avis négatif ;
- 15 individus ont modifié leur opinion sur les œuvres, soit 14 %. Parmi ceux-ci, 5 sont passés d'un avis positif à un avis négatif ;
- 15 individus ont modifié leur opinion sur le confort, soit 14 %. Parmi ceux-ci, aucun n'est passé d'un avis positif à un avis négatif et 3 sont passés d'un avis négatif à un avis positif.

Ces histogrammes mettent en valeur l'évolution où l'enthousiasme du jour de la visite s'estompe quelque peu avec le temps.

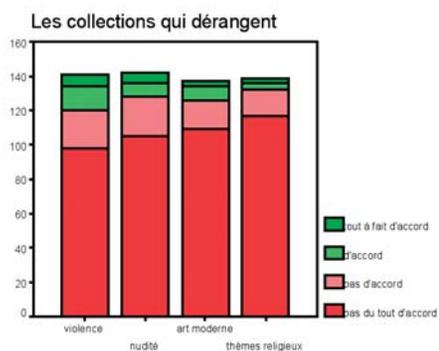
4.3. Les œuvres qui dérangent : l'avis du public cible

Le questionnaire a été soumis trois fois au public afin de tenter de cerner les représentations à long terme des thèmes qui dérangent lors d'une visite au Musée.

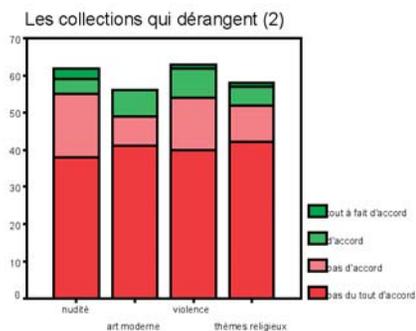
Temps 1 : Avant la visite aux MRBAB



Temps 2 : Le jour de la visite aux MRBAB



Temps 3 : Après la visite aux MRBAB



L'analyse détaillée des deux tableaux, réponses données le jour de la visite et un mois après, indique que :

- 9 individus ont modifié leur opinion sur un éventuel choc provoqué par la nudité, soit 8,4 %. Parmi ceux-ci, 3 sont passés d'un avis positif à un avis négatif et 1 est passé d'un avis négatif à un avis positif ;
- 13 individus ont modifié leur opinion sur un éventuel choc provoqué par la violence, soit 12,1 %. Parmi ceux-ci, 3 sont passés d'un avis positif à un avis négatif et 2 sont passés d'un avis négatif à un avis positif ;
- 8 individus ont modifié leur opinion sur un éventuel choc provoqué par les thèmes religieux, soit 7,5 %. Parmi ceux-ci, 2 sont passés d'un avis positif à un avis négatif ;
- 7 individus ont modifié leur opinion sur un éventuel choc provoqué par l'art moderne, soit 6,5 %. Parmi ceux-ci, 1 est passé d'un avis positif à un avis négatif et 1 est passé d'un avis négatif à un avis positif.

Dans l'ensemble, la violence, la nudité, l'art moderne et les thèmes religieux dérangent une proportion relativement faible du public.

Le jour de la visite, c'est le thème de la violence qui dérange le plus et cet avis est confirmé un mois après dans la même proportion.

Il en est de même pour le thème de la nudité, et cet avis est aussi maintenu un mois après la visite.

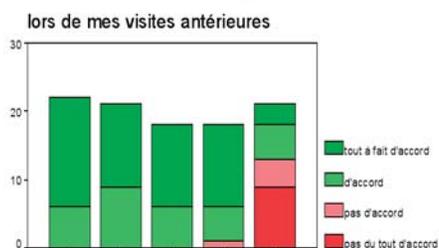
Si l'art moderne dérange peu, un mois plus tard, il est ressenti de façon plus négative.

Le plus frappant, ce sont les thèmes religieux. Ils choquent très peu le public lors de la visite, mais les réticences à son égard augmentent sensiblement un mois après.

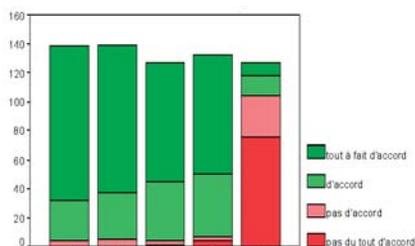
4.4. Les degrés de satisfaction de la visite guidée au Musée, selon le public cible

Le questionnaire a été soumis trois fois au public afin de tenter de cerner la satisfaction de celui-ci lors de la visite guidée aux MRBAB.

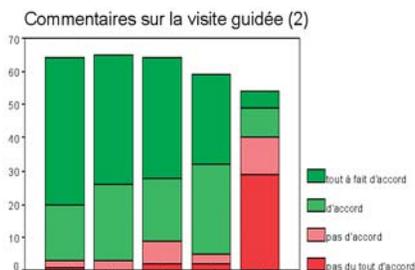
Temps 1 : Avant la visite aux MRBAB



Temps 2 : Le jour de la visite aux MRBAB



Temps 3 : Un mois après la visite aux MRBAB



Avant la visite aux MRBAB, seules un peu plus de 20 personnes ont répondu à cette question. Elles se montrent tout à fait satisfaites de leur visite antérieure dans un Musée, mais un tiers d'entre elles estiment que la langue française leur a posé problème.

Si on compare les réponses données le jour de la visite aux MRBAB et un mois après, l'analyse détaillée des deux tableaux indique que :

- 13 individus ont modifié leur opinion sur le caractère instructif de la visite guidée, soit 12,1 %. Parmi ceux-ci, 1 est passé d'un avis positif à un avis négatif et aucun n'est passé d'un avis négatif à un avis positif ;
- 10 individus ont modifié leur opinion sur l'intérêt de la visite guidée, soit 12,2 %. Parmi ceux-ci, 4 sont passés d'un avis positif à un avis négatif ;
- 13 individus ont modifié leur opinion sur l'aide apportée par la visite guidée pour comprendre les œuvres d'art, soit 12,1 %. Parmi ceux-ci, 1 est passé d'un avis positif à un avis négatif ;
- 21 individus ont modifié leur opinion sur l'intérêt des discussions provoquées par la visite guidée, soit 19,6 %. Parmi ceux-ci, 2 sont passés d'un avis positif à un avis négatif et 2 sont passés d'un avis négatif à un avis positif ;
- 8 individus ont modifié leur opinion sur l'éventuel obstacle que constitue la langue française, soit 7,5 %. Parmi ceux-ci, 4 sont passés d'un avis positif à un avis négatif et aucun n'est passé d'un avis négatif à un avis positif.

Il faut donc constater un mois après la visite une légère hausse de non satisfaction, surtout à propos de l'intérêt de la visite. L'impression que la langue est un obstacle augmente également.

4.5. Les degrés de satisfaction d'une visite guidée au Musée, selon les responsables de groupe

- 70 % des responsables de groupe estiment que le Service éducatif et culturel est à l'écoute des associations et 63 % jugent les visites guidées adaptées à leur public.
- 100 % se sont sentis bien préparés, lors de leur rencontre aux MRBAB avec le guide, avant la visite du groupe (80 % ++ et 20 % +).
- Tous ont également estimé la durée de cette préparation suffisante (60 % ++ et 40 % +).
- Les outils pédagogiques sont jugés adéquats (40 % ++ et 60 % +), le vocabulaire accessible (60 % ++, mais 20 % -) et les thèmes proposés attrayants pour 80 %.
- Les responsables de groupe ont fort apprécié les visites guidées (89 % ++ et 11 % +), elles estiment avoir été bien reçues (96 % ++ et 61 % d'entre eux (27 % + et 11 % -) jugent le temps de visite adéquat.
- 100 % ont très envie de revenir aux MRBAB (92 % ++ et 8 % +).

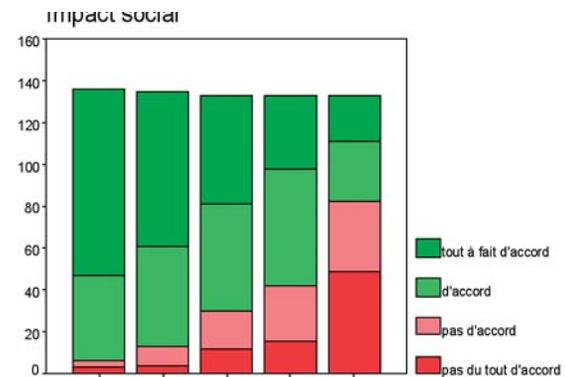
5. L'impact culturel de la visite aux MRBAB sur le public cible

L'impact social et culturel de la visite est relativement compliqué à mesurer au moyen d'un questionnaire fermé. Les questions posées se sont davantage orientées vers la dynamique qu'une visite aux MRBAB peut générer dans d'autres types de loisirs. Il importe donc de vérifier si « des envies spécifiques » à l'issue de la visite ont été confirmées après un mois.

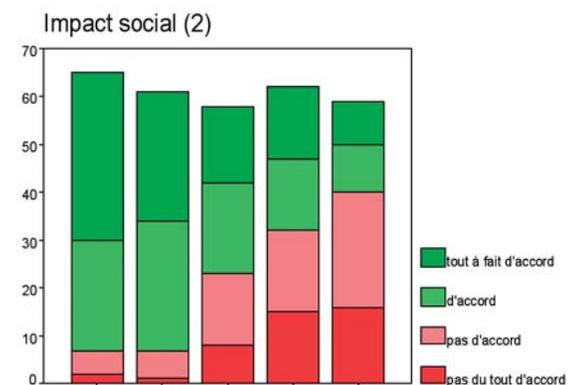
C'est ainsi que le questionnaire a été soumis deux fois au public « cible », une première fois aux MRBAB à l'issue de la visite guidée et un mois après.

L'impact a été analysé, au regard d'un souhait de voir d'autres Musées, de parler à d'autres de sa visite, d'organiser soi-même des visites, de lire des livres, de pratiquer un art.

Temps 1 : Le jour de la visite aux MRBAB



Temps 2 : Après la visite aux MRBAB



L'analyse détaillée des deux tableaux indique :

- 15 individus ont modifié leur opinion sur leur envie de voir d'autres Musées, soit 14 %. Parmi ceux-ci, 4 sont passés d'un avis positif à un avis négatif et 2 sont passés d'un avis négatif à un avis positif ;
- 25 individus ont modifié leur opinion sur leur envie de lire des livres d'art, soit 23,4 %. Parmi ceux-ci, 11 sont passés d'un avis positif à un avis négatif et 3 sont passés d'un avis négatif à un avis positif ;
- 15 individus ont modifié leur opinion sur leur envie d'en parler autour d'eux, soit 14 %. Parmi ceux-ci, 3 sont passés d'un avis positif à un avis négatif ;
- 18 individus ont modifié leur opinion sur leur envie de pratiquer un art, soit 16,8 %. Parmi ceux-ci, 5 sont passés d'un avis positif à un avis négatif ;

négatif et 3 sont passés d'un avis négatif à un avis positif ;
- 17 individus ont modifié leur opinion sur leur envie d'organiser des visites, soit 15,9 %. Parmi ceux-ci, 11 sont passés d'un avis positif à un avis négatif et 2 sont passés d'un avis négatif à un avis positif.

On observe donc un intérêt presque constant pour se rendre dans les Musées et pour en parler à d'autres.

Par contre, l'autonomie des participants s'estompe quant à leur volonté (ou leur capacité) à organiser par eux-mêmes une visite (ex : en famille ou en association), à s'adonner à la lecture ou à pratiquer un art.

Pour la majorité, le fait d'avoir vécu une visite satisfaisante rejaille positivement sur leurs intentions de pratiquer d'autres activités culturelles. Ceci révèle un réel impact social et culturel de ces visites au Musée.

Visite guidée aux MRBAB © MRBAB – Bruxelles – Cl. N. Forier



Deux témoignages de responsables de groupe qui ont participé à l'enquête De Molenbeek à la Place Royale

Au-delà des apports pédagogiques et culturels, l'expérience vécue par les stagiaires du Piment aux Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique s'est révélée particulièrement riche, tant socialement qu'émotionnellement.

L'évaluation est dorénavant et déjà extrêmement positive et ce, à plusieurs niveaux. Mais il est important de souligner en préambule que la richesse d'un tel projet ne peut être et ne pourra jamais être entièrement développée ou analysée selon les critères classiques et objectifs.

L'impact que cette expérience a eu sur les stagiaires est différent d'une personne à l'autre. C'est de l'ordre d'une petite graine semée qui

grandira au fil des jours et des années et dont l'avenir nous est encore inconnu.

Comment quantifier ce qui relève de l'émotionnel ?

Un jeune homme a dit au sortir du Musée qu'il visitait pour la première fois : « Et moi, avant, est-ce que j'étais mort ou vivant ? ». Ce qu'il avait pu découvrir lui avait révélé un monde tellement différent du sien, que sa réalité même lui semblait « sujette à question ». Ce que ce jeune homme fera de cette révélation lui appartient mais, intuitivement, nous pouvons être persuadés que son avenir en portera la marque.

Impacts sur la vie sociale citoyenne, autonomie, découverte, partage et valorisation

A l'occasion de la première visite au Musée, plusieurs stagiaires ont pris les transports en commun pour la première fois, je les ai donc accompagnés. Pour les visites suivantes, je leur ai donné rendez-vous devant le Musée puis dans le hall d'entrée. Ceci, pour certains, afin qu'ils apprivoisent leur peur de quitter leur quartier pour s'aventurer en terrain inconnu. Le fait est

que, depuis lors, ils se déplacent beaucoup plus facilement dans Bruxelles et se donnent parfois rendez-vous entre eux pour des sorties en dehors du Piment.

Franchir les portes d'un bâtiment aussi prestigieux que les Musées royaux des Beaux-Arts semblait aussi être inaccessible.

« Ce sont les riches qui viennent ici »

« Je n'ose pas aller au Musée parce que je pense que je suis la seule femme voilée »

« Ce n'est pas pour moi ! »

Nos visites en trois temps ont permis une appropriation des lieux suffisante pour que les stagiaires aient envie de retourner par après en famille ou avec des amis. Des parents sont allés avec leurs enfants et certains enfants ayant déjà visité le Musée avec l'école, ce fut l'occasion d'échanges avec les enseignants.

Plusieurs stagiaires ont exprimé leur plaisir « d'avoir quelque chose à raconter » tant à leurs enfants qu'à leurs institutrices. C'est ainsi l'ensemble de leur formation qui a été valorisée.

Le fait de découvrir les richesses de notre patrimoine a également développé un sentiment de fierté par rapport à leur pays d'accueil, un sentiment d'autant plus nécessaire qu'ils n'ont pas tous réellement choisi ce pays et que leur vie n'y est pas forcément toujours simple !

Le sentiment des participants : l'émotion

« Ca me touche beaucoup »
« Quand on est dans le Musée, on est heureux. Il y a un truc qui ne se trouve pas dehors. Il y a le calme, les émotions très profondes. »
« Les toiles ont une signification. On ne peut pas comprendre. »
« On voit des rares. »
« Les choses compliquées avant me semblent claires maintenant. »
« Je peux comprendre. J'ai accès au couloir comme un autre. »

On le sent, l'expérience vécue est de celle qui touche à l'intime.

Chacun en sort enrichi, quelle qu'en soit la manière.

Pour moi, qui avait dû « pousser » au départ du projet et lever les résistances diverses (non, on ne va pas en visite, on reste ici pour faire du français. C'est de ça qu'on a besoin), les résultats ont largement dépassé les espérances !

D'un point de vue pédagogique

Les visites et la séance d'atelier ont donné lieu à diverses activités pédagogiques et créatives. Au départ de reproductions de tableaux, les participants ont réalisé leurs propres œuvres d'art, mêlant textes et illustrations. Lors de la journée Portes Ouvertes du Piment, ces œuvres encadrées ont été exposées et leurs auteurs ont servi

de guide aux visiteurs.

Les visites ont également suscité quelques débats passionnants aussi divers que la place de la femme dans la peinture, la légitimité de l'art contemporain, la place de la création artistique dans l'apprentissage,

Le Musée accessible à tous...

Conclusion

Il n'y a heureusement pas de conclusion ! Juste des pistes formidables, des tremplins vers des futurs rendus possibles par les bases solides et immuables du Musée des Beaux-arts. Cette année, si Sésame le veut, je retourne au Musée avec d'autres groupes, vers d'autres

découvertes.

Nadine Lemerk, formatrice en Français langue étrangère, association Le Piment (Molenbeek/Bruxelles), juin 2005

La visite au Musée, une ouverture sur le monde

Les visites au Musée ont suscité chez les femmes désireuses d'apprendre un grand sentiment d'ouverture sur le monde et sur les autres. De nombreuses femmes nous ont parlé de leur « enfermement » et de l'ouverture que ces visites avaient représentée pour elles.

Il y a eu de très beaux témoignages comme celui d'une femme qui exprimait son sentiment que « les peintures rendent les choses immortelles ». Nous observons que tous les témoignages ont été exprimés spontanément par les personnes, sans que nous les suscitions et montrent « l'impact personnel » que ces visites au Musée ont eu dans leur vie.

Nous avons pu mesurer les « fruits » de la sensibilisation à l'art menée tout au long de l'année dans des productions de textes, dans des dessins.

Nous avons pu constater également qu'il y a eu beaucoup d'acquis de vocabulaire en analysant les détails d'œuvre d'arts reproduits dans le calendrier.

L'expérience a été humainement concluante et très positive.

Géraldine Glorieux, formatrice en alphabétisation, association Le Maître Mot (Ixelles/Bruxelles), juin 2005

Synthèse et conclusions

La connaissance du public-cible est essentielle afin de pouvoir le toucher de manière adéquate et rencontrer ses attentes.

L'enquête dresse une cartographie conforme au profil des personnes qui fréquentent les associations sociales et, parmi celles-ci, les centres d'alphabétisation qui ont répondu massivement à l'enquête. Il faut noter que les personnes vivant des situations de grande pauvreté et d'exclusion n'ont pas été interrogées par cette enquête. Elles constituent néanmoins un public-cible pour le Musée. Enfin, ne sont pas du tout représentées les personnes socialement et économiquement défavorisées qui ne sont pas fédérées par une association sociale. Elles constituent elles aussi le public potentiel du Musée. Mais à ce stade-ci, le programme Sésame n'a pas encore de stratégie d'action pour les atteindre.

Les pistes de réflexion dégagées à partir de la cartographie du public touché par l'enquête soulignent deux éléments importants.

Il existe un lien entre l'accès à l'éducation et le capital culturel. C'est à partir de ce lien qu'une activité culturelle peut être envisagée et pratiquée. Le niveau de scolarité des publics-cibles est faible et fragile, et leur capital culturel est teinté des mêmes précarités. La pratique culturelle leur demandera plus d'efforts et d'accompagnement que pour un public qui peut s'appuyer sur une solide formation scolaire et sur de larges pré-requis culturels.

Enfin, la présence massive de femmes très peu scolarisées laisse envisager l'impact que cet accès à la pratique culturelle peut avoir pour entamer un processus d'émancipation.

L'enquête a donné l'occasion aux accompagnateurs de groupe de nommer les obstacles auxquels est confronté le public cible pour venir au Musée. Ceci permet de clarifier les résistances, de les analyser et de les travailler avec les accompagnateurs car ce sont eux qui doivent déployer énergie et finesse pour mobiliser le public et l'amener au Musée. L'analyse démontre bien le lien de causalité entre le

profil des visiteurs et les obstacles.

En effet, le manque de connaissances préalables, la difficulté de compréhension de la langue, le manque de disponibilité, le besoin de confort sont soulignés par les accompagnateurs.

Les conditions de vie précaires empêchent concrètement une pratique culturelle et spontanée. Les problèmes de santé, de recherche d'emploi, de contraintes familiales entament l'énergie des personnes.

Le manque de moyens financiers est également signalé. Actuellement, le programme Sésame s'adresse exclusivement aux groupes des associations sociales et applique un tarif préférentiel. Ce sont les associations qui gèrent les aspects pratiques et financiers. Cet obstacle potentiel est dans les faits contourné par un dispositif spécifique.

La réalité pour les visiteurs individuels qui doivent payer leur billet d'entrée et l'activité est différente. Les moyens financiers liés à leurs faibles revenus peuvent jouer sur la pratique culturelle, bien que celle-ci soit également liée à des choix personnels de priorité et de consommation. Cette enquête n'a pas eu pour objectif d'analyser cet aspect.

Le manque de confort est ce qui est mentionné massivement par le public lui-même et constitue un obstacle à la visite.

Il est certain que ce public se fatigue plus rapidement qu'un autre par son manque d'habitude de fréquenter les Musées et sa difficulté à comprendre la langue française.

Malgré les difficultés soulevées, le public-cible mentionne le manque de temps pour visiter, ce qui en fait traduit sa motivation.

L'analyse des obstacles et résistances à la visite au Musée est très importante pour mener une politique d'accès auprès des nouveaux publics. Celle-ci doit permettre de dégager des stratégies d'actions et de choisir des moyens adéquats.

L'évolution positive des représentations du Musée illustre clairement l'intériorisation des missions de celui-ci par les différents utilisateurs, le public cible et les accompagnateurs. Tous considèrent que le Musée est un lieu d'apprentissage, d'expérimentation et d'émotion. Malgré les difficultés de compréhension de la langue française, ils expriment une grande soif de savoir.

Grâce à ses activités et ses dispositifs, le Musée est perçu comme accessible à tous et accueillant. Les items pour qualifier les représentations sont largement positifs. Les expressions recouvrent d'abord le terrain cognitif (apprentissage, étude, savoir, connaissance, ouverture d'esprit) et ensuite l'émotionnel. Il faut cependant souligner que la pratique de terrain met en lumière un mouvement inverse : c'est l'émotion qui est moteur du cognitif. Il est remarquable de constater combien les attentes exprimées par ce public cible sont les mêmes que celles du public qui fréquente habituellement le Musée.

Ces considérations du public interrogé par l'enquête confortent la démarche pédagogique menée par le Service éducatif et culturel depuis sa fondation, démarche dans laquelle le visiteur est acteur.

La satisfaction est grande chez les visiteurs, elle est d'abord liée à la qualité de l'accueil et ensuite à la richesse de la collection des œuvres d'art et aux explications dispensées par le guide. Ce qui prime, c'est l'investissement humain et la rencontre entre les personnes. Même si l'obstacle de la langue est bien là, il n'empêche pas la grande satisfaction des visites.

La qualité de l'accueil, une des raisons premières de satisfaction, traduit le besoin « affectif » d'un climat convivial pour la visite. Ce besoin, vital, est d'autant plus prégnant chez des personnes fragilisées et précarisées. Un accueil chaleureux et personnalisé est la condition de départ pour la visite.

Les visiteurs qui vivent une bonne visite ne soupçonnent pas le travail de préparation en amont très important effectué par les guides du Musée et les responsables de groupe. Cette préparation fait partie en effet des conditions essentielles d'une visite réussie. Elle permet l'adaptation du projet de visite au public cible. Les accompagnateurs et les guides le soulignent très bien. Le choix qu'a fait le pro-

gramme Sésame de travailler en partenariat avec les responsables de groupe des associations sociales est clairement confirmé par ces résultats positifs.

L'augmentation de satisfaction agit sur le public cible qui envisage le Musée comme un lieu devenu accessible où l'on pourrait revenir. Ceci donne un indicateur d'impact culturel et social.

Deux mouvements sont présents, qui mobilisent la personne vers l'extérieur. Elle souhaite visiter d'autres musées et communiquer son expérience positive en en parlant à d'autres. L'activité au Musée donne à la personne un élan pour continuer à découvrir et à transmettre.

Il faut rappeler ici que parmi les personnes interrogées, nombreuses sont celles qui ne quittaient pas leur quartier et ne fréquentaient pas le Musée ; on mesure l'impact social et culturel même s'il n'est formulé qu'au niveau des intentions.

Si cette enquête conforte le programme Sésame des MRBAB, elle suggère surtout des pistes pour continuer à poser des choix stratégiques, créer des dispositifs pédagogiques et trouver de nouvelles orientations d'actions afin de permettre à de nouveaux publics d'accéder aux collections d'un grand Musée des Beaux-Arts.

L'institution muséale est à la fois la gardienne traditionnelle d'un patrimoine et l'exploratrice de nouvelles rencontres avec des publics différents.

A partir des nombreux témoignages et échanges avec le public « cible », l'enquête a permis de montrer que, ce qui est en jeu, c'est la rencontre entre des personnes porteuses de culture et un nouveau public qui découvre sa soif d'apprendre au contact des œuvres d'art.

Ces rencontres permettent des valorisations identitaires positives et ouvrent des mondes de significations qui rejaillissent sur la vie sociale et culturelle.



Visite guidée aux MRBAB © MRBAB – Bruxelles – Cl. N. Forier

- 1 Le programme *Sésame, Musée ouvre-toi* a été initié par les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique en 2002. Il a pour objectif principal de rendre les collections du Musée accessibles aux personnes qui pour des raisons sociales, économiques et culturelles s'en trouvent écartées.
- 2 Pour concevoir l'enquête et en tirer des conclusions, le Service éducatif et culturel s'est fait aidé et « évalué » par un bureau externe de consultance dans le domaine de l'éducation et de la formation, le BIEF (Bureau d'ingénierie en éducation et en formation, Louvain-la-Neuve). Le traitement des données a été confié au bureau d'étude Sonecom-sprl (Sondage, Études et Communication). Le travail de terrain et le suivi des résultats ont été menés par Corentin Snauwaert, historien de l'art engagé pour cette enquête par le Service éducatif et culturel des MRBAB.
- 3 Il est difficile de savoir si ces erreurs sont liées à une éventuelle distraction ou simplement parce que la personne ne connaissait pas la réponse.
- 4 Par « légitimité culturelle » nous entendons ce qui est bien vu de pratiquer aux yeux de tous.
- 5 BOURDIEU, P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979, p. 365.
- 6 LAHIRE, B., *La légitimité culturelle en questions*, dans : *Regard croisés sur les pratiques culturelles* (O. Donnat, dir.), Ministère de la culture et de la communication, Paris, s.d., p. 48.
- 7 Pratique que tout le monde se doit d'avoir sous peine d'être exclu.
- 8 LAHIRE, B., *Op cit*, p. 48 .
- 9 Il est intéressant de constater que les obstacles aux pratiques culturelles mentionnés par les responsables de groupe sont quasi identiques aux obstacles cités lors d'une enquête réalisée par l'asbl Culture et Démocratie en 2005. Voir Culture et Démocratie, *Guide pratique pour les CPAS*, 2005, p. 34-35.

Les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique s'ouvrent aux « nouveaux publics »

Brigitte de Patoul

Responsable du Service éducatif et culturel (jusqu'en 2007)

Le Service éducatif et culturel

Depuis sa création en 1970, le Service éducatif¹ des Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique a pour vocation d'être le lien vivant entre les visiteurs et les collections des Musées. Cette mission s'est construite au fil des années et s'est concrétisée dans la volonté de s'adresser à tous les publics, sans distinction.

Au cours des dernières années, de 2000 à 2007, une moyenne de 3.120 groupes, soit environ 56.000 enfants, jeunes et adultes, ont bénéficié chaque année de visites guidées, d'ateliers créa-

tifs, de contes au musée, de parcours créatifs, de conférences, etc.² Quelques chiffres qui suggèrent l'ampleur de l'accueil et du travail pédagogique accomplis par le Service et ses guides historiens de l'art qui lui sont attachés. Grâce à ce travail de terrain et aux expériences accumulées, le Service a pu alors se pencher sur l'accueil d'un public différent. Des programmes spécifiques ont vu le jour, basés sur les affinités de certains guides pour des publics particuliers.

Vers des publics fragilisés

Depuis plus de douze ans, des visites ont été conçues spécialement et réalisées à l'intention des personnes fragilisées psychologiquement. Fort de ces premières expériences menées avec des centres hospitaliers et des centres de jour spécialisés en psychiatrie, le Service a participé au programme européen *Socrates* « ComART : Communication par l'art » (1999-2000) et a ensuite créé le programme Comète, qui s'adresse aux visiteurs fragilisés mentalement et/ou physiquement. Depuis lors, il propose des activités adaptées aux personnes en provenance d'institutions psychiatriques, d'hôpitaux, d'institutions pour handicapés physiques et mentaux, de communautés thérapeutiques, de centres de jour et d'institutions pour mineurs en centres fermés³. Des cycles de visites ou même une première visite au Musée font l'objet d'une préparation préalable entre le responsable du groupe et

le guide. Il ne s'agit pas pour ce dernier d'accomplir un travail en art-thérapie, mais plutôt de répondre à la conviction qu'entrer en contact avec l'art est l'occasion pour les visiteurs fragilisés d'engager un processus fondamental lui permettant de transformer, de métamorphoser et de s'approprier le réel.

En 1996, le projet d'accueillir, dans leur langue, le public sourd au Musée a vu le jour. Avec l'aide financière des Amis des Musées, des guides sourds ont été, pendant deux ans, formés à l'histoire de l'art en suivant des cycles de cours donnés par le personnel du Musée. Depuis lors, ils prennent en charge les groupes de jeunes et d'adultes sourds pour des visites guidées des collections permanentes et des expositions temporaires. Non seulement ceux-ci peuvent bénéficier d'un discours spontané du guide, sans

devoir passer par l'intermédiaire d'un interprète, mais surtout, ils sont invités à aborder l'œuvre d'art avec le génie de leur propre langue, bien différente de la nôtre. Primé par la Fondation Roi Baudouin, ce programme s'est diversifié de façon spectaculaire en proposant en plus des visites, des parcours créatifs, des contes au musée, des ateliers créatifs et, aux familles « mixtes » formées d'entendants et de sourds, des « promenades contées, promenades signées » où deux guides, un entendant et un sourd, présentent simultanément un conte devant une peinture ou une sculpture.

Avec l'appui de conservateurs du Musée, des visites tactiles ont été mises au point pour les personnes aveugles. Des sculptures originales des XIX^e et XX^e siècles leur sont devenues accessibles en direct. « Quand j'ai touché les œuvres, j'ai oublié que j'étais aveugle » (Sébastien, avril 2002). Cette initiative, qui fut précédée de visites expérimentales avec des associations d'aveugles dès 1996, a pris son envol en 2001 grâce à l'aide du Fonds Beeckman de la Fondation Roi Baudouin et a donné naissance au programme Equinoxe.

Plusieurs guides se sont alors spécialisés en suivant notamment une formation à la Ligue Braille, ont développé les visites tactiles et inauguré le conte au Musée pour les enfants aveugles. Des ateliers créatifs ont aussi été mis au point pour les jeunes. En 2006 ont débuté des visites-pilotes pour le public adulte aveugle afin de lui permettre d'accéder à la peinture par une approche polysensorielle. Ces visites-pilotes ont été présentées lors d'un colloque organisé avec la Ligue Braille en juin 2007, théoriquement par une communication et pratiquement par des visites à l'aveugle avec les participants.

Un partage d'expériences se poursuit actuellement avec d'autres musées et associations d'aveugles afin d'élaborer des critères de qualité, voire un label de qualité, pour l'organisation de l'accueil et de visites guidées appropriés à ce public.

Toutes les activités proposées aux publics fragilisés - visites guidées, parcours créatifs, visites-ateliers, visites contées, visites tactiles - font l'objet d'un tarif préférentiel dont la différence est prise en charge par le Service éducatif et culturel.

Une ouverture vers l'alphabétisation

Début 2001, le Service éducatif et culturel a initié un nouveau programme à l'intention des adultes qui suivent des cours en alphabétisation. Le premier objectif était de leur donner l'occasion et les moyens d'accéder aux collections du Musée. Il fallait aussi créer des passerelles entre le Musée et les associations sociales, en développant des relais avec celles-ci, afin de construire une fréquentation culturelle participative et citoyenne basée sur des savoirs partagés. En dehors des nombreuses visites scolaires qui regroupent bien souvent des enfants et des jeunes de toutes origines, c'était la première fois que le Service s'adressait de façon systématique à un public d'adultes dont la majorité est d'origine étrangère.

L'année suivante, grâce à l'aide de la Fondation Roi Baudouin, le projet *Faire Part* a été mené en partenariat avec le Collectif Alpha de Molenbeek

(Bruxelles) : deux classes d'adultes en alphabétisation ont été impliquées. La particularité du projet a été de vivre et de travailler des questions de citoyenneté à partir du décodage d'œuvres d'art du Musée.

La réalisation du projet s'est concentrée sur six mois : de janvier à juin 2002.

Deux rencontres avec les apprenants se sont d'abord déroulées dans les deux classes au Collectif afin de récolter les attentes et les représentations, et ensuite de définir les objectifs de chacun. Deux visites au Musée ont suivi, entrecoupées par le travail effectué dans les classes sous la conduite des formatrices enseignantes. Une visite « autonome » ouverte aux proches fut proposée un samedi matin de mai, suivie d'une visite guidée par les apprenants eux-mêmes à l'intention des autres classes de leur centre d'alphabétisation. Tous les acteurs

du projet passèrent une journée du mois de juin au Musée pour évaluer la réalisation de celui-ci et partager un moment festif autour d'un buffet végétarien à la cafétéria.

A l'issue de cette rencontre et au vu de la qualité des travaux créatifs à l'issue des visites, la décision fut prise de les présenter au grand public dans une exposition au Musée. Les formatrices du Collectif Alpha de Molenbeek et les apprenants disponibles fin juin participèrent de manière active à son montage.

A l'occasion de la Journée mondiale pour l'Alphabétisation en septembre 2002, l'association *Lire et Ecrire* a choisi d'organiser sa conférence de presse au Musée. Cet événement a donné une plus grande visibilité encore au projet *Faire Part* puisque l'exposition était encore accessible.

Les acteurs du projet, les apprenants, étaient présents à cette journée comme citoyens actifs et le Service éducatif et culturel a pu témoigner de sa volonté et de son engagement à s'ouvrir au champ social tant sur le plan institutionnel que politique.

Sésame, Musée ouvre-toi !

Fin de l'année 2002, le Conservateur en Chef décide d'élargir les priorités du Musée et de l'ouvrir aux « nouveaux Belges », c'est-à-dire aux nombreuses personnes d'origine étrangère vivant en Belgique depuis une ou plusieurs générations.

Les Amis des Musées se mobilisent sur le champ et des tables rondes réunissent la direction, les relations publiques, les Services éducatifs, les Amis et des représentants du monde de l'immigration.

Ce temps de réflexion a permis de préciser le projet, de le formuler et d'en mesurer l'ampleur : rendre le Musée accessible à divers groupes de personnes qui, pour des raisons sociales, économiques et culturelles s'en trouvent écartés. Il a aussi été nécessaire de définir les groupes cibles afin d'éviter la dispersion et d'approfondir une action : des personnes peu instruites et peu actives dans le domaine culturel, des personnes issues des diverses vagues d'immigration, avec une attention particulière pour les femmes, des personnes récemment arrivées en Belgique (les demandeurs

d'asile par exemple), des personnes aux revenus modestes ou en situation de précarité, des jeunes peu qualifiés ou émanant des Centres publics d'aide sociale (CPAS), des enfants de milieux sociaux défavorisés.

Pour donner une chance à ce projet ambitieux, il était indispensable que des collaborateurs des Services éducatifs s'y consacrent entièrement. Les Amis des Musées s'impliquèrent à fond en assumant pendant six mois le financement de deux personnes chargées de la mise en route de ce nouveau programme et de la recherche de fonds indispensables pour lui assurer un avenir.

Aussitôt, des contacts ont été pris avec le monde associatif afin de créer un maillage de relais avec le Musée. Grâce à un travail acharné, plusieurs promesses de subsides et d'aides financières ont été confirmées.

C'est ainsi qu'est né le programme *Sésame, Musée ouvre-toi*, qui accueille dès 2004 581 adultes, 373 enfants et 70 jeunes du nouveau public⁵.

Des réalisations diverses

Un moment fort fut l'exposition *Sésame, Musée ouvre-toi*, qui donna son nom au programme d'accueil des nouveaux publics au Musée.

Elle présentait les travaux réalisés par quatre groupes de personnes (enfants et adultes) fréquentant une des maisons de quartier de Forest (Bruxelles) : *Une Maison en plus*. Ces personnes sont venues une fois par mois au Musée, de janvier à juin 2004 et, entre les visites, ont participé,

dans leur maison de quartier, à des ateliers créatifs animés par une plasticienne.

L'exposition montrait également le prototype d'une mallette didactique conçue et élaborée par le Service éducatif et culturel en synergie avec les intéressés. Grâce à cette *Mallette-Musée*, dupliquée en cinq exemplaires, c'est maintenant le Musée qui se déplace vers les associations sociales, les bibliothèques, les mai-

sons de quartier... Utilisée depuis lors pour des animations hors-les-murs, elle est devenue un outil précieux pour un premier contact avec le public, dans leur milieu de vie, avant la visite au Musée.

L'organisation, le samedi 18 mars 2004 au musée, d'une Université populaire du Mouvement ATD Quart-Monde, fut une autre initiative originale qui eut, de plus, des conséquences importantes. Quatre-vingts personnes vivant des situations de grande pauvreté sont venues visiter les collections et débattre de l'accès à la culture. Les retombées de cette rencontre continuent à se concrétiser par l'organisation régulière de visites-découvertes du musée pour des familles du Quart-Monde.

Ces deux expériences révèlent combien l'appropriation culturelle est un vecteur dynamique d'un mieux-être social. Elles nous permettent d'affirmer que le programme d'accueil des nouveaux publics au musée favorise l'intégration sociale par le biais d'une pratique culturelle participative. Le musée doit être considéré comme un lieu de production de sens, un lieu de partage

de savoirs, de formation citoyenne, de pratique socio-créative et d'échanges interculturels.

Ces quelques phrases de « nouveaux » visiteurs, glanées au cours d'évaluations des visites guidées au Musée, justifient à elles seules les nombreux efforts accomplis par les Musées royaux en vue d'une politique d'ouverture et citoyenne.

- *Il y avait longtemps que je voulais aller au Musée, mais je pensais que ce n'était pas pour moi.*

- *Dans le Musée, ça me touche le côté religieux. Dans notre religion, c'est interdit mais avec les explications ici, je comprends mieux.*

- *Les peintures rendent les choses immortelles.*

- *Le beau est important pour avoir la force de lutter contre les découragements, pour rester debout, et avoir du soleil plein la tête.*

- *Moi je suis comme le peintre (Chagall) qui a gardé en lui ses souvenirs, l'homme qui est resté un enfant avec ses souvenirs. Moi, d'Afrique, j'ai emporté mon enfance. Je pensais que cela ne pouvait plus être dit ici. Maintenant, je sais que je peux le dire.*

1 Le Service éducatif adoptera la nouvelle appellation de Service éducatif et culturel à partir de 2003.

2 Ont été reçus dans les collections permanentes et dans les expositions temporaires 3.696 groupes en 2000, 2.650 groupes en 2001 (pas d'exposition temporaire), 3.308 groupes en 2002, 2.477 groupes en 2003 (pas d'exposition temporaire), 3.537 groupes en 2004, 3.134 groupes en 2005, 3.124 groupes en 2006 et 3.052 groupes en 2007.

3 De 1995 à 2002, 65 visites ont été organisées dans le cadre de projets pilotes. En 2003, 39 groupes ont bénéficié d'une visite ; en 2004, 46 groupes ; en 2005, 84 groupes ; en 2006, 64 groupes et en 2007, 58 groupes.

4 Le colloque a eu lieu les 1^{er} et 2 juin 2007 aux Musées royaux des Beaux-arts de Belgique. R. DUTRY & B. DE PATOUL, *La peinture dans le noir. Contributions à une théorie du partage des sensible*, dans : *VOIR*, périodique du centre de recherche sur les aspects culturels de la vision. Ligue Braille, 34-35, 2007.

5 En 2005 : 38 groupes d'adultes, 43 groupes d'enfants et jeunes, 7 animations hors-les-murs ; au total, environ 1.100 personnes ont été touchées. En 2006 : 55 groupes d'adultes, 21 groupes d'enfants et jeunes, 21 animations hors-les-murs ; au total, environ 1.870 personnes ont été touchées. En 2007 : 51 groupes d'adultes, 19 groupes d'enfants et jeunes, 23 animations hors-les-murs ; au total, environ 1.070 personnes ont été touchées.

Le Service éducatif du Musée ? Une question de « bien-être » public

Chantal Lemal-Mengeot

Conservatrice en chef des Musées de la Ville de Charleroi
En collaboration avec le Service éducatif

Face à un public de plus en plus diversifié, l'objectif profond du Musée des Beaux-arts de Charleroi dépasse largement sa simple intégration dans la société, déclinant ainsi les multiples facettes d'un rôle social qu'il doit aujourd'hui pleinement assumer.

Dans un souci permanent de démocratisation, soucieux de son rôle primordial de diffusion de la connaissance, d'éducation, de découverte et d'appropriation du patrimoine par un très large public, le Musée ne peut se permettre de laisser à l'écart ceux qui, pour diverses raisons, qu'elles soient d'ordre culturel, social, économique, sont coupés de l'univers de la culture.

Dans toutes les grandes métropoles, il existe un public fragilisé, déstabilisé et dont la précarité relève de l'écartement dont il est l'objet. La culture et plus particulièrement le patrimoine local doivent être vecteurs de cohésion et peuvent aider à résoudre les problèmes d'isolement ressentis par les personnes en difficulté.

Le Musée des Beaux-arts de Charleroi, pour tenter de rapprocher les publics et de favoriser les échanges, a mis en place, par l'intermédiaire de son Service éducatif, différents partenariats et surtout de nombreux programmes de visites et d'ateliers qui permettent à tous types de publics fragilisés d'approcher la culture et de saisir le sens du patrimoine.

L'accueil et les projets adaptés que le Musée réserve à ces nouveaux publics, méritent une étude toute particulière et sont l'objet de toute notre attention.

Notre devoir d'éducation à la culture doit susci-

ter auprès de ces publics l'envie de revenir au Musée, même si nous pensons qu'il faut aussi laisser la porte ouverte à une révélation spontanée, en-dehors de tout enseignement. Le patrimoine oscille alors entre médium de développement cognitif et pur objet de délectation...

Si le public scolaire, à Charleroi, est au centre de nos préoccupations avec, notamment, des visites proposées à de nombreuses classes en discrimination positive, nous accueillons également d'autres structures. Parmi celles-ci, celles qui tentent de soutenir des adultes étrangers ne parlant pas notre langue, ou encore d'autres, en voie d'alphabétisation, économiquement fragilisés, ou psychologiquement meurtris, en décrochage ou en voie de réinsertion sociale. Les enfants ou les adultes, nés avec un corps différent ou privés d'une partie de leurs facultés mentales, retiennent également toute notre attention.

Dans ce dernier cas précis, notre Musée s'emploie, depuis des années, à ce décloisonnement culturel, indispensable à la valorisation d'un art différencié, dans une société sans tabous et sans exclus...

Ainsi, depuis plus de dix ans, le Musée, soucieux de dépasser largement son rôle trop restrictif de conservation du patrimoine, associe régulièrement à ses projets récurrents, le Club psychosocial Théo Van Gogh ; fondé il y a 15 ans, à l'initiative du CPAS de Charleroi, ce Club s'adresse à des personnes adultes psychotiques chroniques stabilisées. Son objectif est de favoriser à long

terme l'instauration d'un réseau de soutien social au sein de la communauté et de donner à ses membres les moyens de réussir une intégration sociale pleinement satisfaisante. Le Club Théo offre à ses membres de nombreuses possibilités de s'épanouir dans différents domaines, entre autre d'explorer l'univers de la peinture, de la sérigraphie, de l'écriture, de la reliure... Plusieurs expositions organisées au Musée des Beaux-arts (*Facettes, le jardin des imaginaires ; Excavations secrètes ; La chambre du regard, dix écritures,...*) présentées au cœur même du contexte muséal, dans le cadre du concept « *rencontres Ecritures Intervalles* », mis en place par le Musée depuis 2003, contribuent à favoriser l'accès à une certaine quiétude, à un certain bien-être et permettent de rendre confiance à ceux qui doivent s'accepter et être acceptés.

Le Passage 45, également dépendant du CPAS, prend en charge un public adulte, en décrochage social, pour lequel des formations sont organisées dans le but d'une réinsertion sociale.

Le Musée des Beaux-arts s'est associé dans un triple partenariat, avec le Passage 45 et l'Ecole-Clinique provinciale pour une expérience peu courante : la réalisation de cerfs-volants.

Dans cette aventure, nous nous sommes adjoint le savoir-faire de François Gillissen ; en créant son asbl « Tous les enfants volent », François avait pour objectif principal d'organiser des journées d'initiation au cerf-volant pour des enfants handicapés moteur.

Il doit aujourd'hui répondre à une demande croissante émanant d'associations, d'écoles, d'institutions intéressées par le sujet.

« Un projet était né dans ma tête, fruit d'une passion, d'une multitude de sensations, d'une volonté de partager l'extraordinaire plaisir de voler, avec des enfants que l'on dit handicapés ? » demande François Gillissen.

Fondée par Paul Pastur au tout début du XX^e siècle, l'Ecole-Clinique provinciale est une institution médico-pédagogique située à Montignies-sur-Sambre. Les structures d'accueil s'adressent à une population spécifique de personnes handicapées et de malades chroni-

ques et propose un enseignement de type 4 (déficiences physiques) et 5 (enfants et adolescents malades et handicapés).

Relevant ce nouveau défi, la création de cerfs-volants, le Musée espère apporter une petite part de rêve à ces enfants différents.

Trois ateliers créatifs ont été mis en place dans le premier trimestre 2006, au Musée, pour les enfants de l'Ecole-Clinique, sous la direction artistique de Jean-François Van Haelmeersch, plasticien, entouré par des artistes mobilisés bénévolement pour ce projet ; ceux-ci ont apporté leur créativité, leur personnalité et une aide providentielle à ces enfants qui, pour certains, n'ont même pas la possibilité de tenir le pinceau. S'ils ne peuvent pas non plus dire leur joie avec des mots, l'expression des visages lorsqu'ils arrivent au Musée nous en dit bien davantage.

Joie aussi et valorisation pour les adultes du Passage 45, inscrits dans l'atelier de dessin du graveur carolorégien, Raymond Drygalski, dans le cadre du « Carrefour-Projets PASSAGE 45 », qui ont accompagné et guidé les enfants handicapés lors de chaque atelier.

A l'issue de ces ateliers, les toiles de cerfs-volants ont été montées et la finition réalisée par l'atelier de couture du « Carrefour-Projets ».

La dernière phase du projet s'est déroulée à la mer du Nord, où les enfants de l'Ecole-Clinique ont pu voir voler leurs cerfs-volants, jusqu'au bout de l'horizon.

Constat

Il est primordial dans ce type de projet, d'installer un climat de confiance pour ces enfants qui peuvent se sentir angoissés dans un contexte qui, certes, ne leur est pas familier, mais qui se révèle certainement détonateur de créativité, d'expressivité et d'ouverture, d'une libération aussi de tout le mal-être qu'ils accumulent au plus profond d'eux-mêmes.

L'espace de quelques heures, ils peuvent exprimer leurs sentiments comme tout un chacun ; il est sans aucun doute possible de réduire la différence qui fait de la personne handicapée un non public.

Les artistes qui se sont associés bénévolement au projet, même si certains d'entre eux se montraient frileux ou ont pu appréhender la confrontation, ont vécu une expérience enrichissante.

Les adultes du « Carrefour-Projets - PASSAGE 45 » n'étaient plus les élèves d'une classe de

dessin, mais se sont investis en tant que « professeurs » et se sont sentis indispensables, responsabilisés, tant dans la guidance des enfants que dans la finition des toiles de cerfs-volants.

Des diversités culturelles en présence. Chaque rencontre est un échange entre plusieurs cultures : celle du Musée et celles des participants

Face à toute rencontre au sein du Musée se pose l'éternelle question : allons-nous vivre cette rencontre comme une action momentanée ou situer cette visite comme une étape dans la construction d'une relation plus approfondie ?

Les deux concepts sont évidemment envisageables, même si nous privilégions la deuxième approche ; par manque de temps, il nous arrive toutefois de proposer également la formule « visite unique » en la concevant pour qu'elle soit aussi profitable pour les participants que les rencontres récurrentes.

Dans ce cas, le service éducatif veillera à rester attentif au vécu de chacun et favorisera une dynamique permettant au participant issu d'un biotope de vie particulièrement difficile d'échapper à des « soucis » susceptibles de parasiter son approche de la culture.

Deux attitudes peuvent être adoptées face à un public fragilisé, l'une présentant les œuvres sans suprématie par rapport à la culture des participants, l'autre au contraire les magnifiant.

L'une des particularités de Charleroi étant le nombre élevé de nationalités fréquentant les établissements scolaires proches, le Service éducatif du Musée reste très attentif aux différentes cultures et problématiques parfois liées aux pays d'origine. Certains publics ont connu les violences de la guerre ; d'autres, émigrés, se sentent marginalisés par une culture différente...

Depuis de nombreuses années, nous avons établi une relation privilégiée avec une école communale toute proche, fréquentée par des enfants d'origines différentes : on y a recensé 23 nationalités.

Ces liens approfondis établis avec le Musée ne se tissent pas seulement durant une période scolaire mais s'étendent sur plusieurs années.

Pour favoriser les projets transversaux et afin de créer des relations constructives, non seulement au sein de chaque classe mais aussi entre les différents niveaux, chaque année, dans le cadre d'ateliers thématiques au Musée, les enfants participent à la réalisation d'une « œuvre » collective présentée au sein de l'école pour en symboliser l'unité.

Les thèmes abordés sont toujours définis pour laisser libre cours à l'expression d'un ressenti personnel.

Ces projets ont été réalisés dans l'enseignement fondamental, simultanément de la première maternelle à la sixième primaire. Ils se présentaient sous trois formes, comprenant toujours une visite suivie d'un atelier et choisies au cours d'une discussion entre l'enseignant et la plasticienne pédagogue du Musée : soit une visite suivie d'un atelier par classe, séparément ; soit deux demi-classes d'années différentes (par exemple une 2^e et une 3^e maternelle) ; soit encore une classe de 5^e primaire qui « parraine » une 3^e maternelle.

« L'autoportrait » : vivre ensemble

- Etude approfondie du thème de l'autoportrait
- Chaque enfant réalise un autoportrait
- Sur un même format
- Une seule couleur utilisée par classe (unité du groupe) et approche théorique de cette couleur par l'observation des tableaux exposés au Musée
- Consigne : adapter le geste et les matières au caractère (laisser la place à la personnalité)
- La réunion des autoportraits sous la forme d'une œuvre collective concrétise la transversalité du projet.

« Les villages imaginaires » : des mots pour le dire

Ce projet était réalisé avec des classes de l'enseignement fondamental, de la première maternelle à la sixième primaire, dans un esprit de collaboration.

Soit les enfants travaillent dans le même espace/temps ; soit, les élèves de primaire complètent les dessins des plus petits.

Cette expérience collective vécue en 2006 met en étroite relation les œuvres du Musée, la matière, la créativité et l'aptitude à se créer un « espace repaire », sorte de jardin de l'imaginaire, qui permet à chaque enfant de s'approprier son espace.

Chaque jardin en 2 dimensions se compose d'éléments végétaux dessinés à partir des

tableaux exposés (relations très fortes avec les œuvres) et « encadrés » par des mots lui correspondant (odeur, parfum, fleur). Ces mots sont écrits dans la langue d'origine de l'enfant.

Constat

- Appropriation bien réelle de l'espace muséal qui devient un repaire
- Création positive de liens entre les élèves favorisés par le hors cadre scolaire
- Conflits révélateurs de problématiques profondes permettant à l'enseignant de mieux appréhender sa classe par la suite
- Gestion de groupe tout à fait nouvelle avec des problématiques de violence au sein même des ateliers. Ceux-ci doivent être gérés dans la recherche de la responsabilité individuelle, dans le respect du vécu et en essayant de ne pas brimer l'expression spontanée par l'imposition d'un règlement trop restrictif
- Un enfant qui a connu la guerre peut être extrêmement belliqueux pour obtenir une simple gomme. De même, dans un même groupe, on peut rencontrer des enfants issus de deux pays en guerre. Ou bien encore se trouver face à une culture qui n'accepte pas l'autorité d'une femme !
- La valorisation des enfants immigrés, voire dans l'attente d'un statut légal, est forcément importante puisqu'ils se sentent reconnus au moins dans un espace.

Considérer les centres d'intérêt des publics

La deuxième approche consiste à prendre en considération les centres d'intérêts de nos publics et des enfants vivant dans la précarité, le manque d'argent favorisant l'attrait pour la télévision, devenue objet échappatoire d'une misère sociale.

Dessins animés, émissions populaires font ici référence. Le travail peut se concrétiser en parlant de quelques personnages de dessins animés ou d'émissions choisies par les participants et accepter qu'ils se retrouvent dans leur création plastique.

L'une de nos expériences fut réalisée avec une classe de sixième professionnelle, section

« Puériculture », dans le cadre du Festival international de Théâtre pour les tout-petits : « *Histoires* » a abouti à la création de petits livres, que l'on pourrait qualifier de « livres d'artistes », réalisés par groupes de deux, conçus à partir des personnages présents dans certaines œuvres de la collection du Musée (découverte à l'occasion par ces élèves) mais animés aussi avec des personnages appartenant à leur propre monde intérieur et répondant à leurs critères de culture.

Les premiers livres ont été le reflet de leur propre vécu et, par la force des choses, elles y ont amené leurs personnages de dessins animés : démarche

finalement assez moderne qui les a conduit à une approche et une meilleure compréhension des œuvres contemporaine du Musée.

En finalité, se sentant respectées dans leur culture, elles ont conçu des livres composés uniquement d'éléments provenant des œuvres du Musée, abandonnant ainsi provisoirement leurs références habituelles.

Constat

Les élèves se sont senties valorisées. Celles-ci avaient perdu toute estime d'elles-mêmes, non seulement à cause d'un parcours scolaire qui les a menées dans ce qui reste pour elles un « non-choix », mais également par un milieu familial des plus désastreux.

Leur interdire complètement et de prime abord d'introduire des éléments plastiques issus d'une culture populaire serait de nouveau émettre un jugement désapprouvateur à leur égard.

L'art comme élément transcendant

Ce qui pourrait apparaître comme une contradiction avec l'argumentation développée ci-dessus n'est pourtant pas en opposition avec le souhait de valorisation du participant.

Mais cette attitude ne pourra être profitable au « non-public » qu'au fil de plusieurs rencontres. Ce projet concerne le niveau primaire et une école en discrimination positive.

Les P'tits Loups du Musée

Les enfants ont de suite été impressionnés et « flattés » de se trouver dans un lieu sacralisant l'art.

Le travail d'approche s'est basé sur cette hiérarchisation.

Les enfants ne possédant pas les clés de compréhension magnifiaient le Musée et les œuvres.

Ce sentiment d'insécurité intellectuel a favorisé une attitude de recherche, d'écoute car ils ont montré de suite sans exception une volonté évidente d'accéder à un monde qui leur semblait inaccessible.

Même si des matériaux didactiques ludiques illustraient les propos, c'est vraiment la connaissance théorique qui a outillé l'individu en se répercutant sur sa personnalité et finalement sa valorisation.

Constat

Au bout d'une année scolaire, les enfants de 1^e jusqu'à la 6^e primaire ont vraiment pris possession du Musée en s'y sentant crédibilisés.

Lorsqu'ils sont dans le Musée et qu'ils s'aperçoivent que des adultes restent perplexes devant une œuvre, les enfants sont en confiance : ils peuvent et aiment expliquer le travail de l'artiste.

Projets Adultes et Hors temps scolaire

La manière la plus efficace de créer un premier contact avec les publics fragilisés est de s'adresser aux différentes organisations qui s'en occupent et d'établir un lien privilégié avec des personnes ressources qui peuvent ainsi établir des passerelles entre les institutions.

On constate souvent que si les objectifs sont similaires, les moyens pour les atteindre ne sont pas nécessairement les mêmes ; certaines associations s'attacheront à privilégier le moment, la rencontre humaine et sa richesse, élément important, négligeant cependant la démarche artistique mise en place par le Musée, l'essence même du Musée.

Dans ce cadre, le cheminement vers « l'objet » (qui peut, nous le verrons, être autre chose

qu'une œuvre plastique) créé est plus important que l'objet lui-même.

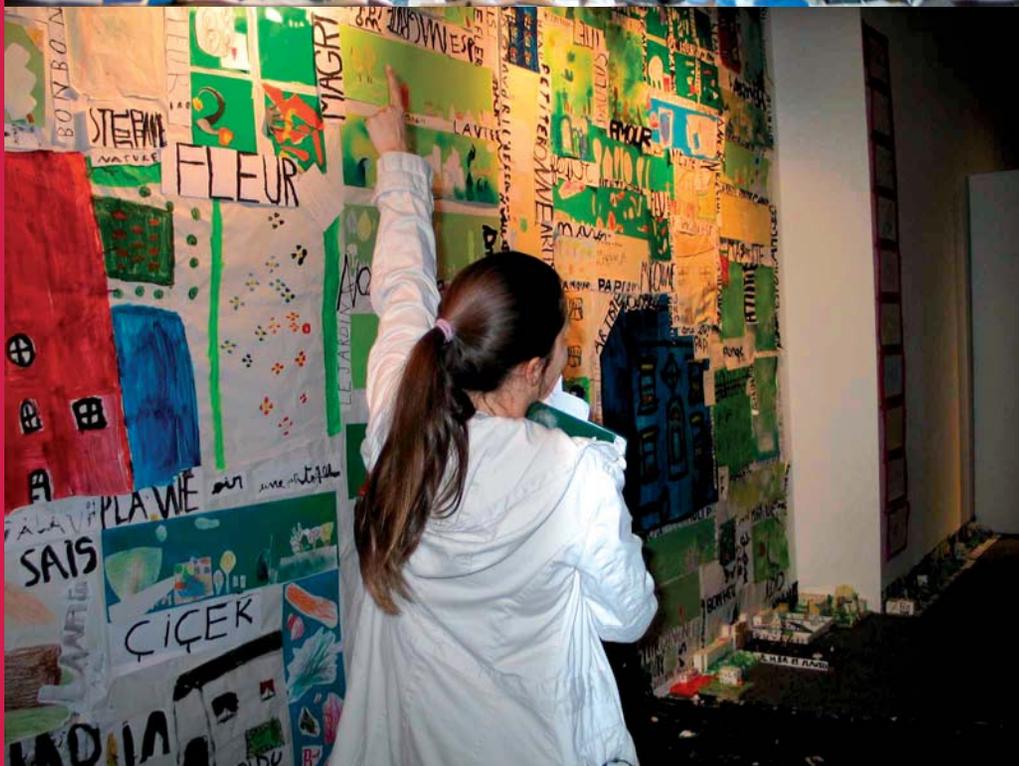
Cette attitude, pour autant qu'elle soit respectable, ne correspond pas à des critères de qualités exigés par une Institution muséale.

Dès lors, las de voir des projets se clôturer sans avoir réussi à atteindre les objectifs de qualité du Service éducatif, nous avons eu l'idée de rassembler tous les partenaires de terrain et d'organiser une formation à leur intention.

Le Service éducatif du Musée a ainsi fait appel au service d'un collectif extérieur à Charleroi, situé à Liège, pour poser un regard objectif sur notre fonctionnement et organiser une formation de trois journées en juin 2005.



Racont'arts 2004-2005 © MBA – Charleroi



Villages imaginaires © MBA - Charleroi

Beaucoup de temps et de patience seront encore nécessaires pour atteindre une réelle synergie et pour que chacun trouve sa place dans ce puzzle culturel, pour que chacun, au sein du Musée comme dans les Maisons de quartier, mais aussi parmi le public ciblé, soit valorisé.

Créa d'âmes

Créa d'âmes/ Théâtre de la Guimbarde

Le groupe Créa d'âmes, porteur de projets culturels au sein des quartiers depuis 2002, a investi le Musée des Beaux-arts de Charleroi.

Suite à la découverte (fortuite) du Musée et de ses collections, les habitants adultes d'un quartier de la région ont été touchés par certaines œuvres du patrimoine et ont eu à cœur de partager leur expérience. Pierre Paulus, René Magritte, Anna Boch,... les ont inspirés et leur ont donné l'envie d'écrire. Ces textes, nés de leurs émotions, revus, approfondis lors d'ateliers d'écriture, mis en musique, chorégraphiés, ont donné lieu à un parcours auquel était convié le public lors d'une « visite-spectacle » au fil des œuvres qu'ils avaient choisies.

Ce sont associés à ce projet, le Théâtre de la Guimbarde, compagnie théâtrale en résidence à Charleroi très active au sein des quartiers, le CPAS et l'Espace Citoyen.

En ce qui concerne les plus jeunes, plusieurs projets se sont développés entre 2004 et 2006, dans ce contexte « hors temps scolaire ».

Peace Dolls

Centre coordonné de l'Enfance / Maison de quartier

Projet humanitaire développé sur le plan européen autour du thème de la paix.

Des ateliers sont animés avec la complicité d'un artiste contemporain dont les œuvres sont présentées au Musée des Beaux-arts.

Ceux-ci sont en relation directe sur le plan de la matière et de la technique, avec l'œuvre de l'artiste : collage, peinture...

Ce projet est une réussite : les animateurs avaient pu intervenir avant la visite au Musée, en sensibilisant les enfants à la problématique de la paix dans le monde.

L'équilibre s'est établi entre le rôle de l'animateur de la Maison de Quartier, le Centre coordonné de l'Enfance et le rôle du Service éducatif.

Racont'arts

Réseau Lecture publique/ Maisons de quartier / Ecoles des devoirs / Les enfants du Forem / Internats

Projet initié en 2004 par le Service éducatif du Musée, en collaboration avec la Bibliothèque Rimbaud. Ce combiné gratuit autour de la lecture vivante, des contes et des arts plastiques s'organise en deux après-midi, l'une au Musée, l'autre à la Bibliothèque. Au cours de ces deux séances, chaque groupe travaille de façon autonome à la réalisation d'une création collective, partant toujours des œuvres du Musée comme référence. Ces rencontres ont pour finalité une exposition au sein de la Bibliothèque ou du Musée. L'objectif de telles rencontres est de familiariser le jeune public avec ces deux lieux et, peut-être de susciter un regain d'intérêt, « à l'heure de l'Internet-Roi », pour la peinture, la lecture, l'écriture...

L'année 2004-2005 a connu un grand succès ; celui-ci ne s'est pas reproduit durant l'année 2005-2006 qui n'a pas repris son second souffle et a connu un manque de rigueur au niveau des réservations. De nombreux désistements, un manque de communication ont montré combien, au sein même des Institutions, les personnes relais ont difficile de stimuler leurs collègues.

Le Mercredi des enfants

Département Jeunesse de la Ville de Charleroi (Centre Ener'J) / Garderies scolaires

Action ponctuelle menée dans le cadre du Décret « Accueil Temps libre » de l'ONE du 3 juillet 2003.

Le public visé sont les enfants de 6 à 12 ans fréquentant des lieux d'accueil extra-scolaire le mercredi après-midi. Deux rencontres trans-générationnelles ont pu être mises en place lors de ce projet. La collaboration a parfois été difficile au niveau des objectifs (l'humain - l'objet) mais, finalement, tous les partenaires ont été satisfaits.

L'humain parce que les enfants se sont « bien » amusés, que les grands-parents ont été mis en évidence dans certaines rencontres et qu'une complicité s'est ainsi installée dans ces ateliers.

Les objectifs de qualité plastique ont été atteints et les données théoriques transmises grâce un petit jeu conçu par le Service éducatif. Un jeu de piste les amenant à aiguiser leur regard face aux œuvres concernées. A chaque question posée correspondait un mot, article ou verbe. Après une mise en commun des réponses par petits

groupes, les enfants stimulaient ensemble leur imagination afin de recréer des phrases, un peu à la façon des cadavres exquis surréalistes. L'aboutissement de ces six rencontres fut la mise en place d'une « installation » extérieure, sur le lieu partenaire, à savoir le Centre Ener'J situé à Gilly, commune du grand Charleroi.

En guise de conclusion

Les différents processus que nous nous efforçons de mettre en place depuis plusieurs années doivent être considérés non pas comme une classification des publics, mais comme une étude de terrain qui nous permettra de répondre de manière optimale à la demande de tous les publics. Mais aussi de susciter, pour certains, une envie de culture.

Bien d'autres projets n'ont pas été abordés dans cette courte analyse ; certains viennent d'être mis en place, comme le Club Ados « MBA 13-18 », destinés aux adolescents, jeunes musiciens friands de pop rock, qui arpentent les salles du Musée les mercredis après-midi, les week-ends ou pendant les congés scolaires. Avec leurs guitares, violons, flûtes, accompagnés par certains des artistes plasticiens présentés à nos cimaises, ils discutent, échangent, partagent. Leurs « coups de cœur » pour certains tableaux donnent lieu à des compositions : une musique pour une œuvre ou encore un texte pour une autre... Ils sont initiés à l'Histoire de l'Art, visitent ensemble des expositions, organisent au sein du Musée des visites guidées originales, des « performances ». Ou encore, l'accueil des Tout-petits, par l'intermédiaire des crèches ou des parents en individuels, pour qui une artiste plasticienne et une pédagogue ont créé des modules spécifiques, véritables réalisations plastiques mises à la disposition des enfants dès l'âge de 6 mois, et leur faisant découvrir le terroir, élément familier de notre environnement carolorégien et récurrent dans les œuvres du Musée : appropriations visuelles, tactiles, sonores, sensorielles...

La longue histoire qui se tisse depuis plus de 20 ans entre le Musée et le public, jeune ou moins jeune, aboutit à de nombreuses initiatives propices à l'éveil culturel dans tous les milieux. Le

Service éducatif du Musée des Beaux-arts de Charleroi fonctionne de manière optimale, mais manque incontestablement d'effectifs et de moyens pour encadrer de manière plus rigoureuse et plus intense les ateliers et visites récurrentes, pouvoir en faire l'évaluation indispensable mais aussi établir les passerelles essentielles entre Culture et Enseignement, Culture et Education permanente...

Enfin, si nos activités, toujours plus nombreuses, attirent les publics vers le Musée, elles ne convergent pas seulement vers nos collections ; épicerie d'un rayonnement que l'on souhaite de plus en plus large, elles conduisent aussi le Musée vers de nouveaux partenaires qui enrichissent considérablement notre champ d'expertise. Ainsi, le Musée cherche et attire des partenaires (parmi lesquels certains des plasticiens appartenant aux collections !) pour concrétiser des actions communes dans de nombreux domaines culturels : arts plastiques, bien entendu, mais aussi danse, musique, théâtre, poésie, lecture,...

Les nombreuses activités mises sur pied ces derniers temps sont pensées et orientées pour mieux rencontrer un objectif d'accueil pertinent des publics, pour lesquels nous souhaitons que le Musée devienne un lieu de rencontre, de découvertes, de ressourcement, d'échanges d'idées et, pourquoi pas, de passion. Ces initiatives sont consignées dans des documents et brochures éducatives qui, supports bien utiles, peuvent être exploités individuellement, collectivement ou en famille, tant au Musée qu'à l'école.

Tous ces projets, avec les différentes approches qu'ils proposent, soulignent une dynamique et une vitalité qui se veut au service des intérêts de tous, pour éveiller, éduquer, partager, donner... et, surtout, aider à un certain épanouissement.

Chapitre 4

Le Musée royal de Mariemont et la création de la Maison des Arts et du Patrimoine social

Marie-Cécile Bruwier

Directrice Scientifique

François Mairesse

Directeur

Le Musée royal de Mariemont s'est investi, depuis maintenant plus d'une dizaine d'années, dans une initiative relativement originale au sein de nos régions : la création d'une Maison des Arts et du Patrimoine social (MAPS), destinée à réinsérer dans la vie sociale et culturelle un certain nombre de personnes rendues particulièrement fragiles par les circonstances de leur vie. Lancé avec le concours du Centre public d'Aide

sociale de Morlanwelz, ce programme toujours en cours constitue l'une des principales réalisations du Musée dans le domaine social. Il convient, avant de décrire plus avant le lancement de cette Maison des Arts, de s'arrêter quelques instants sur la notion de rôle social du musée, tant celle-ci, dans nos régions – et surtout en ce qui concerne les musées d'art –, paraît encore paradoxale.

Le rôle social des musées

La question du rôle social des musées a régulièrement été mise en exergue depuis leur ouverture au public, à partir de la Révolution française. Certes, durant la plus grande partie du XIX^e siècle, le musée demeure une institution essentiellement bourgeoise, le suffrage censitaire confortant encore cette impression de service au seul bénéfice d'une classe sociale spécifique, dotée de suffisamment de lumières pour en apprécier les mérites. Des voix s'élèvent cependant, à partir de la seconde moitié du XIX^e siècle, pour réclamer un accès plus large, de manière à permettre au musée de jouer un rôle émancipateur envers les couches sociales les plus basses. La construction du Victoria & Albert Museum de Londres et le discours de Henry Cole, par exemple, constituent un bon exemple de la volonté de la société victorienne d'offrir à toutes les classes sociales des espaces de saine distraction et d'élévation de l'esprit¹. Ce mouvement va connaître un développement particulièrement important sur le continent américain,

suite à l'influence de George Brown Goode, Secrétaire de la Smithsonian Institution, mais surtout de John Cotton Dana, fondateur du Musée de Newark et initiateur d'une muséologie fondée sur la participation de la communauté tout entière. Dans d'autres pays, notamment en France (Edmond Groult et les musées cantonaux) et en Allemagne (le début des *Heimattmuseen*), se développe également dans cette perspective un réseau de musées de taille réduite, destinés spécifiquement à l'instruction des populations rurales. Dans ce même esprit, Charles Buls envisage dès les années 1880 la construction, à Bruxelles, d'un musée dédié à l'instruction populaire². A cette œuvre pionnière, il convient encore de mentionner, dans nos régions, le rôle joué par Jules Destrée, premier Président de l'Office international des Musées, réclamant dès les débuts du XX^e siècle des outils pour faciliter l'accès des classes ouvrières dans les musées, mais surtout celui de Jean Capart, dont l'action éducative (création du Service éducatif des Musées

royaux d'Art et d'Histoire dès 1922) est pionnière en Europe continentale et dont les vues, fortement influencées par ses voyages en Amérique du Nord, sont largement fondées sur le rôle social que les musées ont, selon lui, le devoir de remplir³.

Les notions d'accessibilité réelle du musée et d'ouverture aux publics vont, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, connaître leur premier et réel développement aux quatre coins du globe ; la création de nombreux services pédagogiques en témoigne. Plus peut-être que ces aspects pédagogiques, souvent restreints aux publics les plus jeunes, c'est la notion d'éducation permanente qui connaît alors un envol singulier, sans pour autant réellement trouver dans les musées des espaces permettant d'assurer sa diffusion. Car l'institution continue à être jugée sévèrement par les plus progressistes, qui l'accusent de conservatisme et d'élitisme. En réaction à ces critiques, de nouvelles expérimentations vont être initiées, qui vont progressivement influencer le paysage muséal des années 1960-70. Plusieurs de ces expériences ont pour trait commun le nouveau rapport qu'elles envisagent avec la population à laquelle le musée est destiné. Une population qui d'habitude ne fréquente pas le musée, car elle n'y trouve ni point de repère ni information qui lui soit destinée : « les sols en marbre sont trop froids pour les petits pieds nus »⁵, résume Mario Vasquez peu de temps après l'inauguration du Musée national d'anthropologie de Mexico, établissement à l'avant-garde de la muséographie et des programmes éducatifs, mais que la population des bidonvilles avoisinants n'aurait aucune chance de fréquenter. C'est donc à cette époque qu'à Mexico (Casa del Museo), à Anacostia (Washington, *neighborhood museum*), au Creusot (France), et plus tard en Haute-Beauce (Québec), sont initiées de nouvelles expériences qui, ultérieurement, se retrouveront sous le concept de Nouvelle muséologie et dont le modèle, en

France, sera théorisé sous le nom d'écomusée. « Un écomusée est un instrument qu'un pouvoir et une population conçoivent, fabriquent et exploitent ensemble. Ce pouvoir, avec les experts, les facilités, les ressources qu'il fournit. Cette population, selon ses aspirations, ses savoirs, ses facultés d'approche. Un miroir où cette population se regarde, pour s'y reconnaître, où elle recherche l'explication du territoire auquel elle est attachée, jointe à celle des populations qui l'ont précédée, dans la discontinuité ou la continuité des générations »⁶.

Le mouvement de la Nouvelle muséologie, s'il a connu quelques développements en Communauté française, avec la création de deux antennes expérimentales gérées par Etienne Bernard⁷, d'une part, avec le développement de l'Ecomusée de la Région du Centre, celui de Treignes ou celui de La Hamaide, d'autre part, connaît encore, par delà les frontières qui l'ont vu naître, une certaine notoriété. Le réseau des écomusées a porté ses ramifications un peu partout en Europe. L'utopie de ses créateurs a cependant parfois laissé la place à un pragmatisme économique assez prononcé de la part des organisateurs actuels, insistant plus souvent sur le rapport au tourisme et à l'environnement que sur la participation communautaire et sur le développement personnel. Mais la présence d'un tel mouvement, revendiquant à son origine le rôle social du musée comme prioritaire, est loin d'être appréciée par l'ensemble de *l'establishment* muséal. Les grands musées demeurent le plus souvent fort éloignés de telles préoccupations, a fortiori lorsqu'il s'agit de musées d'art – la plupart des musées liés à la Nouvelle muséologie s'occupant d'ethnographie, de traditions, de folklore, etc. Une enquête réalisée en Communauté française sur les missions du musée montre ainsi que le rôle social s'inscrit comme une mission très rarement prise en compte par la majorité d'entre eux⁸.

Les musées et l'intégration sociale

De nos jours, même si une bonne majorité des visiteurs qu'accueillent les musées ont plus de dix-huit ans, l'action éducative à l'intention des adultes reste minoritaire⁹. La stratégie pédago-

gique élaborée au sein des musées s'adresse en priorité aux enfants et aux adolescents relevant du public scolaire. Tous les musées, bien sûr, ne souhaitent pas s'insérer dans une logique mili-

tante visant à faire de leur établissement un outil de développement communautaire. Cependant, une demande de plus en plus insistante semble voir le jour afin de poursuivre un certain travail de démocratisation culturelle.

Ce mouvement est particulièrement visible en Grande-Bretagne, où il a été inscrit comme une priorité gouvernementale. Sans doute les particularités du système public dans ce pays ne sont-elles pas étrangères à cette position. Le désengagement progressif de l'Etat semble avoir favorisé les facteurs permettant à l'inégalité sociale de voir le jour. En parallèle, les politiques favorisant les règles du marché libre amènent toutes les institutions publiques, notamment les musées, à justifier de plus en plus précisément les raisons pour lesquelles ils doivent continuer à bénéficier d'une aide de l'Etat. L'Audit Commission britannique, ainsi, avait répertorié dès le début des années 1990 ces raisons dans l'ordre suivant : le développement de la qualité de vie dans une région, le développement du tourisme, le développement économique, le support à la recherche et à l'éducation, la conservation du patrimoine¹⁰. C'est dans un tel contexte, lié à la qualité de vie, que les musées sont amenés de plus en plus directement à jouer un rôle actif au sein de leur région, non pas seulement en accueillant les visiteurs réguliers, mais en cherchant à rencontrer tous les publics vivant aux alentours de chez eux. C'est à partir de ces années qu'ainsi, en opposition avec le concept d'exclusion sociale forgé durant les années 1960-70, s'est développé celui d'intégration sociale – *social inclusion* – afin de prévenir les causes, notamment culturelles, amenant une partie de la population à être progressivement exclue de la société¹¹. Les musées, à cet égard, semblent avoir un rôle à jouer. On sait leur caractère élitiste ; le diagnostic posé par Pierre Bourdieu et Alain Darbel, pour les musées d'art, se révèle encore d'une actualité saisissante, à près de quarante ans de distance¹² : le musée demeure essentiellement fréquenté par les classes sociales les plus élevées, ayant pu se forger, souvent en dehors de l'école, un bagage culturel suffisant leur permettant d'apprécier les collec-

tions qui leur sont présentées. Quelques années plus tard, une étude était effectuée dans les milieux ouvriers liégeois, qui venait confirmer les conclusions des sociologues français en posant le terrible constat d'un *musée interdit* (même lorsque celui-ci est gratuit) pour une grande partie de la population¹³.

De nos jours donc, et peut-être plus précisément dans les pays anglo-saxons, les musées sont donc pressentis pour jouer un rôle intégrateur au sein de la société. Un rapport publié en 2000 par le *Group for Large Local Authority Museums* (GLLAM¹⁴), sur l'intégration sociale, distingue ainsi sept types d'actions que les musées pourraient exercer afin de participer aux mécanismes généraux d'intégration sociale. Les musées peuvent ainsi (1) avoir une influence sur le développement personnel d'un individu, par exemple lorsque des projets d'exposition sont organisés à partir des ressources humaines que peuvent constituer un certain groupe d'une population : souvenirs, partage d'expériences, exercice d'une créativité méconnue, etc. De manière plus générale, les musées peuvent aussi (2) exercer leur influence sur une communauté toute entière, lorsque les projets sont organisés de manière à travailler sur le développement d'une conscience collective – on touche ici à l'essence du phénomène des écomusées, fondés sur l'initiative communautaire. De manière encore plus vaste, les musées peuvent (3) jouer un rôle au sein de la société tout entière, notamment en dénonçant les attitudes envers certaines minorités ou en permettant de mettre en valeur leur potentiel. Les musées peuvent également jouer sur les quatre principaux facteurs identifiés comme des axes centraux pour combattre l'exclusion sociale : ils peuvent notamment, selon une tradition remontant au moins au XIX^e siècle et aux musées d'hygiène, (4) travailler sur la promotion de la santé ou le développement sanitaire des communautés, notamment au travers d'expositions sur les risques engendrés par la drogue, les maladies sexuelles, le manque d'hygiène, etc. Ils peuvent également (5) promouvoir l'éducation pour tous tout au long de la vie, selon les principes de l'éduca-

tion permanente ; ils peuvent encore (6) combattre le chômage, en proposant de nouvelles voies d'accès pour des formations, en organisant des stages permettant de développer l'envie d'apprendre, d'offrir de nouveaux outils afin de s'intégrer au sein de la population active. Ils peuvent finalement (7) participer à la lutte contre le crime, en travaillant avec des délinquants afin de les conscientiser sur les méfaits occasionnés par leurs délits – notamment le vandalisme de certains d'entre eux au sein de musées.

Il est difficile, au vu de ce catalogue propédeutique aussi vaste qu'impressionnant, de ne pas songer à certains remèdes miracles capables de tout guérir. Il va de soi qu'un seul musée ne peut difficilement générer autant de retombées positives¹⁵ ; chacune des possibilités évoquées dans cette liste est cependant illustrée par nombre d'actions muséales aussi diverses que variées, toutes fondées sur le travail actif du musée avec des publics ne fréquentant pas les musées. Parmi ceux-ci, l'Open Museum, de la ville de Glasgow, s'illustre particulièrement par ses actions, sous-tendues par une philosophie très proche du système écomuséal à ses débuts¹⁶. Même s'il est souvent moins poussé, ce mouvement d'ouverture participative du musée vers de nouveaux publics est poursuivi sur tous les continents. Aux Etats-Unis, le rôle civique du musée, qui constitue une particularité depuis leur développement durant le XIX^e siècle, conditionne surtout les actions intégratives menées dans cette perspective¹⁷, mais de nombreux exemples plus ou moins identiques peuvent être recensés plus près de chez nous, par exemple dans le Nord de la France¹⁸.

Mariemont et la réinsertion sociale

Au vu de ce contexte actuel, il serait illusoire de prétendre que les expériences menées à Mariemont sont uniques ; d'ardents défenseurs du rôle social du musée exercent leur action un peu partout dans le monde. L'histoire du Musée royal de Mariemont explique sans doute également quelques-unes des conditions qui ont permis l'éclosion de la « Maison des Arts et du Patrimoine social » (MAPS). Si Mariemont est le

résultat d'une lignée d'industriels charbonniers dont le dernier descendant, le richissime Raoul Warocqué, fut un collectionneur acharné, force est également de constater que ce grand bourgeois était également un philanthrope éclairé, guidé par la foi dans les capacités humaines à s'élever, par l'éducation, vers les buts les plus nobles. C'est dans cette perspective que l'avenir du château familial est envisagé, dès le début du siècle, comme un possible musée ouvert à tous, geste qui se concrétisera en 1922, cinq années après le décès du dernier des Warocqué. Certes, Mariemont, entouré par ses murailles, demeure un endroit privilégié, presque interdit ; rares sont les ouvriers qui osent encore s'aventurer au sein de l'ancienne demeure de leur patron. Ce sera l'œuvre du Cercle des Amis de Mariemont, fondé en 1935, que de chercher à attirer un public toujours plus vaste. C'est dans cet esprit qu'après avoir créé un Service éducatif en 1946, soutenu par le Cercle des Amis de Mariemont, la troisième conservatrice du Musée, Germaine Faider, souhaite que certaines actions de celui-ci soient orientées vers des publics jusqu'ici peu habitués à fréquenter le musée. Après les premières visites pour aveugles, organisées dès 1957, des actions sont menées dans les milieux ouvriers, à l'instar de celles entreprises par les usines Fiat et Pirelli en Italie après la Seconde Guerre mondiale. Ainsi, « Mademoiselle Thomas consacre tout son temps au musée et a déjà pu réaliser une initiative souhaitée depuis longtemps par le conservateur, c'est-à-dire intéresser les milieux ouvriers du Centre à ce joyau exceptionnel de leur région. Les résultats ont répondu à l'attente puisque en quelques mois les ouvriers et ouvrières des charbonnages de Ressaix et de Mariemont, des usines de la Providence à Marchienne-au-Pont, des Usines Kwatta à Bois-d'Haine et de Kéramis à La Louvière sont venus en nombre visiter l'une ou l'autre section du Musée et se sont promis de revenir régulièrement »¹⁹. L'aspect technique des œuvres exposées dans les collections d'industries d'art est particulièrement apprécié par ces nouveaux visiteurs. L'incendie du musée, de même que la déliquescence progressive du tissu industriel hennuyer, vont mettre un terme à ces

premières tentatives. La volonté d'ouverture à tous les publics reste cependant dans les esprits ; à partir des années 1990, un certain nombre d'occasions se présentent à Mariemont pour tenter de nouvelles expériences.

Le contexte de la fin du XX^e siècle, dans la région du Centre, est à ce moment particulièrement difficile ; la situation économique et sociale du Hainaut – ayant entraîné l'intervention européenne, dans le cadre d'Objectif 1 – apparaît comme problématique, les mécanismes engendrant l'exclusion sociale semblent tous présents pour déployer leur influence néfaste. Des actions fondées sur les valeurs mises en exergue sous le concept d'intégration sociale, et reposant notamment sur l'apprentissage de la communication autant que l'ouverture au monde et à ses différentes civilisations, s'imposent avec plus d'acuité que jamais. C'est dans cette perspective que, progressivement, la responsable du Service pédagogique de l'époque, Marie-Cécile Bruwier, avec l'aide du directeur du Musée, Patrice Darteville, entreprend de nouvelles démarches pour proposer de nouvelles actions d'intégration

fondées sur l'outil muséal. L'exploitation didactique des objets de musée permet d'instaurer un nouveau rapport aux êtres et aux choses, à l'instar non seulement des leçons de choses tellement populaires à la fin XIX^e siècle dans les écoles, mais peut-être surtout du rôle médiateur des objets joué dans nombre de civilisations africaines ou méditerranéennes. L'accompagnement socioéducatif assuré par le Service pédagogique du musée pourrait s'avérer ainsi un outil essentiel pour l'intégration culturelle.

A partir des nombreux contacts liés depuis de nombreuses années avec les milieux sociaux de la région émerge ainsi au mois de novembre 1994 un partenariat original liant le Musée au Centre public d'Aide sociale de Morlanwelz (CPAS). Celui-ci aboutit à la conception et à l'organisation de stages dispensés à la « Maison des Arts et du Patrimoine social » (MAPS). Après quelques années de fonctionnement, cette structure est intégrée à l'organisme d'insertion socio-professionnelle, « L'Envol ».

La Maison des Arts et du Patrimoine social

Fondée sur le principe de la resocialisation, la finalité de la MAPS est d'offrir une introduction aux métiers d'art à des adultes en décrochage plus ou moins important par rapport au fonctionnement habituel de la société. Son objectif vise à aider les stagiaires à construire un projet avant tout personnel. Dans un contexte marqué par l'exclusion sociale, nombre d'usagers du CPAS semblent avoir perdu jusqu'aux bases leur permettant de jouer un rôle au sein de la société. Avant d'offrir une formation qualifiante donnant accès à un métier, il importe de se reconstruire soi-même, ce à quoi la MAPS tente de s'atteler. Les stagiaires sont mis en contact avec le milieu du travail par un apprentissage de techniques utilisées dans les métiers des arts. Ils sont donc amenés à maîtriser des « outils » (appropriation des consignes, concentration, observation, sens critique, rigueur, autoévaluation, respect de son propre travail et du travail d'autrui) qui leur

seront utiles et transposables dans leur vie quotidienne, qu'elle soit professionnelle ou privée. Mais avant tout, il convient de mettre en œuvre les conditions requises pour que les stagiaires retrouvent le plaisir d'acquérir des connaissances, en commençant ici dans le domaine du patrimoine historique et culturel, territoire défini comme élitiste s'il en est, et donc à peu près interdit.

Pratiquement, ce projet de réinsertion sociale s'appuie sur l'article 61 de la loi organique des Centres publics d'Aide sociale datant du 8 juillet 1976. Il s'inscrit dans le cadre des subsidiations régionales, communautaires et européennes. Il fait l'objet d'une convention de partenariat entre le Musée royal de Mariemont et le CPAS de Morlanwelz. Ensemble, les deux organismes proposent des ateliers de techniques artisanales (calligraphie, gravure sur verre, gravure sur

cuir, confection de costumes historiques, patchwork, broderie) ainsi qu'une formation générale, en dessin, peinture et histoire de l'art, nécessaire au bon fonctionnement de ces ateliers. Tous les stagiaires participent aux cours généraux « théoriques ». En cours d'année, ils s'orientent, selon leurs affinités, vers l'un ou l'autre atelier de métier d'art ou de couture. La formation n'exige aucun pré-requis ; elle s'adresse, d'une part, aux demandeur(se)s d'emploi pour lesquels elle constitue, en quelque sorte,

une réorientation vers une formation qualifiante ou vers un emploi. Elle s'adresse aussi, d'autre part, aux bénéficiaires du Revenu d'Intégration sociale. Les compétences révélées permettent à quelques-uns d'obtenir, par ce biais, un emploi dans le statut de l'article 60 § 7 de la loi organique. D'une durée de neuf mois, la formation débute en septembre et se dispense du lundi au vendredi de 8 h 00 à 12 h 00, à raison de vingt heures par semaine.

Le programme pédagogique élaboré à la MAPS

Les formateurs, universitaires licenciés en histoire de l'art et archéologie, agrégés de l'enseignement secondaire supérieur en arts plastiques et les praticiens, artistes et artisans, dotés d'un titre pédagogique, font partie de l'équipe du Service pédagogique du Musée. Le directeur de la MAPS gère la logistique : horaires, matériel, locaux. La responsable du Service pédagogique assure la coordination pédagogique : objectifs, contenus des cours et des ateliers, évaluations des stagiaires, pièces d'épreuve...

Le point de départ du programme est constitué par l'approche des collections permanentes et des expositions temporaires du Musée, mais également l'étude de l'histoire locale et du patrimoine régional. Le but consiste à introduire les stagiaires aux civilisations antiques, méditerranéennes ou extrême-orientales, ainsi qu'au passé local et hennuyer. Cette initiation comporte une approche de l'histoire de l'art, de la préhistoire à nos jours, des philosophies et idéologies religieuses, et surtout des techniques ancestrales d'artisanat. Les différents thèmes sont d'abord présentés lors d'exposés illustrés de diapositives ou de visites d'une partie des collections du Musée ; la méthode privilégiée repose sur le dialogue et l'échange entre le formateur et les stagiaires, qui est préféré aux cours *ex cathedra*. Les stagiaires sont invités à lire l'œuvre qu'ils ont sous les yeux en appliquant une grille d'analyse esthétique qui leur est proposée (impression générale, procédés techniques, effets recherchés par l'artiste et moyens

plastiques pour les atteindre, approche critique de la dimension esthétique de l'œuvre), de manière à respecter les différentes phases de perception pour identifier le message transmis par l'artiste.

Petit à petit, ils apprennent ainsi à relever les caractéristiques stylistiques et iconographiques pour déterminer l'appartenance d'une œuvre à une période donnée. Concrètement, chaque stagiaire est amené à exprimer sa propre perception et ses interrogations, ce qui le conduit à essayer de structurer ses observations, sa pensée, sa réflexion. En élargissant son vocabulaire, il améliore sa formulation verbale et écrite. La précision dans le choix des mots favorise la communication ; c'est ainsi que le formateur suscite le réflexe d'aller vérifier les termes ou les notions abordées en consultant les dictionnaires et les ouvrages disponibles à la bibliothèque du Musée. Par le biais d'exercices pratiques individuels, le formateur contrôle les niveaux de compréhension des notions, de l'appréciation de la composition et de la perspective (perception de la troisième dimension sur une surface bidimensionnelle). Une évaluation régulière permet de mesurer l'évolution dans la sensibilité aux formes, aux couleurs, à la lumière et aux techniques picturales et dans l'acquisition de notions. Chaque formateur procède à une évaluation des stagiaires et ceux-ci pratiquent leur autoévaluation ainsi qu'une évaluation « collégiale » hebdomadaire, afin de mesurer les progrès (acquisition de notions, maîtrise technique, comporte-

ment) et de définir l'orientation et la pièce d'épreuve qui fera, elle aussi, l'objet d'une évaluation à la fin du parcours.

Au-delà de toutes les informations qui peuvent être transmises visuellement et verbalement, la connaissance tirée de l'expérimentation est d'une autre nature. Cette différence entre le « voir » et le « faire » permet bien sûr de jouer sur plusieurs tableaux du développement personnel de chacun, amène le stagiaire à découvrir en lui d'autres capacités le plus souvent sous-estimées. C'est ici qu'interviennent les artistes attachés à la formation et dirigeant des ateliers pratiques : calligraphie, dessin, peinture, textile, couture, sérigraphie, travail sur cuir, gravure sur verre...

L'assimilation des données enseignées théoriquement se traduit concrètement par la réalisation de pièces en atelier. La maîtrise de l'outil et du geste, la finesse du trait, la précision dans le choix des teintes, la composition ou la perspective sont essentiels pour la réalisation de pièces de qualité. Il s'agit non seulement de reproduire des objets, mais aussi d'en créer d'autres dont la forme ou le décor sont inspirés d'œuvres du musée ou du patrimoine hennuyer.

L'une des premières réalisations concrètes de la MAPS, en 1994, a été la reconstitution d'une robe portée par la reine Marie de Hongrie (1505-1558), la sœur de Charles-Quint, toujours vivace dans la mémoire collective et qui joua un rôle important dans l'histoire locale du XVI^e siècle (elle créa Mariemont, qui lui doit son nom). La démarche de la reproduction s'est révélée compliquée en raison du manque de données : type de tissu utilisé, compréhension de l'agencement des différents éléments du costume... Dans ce cas précis, la réalisation de la robe a impliqué l'étude du costume à la cour de Charles-Quint au XVI^e siècle. Pour se documenter, les stagiaires ont analysé les statues, les tableaux et autres documents où figure la souveraine. L'enquête a abouti à la réalisation d'un patron sous la conduite d'une styliste et à l'assemblage final de la robe. Le vêtement a ensuite été présenté au

Musée. Cette expérience initiale connut des prolongements économiques puisqu'elle est à l'origine de la confection de costumes historiques que la Maison des Arts réalise désormais sur commande pour les sociétés carnavalesques, locales et régionales.

La prestigieuse collection de porcelaines et faïences produites à la manufacture de Tournai, entre 1750 et 1850, inspire le décor gravé de verres, les motifs brodés sur des nappes ou repoussés sur du cuir. Les décors bleus sont les plus souvent reproduits ; en particulier, le décor dit « ronda », composé de deux branches fleuries posées sur terrasse présentant une grosse fleur épanouie ; cet ensemble est complété par trois ou quatre bouquets posés sur le marli des pièces. Parmi les autres décors figurent la guirlande de roses, la guirlande de laurier, le filet piqué de roses inversées, le semis de fleurettes, l'anneau fleuri ou les touffes fleuries sur filet ondulé... Les stagiaires de la Maison des Arts les gravent sur des verres à eau ou des verres à vin. Ils les reprennent aussi dans la broderie de nappes et de serviettes. Créés à Tournai, ces motifs se retrouvent fréquemment sur les services de faïence réalisés plus tard à la manufacture Boch, qui, à partir de 1850, a racheté l'entreprise tournaisienne. La Société Boch frères a, depuis 1844, une succursale établie à La Louvière, où sont encore produits des services de table au décor bleu. Dans la vitrine d'exposition de l'entreprise, parmi les produits offerts à la vente, figurent régulièrement avec la vaisselle disposée sur une table dressée, une nappe brodée, des verres, un porte-menu en cuir réalisés à la Maison des Arts. Ce débouché économique appuyé par une entreprise locale concrétise l'un des aboutissements conçus au départ du projet pédagogique.

Si les collections permanentes du Musée constituent une source inépuisable d'exploitation pédagogique, les expositions temporaires le sont également. L'exposition *Des corbeaux, des renards aux rimes fabuleuses*, présentée en 1997 au Musée, a, par exemple, constitué une source d'exploitation pédagogique originale. Plusieurs fables évoquées dans l'exposition par-

lent de la condition des femmes, comme *La laitière et le pot au lait*, *Les femmes et le secret*, *L'homme entre deux âges et ses deux maîtresses*, *Le mari, la femme et le voleur*. La lecture de ces fables permet d'aborder non seulement la vision que Jean de La Fontaine transmet sur les femmes, mais aussi les conditions de vie des femmes au siècle de Louis XIV, la société (courtisans assimilés aux renards dans les fables, le roi-soleil étant le lion), la vie quotidienne (repas, loisirs, hygiène), le costume et la mode. La comparaison avec la situation et le mode de vie contemporains fait l'objet de réflexions constructives. Les techniques d'illustration des fables (notamment la gravure) sont étudiées de près. Ensuite, de manière concrète, les stagiaires de l'atelier de gravure ont réalisé des cartes postales portant le dessin des fables les plus connues, telles *Le Corbeau et le Renard*, *Le Lièvre et la Tortue*, *La Cigale et la Fourmi*, *Le Cerf se voyant dans l'eau*, *Le Loup, la Chèvre et le Chevreau*. Les stagiaires de l'atelier de couture ont, quant à

eux, brodé ces thèmes sur des sets de table en tissu. Ces créations inspirées des œuvres de l'exposition temporaire ont été mises en vente.

L'intervention des stagiaires de la MAPS ne s'arrête pas là. Ils participent aussi occasionnellement aux événements de la vie culturelle du Musée. Ainsi, à l'occasion d'une exposition temporaire consacrée aux textiles égyptiens d'époque copte, les stagiaires ont découvert des techniques et des œuvres de l'époque tardive gréco-romaine, ainsi que des fragments de textiles provenant de sépultures datées de l'époque romaine, byzantine et des premiers siècles de l'Islam. Ces étoffes ont été observées, analysées et dessinées par les stagiaires de la MAPS, afin de leur servir de répertoire de motifs. Les feuilles de vigne figurées sur un fragment de châle ou de tenture du IV^e s. après J.-C. ainsi qu'un motif en forme de feuille ont, par exemple, inspiré deux compositions florales, qui ont été présentées durant l'exposition.

La réinsertion par l'art et l'artisanat

L'expérience pédagogique conduite à la MAPS, a fait l'objet d'une exposition au Musée royal de Mariemont²⁰. Elle a été notamment décrite au cours d'un travail de fin d'étude²¹. Les entretiens réalisés durant ces enquêtes permettent de mieux saisir les apports d'une telle formation.

Les bénéfices du projet, selon l'une de ces analyses²², peuvent être comptabilisés sur trois niveaux : professionnel, social et individuel. Sur le plan professionnel, la formation privilégie l'acquisition de savoir-faire techniques ainsi que de nouvelles attitudes vis-à-vis du travail. En effet, les stagiaires sont confrontés, souvent pour la première fois, à un employeur (le CPAS) et sont amenés à respecter une hiérarchie, un horaire et des règles de travail ainsi que l'esprit d'équipe. L'artisanat, valorisant le travail manuel et l'apport humain par rapport à celui de la machine, nourrit chez les stagiaires l'espoir d'un métier valorisé malgré une scolarité peu élevée. A cette nouvelle approche du travail viennent se greffer d'autres acquis (gérer un budget, des

commandes...). L'approche théorique de l'art, dans cette perspective, ouvre aux stagiaires les portes de la pensée complexe. Les cours d'analyse esthétique apprennent aux stagiaires à regarder les objets, à réfléchir sur les formes, les couleurs, à comprendre l'équilibre et l'harmonie d'une œuvre et enfin à identifier le message transmis par l'œuvre, atouts essentiels préalables à la création.

Sur le plan social, des changements apparaissent dès les premiers mois de formation. Cela s'explique parce que les stagiaires sont amenés à vivre ensemble cinq jours sur sept pendant plusieurs mois. L'étape d'intégration, plus rapide chez certains que chez d'autres, a des conséquences positives, une fois les écueils de la timidité ou de la solitude surmontés. Les stagiaires redécouvrent parfois une sociabilité oubliée. Ainsi que le déclare l'une d'elles : « ici, on est comme une petite famille. On se côtoie 8 heures, et quand on retourne, j'oublie pas la Maison des Arts. Moi, il me faut voir du monde,

je ne sais pas rester comme ça sans voir personne, j'aime pas... qu'avant j'étais comme ça ». Un climat d'entraide s'instaure. Les stagiaires qui disposent d'une voiture passent en prendre d'autres, le matin. On compte aussi des arrangements pour s'occuper des enfants de l'un ou l'autre. Les projets collectifs développent l'idée de l'association de compétences où chacun occupe un espace propre dans une perspective de travail collectif. Ainsi, selon un stagiaire : « ... même si tout le monde ne s'entend pas toujours bien, on apporte chacun sa petite note personnelle, et ça fait tout un ensemble ».

L'acquisition d'un bagage théorique donne aussi aux stagiaires une autre vision d'eux-mêmes, à titre personnel d'abord et pour l'entourage ensuite, comme le pense l'une d'elles : « Quand je suis rentrée ici, grâce à ça maintenant j'aborde tout le monde. J'ai pas peur. Je suis sûre de moi. Si on me parle d'une œuvre, je n'ai pas tout retenu, c'est beaucoup, mais je ne suis plus idiote comme avant. Je suis moins bête, je connais, j'ai des connaissances. Ça, il en faut, on n'en a jamais assez. On s'intègre mieux dans la société. On aborde mieux les gens et on est plus sûr de soi ».

L'ascension culturelle constitue ici le passeport pour sortir de l'exclusion sociale. La découverte de leur propre culture mais également d'autres civilisations apporte à chacun des stagiaires une ouverture sur le monde, esquisant les contours d'une nouvelle société dans laquelle ils auraient un rôle à jouer. Plusieurs d'entre eux évoquent leur nouvel intérêt pour l'émission télévisée sur France 3 *Questions pour un champion*, préalablement source de frustrations, et qui constitue

désormais un défi quotidien pour eux. « Quand je regarde *Questions pour un champion*, je dis que je ne serai jamais une championne mais je m'en fiche de ça, je ne veux pas devenir une championne. Je veux m'intéresser, je veux m'instruire, je veux connaître. Maintenant, c'est ma force, je veux connaître. Et plus j'en vois et plus je veux en connaître ». Les formateurs observent le développement d'un « appétit culturel », d'une véritable « curiosité intellectuelle » qui conduisent les stagiaires à réclamer voire à organiser des sorties culturelles.

Sur le plan individuel, les stagiaires acquièrent de nouveaux moyens d'expression et de communication. Ce qui s'accompagne d'une nouvelle affirmation de soi et d'une revalorisation personnelle. Cette meilleure maîtrise du langage procure également plus d'aisance dans les relations sociales : « On a plus facile à communiquer avec les gens. Quand on a une conversation avec des gens de notre entourage, maintenant on sait mieux s'adapter à leur conversation. A un moment, on avait des conversations de musées ou de tableaux que je ne comprenais pas alors je me retirais. J'me disais je comprends pas, alors j'ai l'air idiote. Je me sentais idiote avant. Maintenant je connais mes valeurs, je ne suis plus bête. Maintenant, je sais mieux affronter les gens ». Les échecs scolaires antérieurs s'estompent petit à petit. L'acquisition de nouvelles connaissances donne un sentiment de fierté aux stagiaires. Elle concourt à reconstruire une image positive d'eux-mêmes et revalorise le regard posé par l'entourage. Mais surtout, elle permet progressivement de sortir de la spirale de l'échec.

Développement de l'accueil des publics fragilisés

L'exemple de resocialisation par le biais de la culture, proposé à la MAPS, a suscité d'autres partenariats. Ainsi, le musée royal de Mariemont collabore maintenant aussi avec les CPAS de Chapelle-lez-Herlaimont et de Mons, avec l'ASBL *Métaphores* et le Centre d'hébergement pour demandeurs d'asile Fédasil à Morlanwelz

dans le cadre de l'arrêté royal du 8 avril 2003 relatif à la subvention destinée à encourager la participation et l'épanouissement social, culturel et sportif. Une convention a été signée avec la cellule Article 27 de la région du Centre. Un programme de pédagogie muséale a été mis sur pied en collaboration avec l'ASBL *Structure*, avec

La Clarine, centre d'accueil de jour pour personnes handicapées, ou avec l'Institut Psychiatrique *Le Chêne aux haies* à Mons.

Ces initiatives créées à Mariemont ont permis au Musée de développer de nouveaux contacts. Les formateurs du service pédagogique, maintenant dirigés par Anne-Françoise Rasseaux, ont par exemple participé activement au groupe de travail sur la question de l'accueil des publics fragilisés au sein des institutions culturelles, organisé en 2005 par *Culture et Démocratie* et le CESEP. De même, l'équipe de Mariemont tente de confronter le plus régulièrement possible son expérience à celles qui proviennent d'autres organismes, par exemple lors des Séminaires et des ateliers organisés par le *Centre de Ressource éducative* (CRÉAS) de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, à l'Université de Mons-Hainaut.

A priori peut-être plus difficilement accessibles à de nombreux publics (nombre d'enquêtes en témoignent), les musées d'art, comme Mariemont, souffrent d'une image souvent élitiste à laquelle certains membres de leur personnel souhaitent apporter des modifications. Le vaste projet philanthropique à portée éduca-

tive, initié voici un peu plus d'un siècle, par Raoul Warocqué, connaît ici des développements apparemment surprenants, mais que n'aurait sans doute pas renié l'illustre collectionneur – notamment créateur d'écoles pratiques et d'un musée industriel. Active depuis 1994, la Maison des Arts et du Patrimoine social a forcément connu des évolutions ; elle a notamment été contrainte d'adapter sa structure aux exigences des impératifs administratifs permettant d'assurer le financement de telles expériences (dénomination, horaires, répartition des heures d'enseignement théorique et pratique, nature du public...). Toutefois, l'idée de base qui a présidé à sa création reste indubitablement identique : l'acquisition de savoirs et de savoir-faire pour briser la spirale de l'échec, la resocialisation par la Culture (arts et patrimoine), l'éducation des adultes par le biais des collections d'un musée. Un rôle qui s'inscrit parfaitement dans la logique de l'intégration sociale telle que nombre de musées tentent de l'intégrer au sein de leur mission, un peu partout dans le monde. Pour Mariemont, ce projet signifie plus qu'une simple opération cosmétique ; par le biais de telles activités, le Musée s'inscrit dans la droite ligne du projet sociétal ayant présidé à sa création.

1 BENNET T., *The birth of the museum*, Londres, Routledge, 1995.

2 MAIRESSE F., *Le musée, temple spectaculaire*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 2002.

3 Ses articles sur le musée ont été rassemblés dans J. CAPART, *Le temple des musées*, Bruxelles, Musées royaux d'Art et d'Histoire, 1936 (2^e éd.).

4 HICTER M., Le musée et les loisirs, dans : *Le Musée et son public*, CNB/ICOM, Bruxelles, 8-10 mai 1968, p. 133-139.

5 CAMERON D., *Marble floors are cold for small, bare feet, conférence au congrès triennal de l'Association des musées du Commonwealth*, Ottawa, Canada, 1992 ; *Les parquets de marbre sont trop froids pour les petits pieds nus*, dans : A. DESVALLEES, *Vagues, une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon, MNES, 2, 1994, p. 39-57.

6 RIVIERE G. H., *Définition évolutive de l'écomusée*, dans : *Museum*, 148(37), 1985, p. 182-183.

7 BERNARD E., *L'écomusée, une création expérimentale*, dans : *Mémoires collectives* [= Actes du colloque, 15-16 oct. 1982], Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1984, p. 175-201. Ces projets, d'abord soutenus par la Communauté française, ont été totalement abandonnés. On signalera également le rôle pionnier joué par Edmond Fouss, à Virton, dans la lignée des *Heimatmuseen* ainsi que celui d'Albert Marinus, afin de soutenir le développement des petits musées de folklore et de tradition.

-
- 8 MAIRESSE F., *Premiers résultats d'une enquête sur les missions des musées en Wallonie et à Bruxelles*, dans : *Actes du 52^e Congrès de la Fédération des Cercles d'Archéologie et d'Histoire de Belgique*, Herbeumont, 2, 1996, p. 637-645.
- 9 REEVE J., *L'éducation continue : un objectif pour l'avenir des musées*, dans : *Le regard instruit. Action éducative et action culturelle dans les musées* (= Actes du colloque, Louvre, Service culturel, 16 avril 1999), Paris, 2000, p. 89.
- 10 AUDIT COMMISSION, *The road to Wigan Pier? Managing local authority museums and art galleries*, Londres, HMSO, 1991.
- 11 Voir la bibliographie établie à ce sujet sur le site internet de l'Icom : « les musées, ponts entre les cultures », http://icom.museum/biblio_bridging.html. Le spécialiste de cette question est R. Sandell. Voir son article dans le présent volume.
- 12 BOURDIEU P. & A. DARBEL, *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Ed. de Minuit, 1969.
- 13 MARTINOW-REMICHE A. & C. WERY, *Le musée interdit. Enquête sociologique sur le fait muséologique en milieu ouvrier dans la région liégeoise*, Bruxelles, Ministère de la Culture française, 1971.
- 14 HOOPER-GREENHIL E. et al., *Museums and social inclusion – The GLLAM report*, Leicester, University of Leicester, 2000, p. 23-24. Disponible sur internet : www.le.ac.uk/ms.
- 15 Certains semblent avoir cependant franchi le pas, présentant l'institution muséale comme une réponse à tous les maux : « Comme l'a prouvé l'expérience de Niamey, le musée est capable de lutter efficacement contre des tares sociales comme la délinquance et le vagabondage juvénile, la mendicité, l'oisiveté, voire même le chômage, tares dont les pays africains souffrent plus que d'autres » [A.S.G. DIOP, *L'action muséale dans les pays d'Afrique, son rôle et sa finalité*, dans : *Museum*, 25(4), 1973, p. 253. Voir aussi M. SALEY, *Action du musée de Niamey à l'égard des aveugles et des handicapés physiques*, dans : *Museum*, 28(4), 1976, p. 206-207].
- 16 DODD J. et al., *A catalyst for change: The social impact of the open museum*, Leicester, Research Centre for Museums and Galleries, 2002. Accessible sur internet : www.le.ac.uk/ms.
- 17 Voir par exemple deux publications de l'American Association of Museums, *Museums in the social and economic life of a city*, Washington, American Association of Museums, 1996 ; *Mastering civic engagement: A challenge to museums*, Washington, American Association of Museums, 2002.
- 18 ASSOCIATION DES CONSERVATEURS DES MUSÉES DU NORD-PAS-DE-CALAIS, *Ouvrir les musées à tous les publics* (= Journée d'étude, Roubaix, mai 2001), Roubaix, Geai Bleu, 2003.
- 19 Rapport sur l'activité du Musée pour l'année 1958, archives du Cercle royal des Amis de Mariemont, déposées au Musée royal de Mariemont.
- 20 *Dans la force de l'art. Réalisations de la maison des arts et du patrimoine social*, Musée royal de Mariemont, 15 juillet-23 septembre, 2001, Morlanwelz, 2001.
- 21 COPPENS M., *L'art de la réinsertion, la réinsertion par l'art. Etude du cas de la Maison des Arts et du Patrimoine social de Mariemont*, Institut des Hautes Études des Communications sociales (Bruxelles), 2000.
- 22 COPPENS M., *Op. cit.* Les citations des stagiaires proviennent de la même étude.

L'inclusion sociale et le musée, une dynamique du changement

Richard Sandell*

Université de Leicester

Introduction

Au cours de ces deux dernières années, le terme « inclusion sociale » a été largement adopté, bien que souvent mal appliqué, tant dans le secteur des musées en Grande-Bretagne que dans la rhétorique politique. Perçue à l'origine par beaucoup comme un synonyme d'accessibilité ou d'élargissement du public (concepts familiers dans le secteur, même s'ils sont difficiles à intégrer), il devient de plus en plus évident que la question de l'inclusion sociale est à l'ordre du jour, considérée comme plus significative, avec des implications plus fondamentales et d'une portée considérable¹. Un nombre croissant d'études sur le rôle social et l'impact des musées permettent de penser que l'inclusion sociale et

l'exclusion concernent tant les musées que les professionnels du secteur, pour repenser radicalement leurs projets, les buts à atteindre et renégocier leur place dans la société. En bref, si les musées veulent devenir des agents actifs de l'inclusion, il sera nécessaire de reconsidérer le rôle des musées dans la société, de même que les objectifs et la manière de travailler.

Bien que le sujet de cet article porte sur l'incitation à ce changement, soutenu par la politique gouvernementale et la recherche, nous devons étudier plus largement la pertinence du concept d'intégration sociale par rapport au musée dans une perspective internationale.

Comprendre l'inclusion sociale et l'exclusion

Les concepts d'exclusion sociale et d'inclusion ont généré de multiples approches, suivant les contextes dans lesquels ils ont été envisagés ou appliqués. De manière saisissante, ces concepts aux multiples facettes ont été interprétés bien différemment selon la diversité des contextes (régions, traditions religieuses, milieu professionnel). Pour les organisations culturelles, le sens et les implications de ces concepts complexes se sont révélés problématiques, obscurs, en constante évolution.

C'est en France que l'expression « exclusion » sociale a été utilisée pour la première fois afin

de décrire un processus de désintégration sociale et l'effritement des liens entre les individus, la société et l'état (Silver, 1995). A l'intérieur de ce cadre idéologique, les musées sont perçus par certains commentateurs comme des facteurs de réforme sociale, faisant ainsi écho aux interprétations du XIX^e siècle : la civilisation par le musée. Dans cette perspective, les récentes initiatives du Gouvernement britannique ont été interprétées par certains comme une tentative de contrôle social². Ce point de vue mérite d'être approfondi, bien que cet article traitant des récentes recherches théoriques et empiriques adopte une vision moins déterministe de l'im-

pact des musées sur la promotion de l'inclusion sociale. On fait valoir ici que les musées et les autres organisations culturelles disposent d'un potentiel permettant de responsabiliser les individus et les communautés et de combattre les multiples formes de discrimination sociale, autant de facteurs engendrant des « risques d'exclusion sociale³. »

Les recherches récentes suggèrent que les musées peuvent contribuer à l'intégration sociale, tant sur le plan individuel que communautaire et sociétal. Au plan personnel, un lien avec les musées peut apporter des effets positifs tels qu'une plus grande confiance, de l'estime de soi et de la créativité. Sur le plan communautaire, les musées peuvent agir comme catalyseur d'une régénération sociale responsabilisant les communautés dans le but d'accroître leur autodétermination et de développer confiance et compétence en vue d'un meilleur contrôle de leur vie et de l'amélioration des quartiers dans lesquels ils vivent. Enfin, les musées, en intégrant dans les collections et les expositions des témoins matériels relatifs aux minorités, ont la possibilité de promouvoir la tolérance, le respect mutuel et la remise en question des stéréotypes. En tant que facteurs de changement

individuel, communautaire et sociétal, les musées ont fait la preuve que leur action contribue à la lutte contre des maux tels que la mauvaise santé, le taux de criminalité, le faible niveau de scolarité et le chômage. Ces problèmes ont été mis en avant par le gouvernement britannique comme étant les quatre principaux indicateurs de l'exclusion sociale (GLLAM, 2000). Dans cette perspective, le rôle des musées dans le combat contre l'exclusion et en faveur de l'intégration doit être compris en termes d'impact social sur la discrimination et l'inégalité sociale. Si l'on voit les choses de cette façon, la pertinence du débat commence à apparaître. Dans beaucoup de pays, les musées développent leur rôle social en créant des partenariats avec les services de santé, les services sociaux et autres organismes cherchant à imaginer des solutions pour aider les populations d'exclus. En mars 2000, lors d'un congrès international à l'université de Leicester, portant sur les thématiques du musée et de l'intégration sociale des exclus, des orateurs venant d'Australie, du Kenya, d'Afrique du Sud et des Etats-Unis ont parlé de l'intérêt croissant de leurs musées pour ces questions. Autant de questions qui étaient traditionnellement perçues comme non pertinentes dans le secteur culturel.

Evolution récente de la politique culturelle au Royaume-Uni

En l'an 2000, le ministère de la Culture, des Médias et des Sports (DCMS, 2000) a dévoilé sa politique aux autorités locales en charge des musées, des galeries et des centres d'archives en Angleterre, de même qu'aux musées qu'il finance lui-même, rendant explicites ses nouvelles attentes dans ce secteur. De manière significative, le document établit la notion de la responsabilité sociale des musées, galeries et centres d'archives, soulignant le rôle important qu'ils ont à jouer pour combattre l'exclusion sociale. En définissant ces nouvelles attentes du Gouvernement, le document commence par reconnaître l'importance des changements que ces nouvelles responsabilités vont exiger. Ce ne seront pas simplement de légères modifications,

mais bien des bouleversements fondamentaux qui sont attendus au niveau du rapport des musées avec la société. Dans son introduction, le Secrétaire d'Etat à la Culture, aux Médias et aux Sports reconnaît :

« En fin de compte, je pense que le changement ne sera pas facile et qu'il prendra du temps. C'est inévitable, parce que nous travaillons à long terme, pour un véritable changement culturel. Nous ne voulons pas d'une amélioration rapide et temporaire en ce qui concerne le rôle des musées, des galeries et des centres d'archives. En collaboration avec le Conseil pour les musées, les archives et les bibliothèques, nous allons les

encourager à tenir une place importante dans l'enracinement de l'inclusion sociale » (DCMS, 2000, 3).

Comment les programmes traditionnels, manifestement figés dans des systèmes et des structures rigides, peuvent-ils relever le défi pour développer un discours élargi autour de l'inclusion dans la politique muséale ? Quels sont les facteurs qui paralysent le plus l'adoption de ces valeurs et d'autres pratiques de travail ? A travers quels mécanismes faire passer le message pour une ouverture du secteur ?

Le glissement vers une plus grande ouverture vers l'extérieur, centré sur le public, s'observe de manière évidente, par l'utilisation des critères d'inclusion dans le vocabulaire des politiques

culturelles, par le développement d'activités de recherches⁴ et une attention toujours plus grande à ces questions dans les conférences, débats et journaux spécialisés. Face aux pressions externes croissantes en faveur du changement, un nombre de plus en plus grand de travailleurs du secteur font remarquer que le fonctionnement classique des musées est de plus en plus intenable, et que simultanément l'inclusion sociale représente une voie d'avenir pour leur développement. Pourtant, s'il est évident qu'une transformation est nécessaire, elle demeure difficile à cerner et beaucoup ont le sentiment, même s'il n'est pas ouvertement exprimé, que la résistance au changement est importante. En effet, dans certains cercles, une forte réaction est déjà à l'œuvre⁵.

Musées et changement

Bien sûr, les musées ne sont pas réfractaires à la notion de changement. Depuis ces dernières décennies, une grande partie de la littérature au sujet des musées se fonde sur l'hypothèse que les musées opèrent sur un terrain accidenté et en mutation. Cette situation nécessite de nouvelles approches de gestion, de nouvelles sources de financement et des pratiques de travail en pleine évolution. Les musées, en tant qu'organisations, sont souvent enclins à l'inertie, ne voulant pas ou étant incapables de répondre aux tentatives de changement de manière active. Un certain nombre d'études ont exploré les impéra-

tifs de changement auxquels les musées sont confrontés, sur le plan de la gestion et des conséquences d'une évolution organisationnelle. Celle-ci se révèle souvent traumatisante en elle-même⁶. A l'inverse, cet article ne vise pas le changement individuel, ni le changement organisationnel, mais plutôt les processus de changement en eux-mêmes, tels qu'ils sont appliqués au secteur dans son ensemble. Il traite aussi des approches qui pourraient être déployées pour mieux comprendre, mieux entendre et mieux soutenir le changement dans l'ensemble du secteur.

Méthodologie

Cet article s'appuie sur des recherches menées pour le Heritage Lottery Fund (contribution de la loterie nationale au patrimoine national) dans le cadre de son évaluation stratégique des besoins du secteur des musées⁷. Des entrevues ont eu lieu avec Jocelyn Dodd du *City Museums and Gallery Nottingham*, Fran Hegyi du *Scottish Museum Council*, et Julie Allsop, des *Lincolnshire Museums*. En outre, l'article se fonde sur les données recueillies à l'occasion d'une étude menée par le

centre de recherche pour les musées et galeries (RCMG) de l'Université de Leicester, pour le *Group for Large Local Authority Museums (GLLAM)* pendant l'année 2000. L'équipe de recherche⁸ a été chargée d'étudier la contribution du GLLAM à l'inclusion sociale. Vingt-deux responsables de services de musée ont été questionnés par téléphone et les entretiens ont été suivis de visites de sites effectuées pour documenter et analyser des études de cas et les projets de chaque musée.

Cet article analyse en premier lieu ce que les impératifs de changement ont apporté à ce secteur, à partir du moment où les concepts d'exclusion et d'inclusion étaient pris en compte. S'appuyant sur des approches théoriques et des concepts-clés de la gestion du changement organisationnel, l'article étudie la pertinence de ceux-ci pour une motivation au changement non seulement des individus, mais du secteur dans

son ensemble. Comment la compréhension du processus de changement pourrait-elle être développée dans le secteur, afin de répondre aux impératifs de l'inclusion sociale ? L'analyse est documentée par l'identification des facteurs qui pourraient freiner l'adoption des valeurs de l'inclusion et des vues plus larges sur les pratiques de travail et les mécanismes qui permettraient de les transmettre.

Inclusion sociale et émergence d'impératifs de changement

Depuis de nombreuses années, le secteur a été sollicité à de nombreuses reprises pour accroître l'accessibilité des musées (il y a en Grande-Bretagne un puissant mouvement de revendication à ce sujet) et le désir de modifier le profil des usagers en l'élargissant. Pour beaucoup, l'inclusion sociale va de pair avec les notions de développement du public et d'accessibilité. Il s'agit d'une autre manière d'impliquer et d'attirer des publics traditionnellement sous-représentés. Cependant, plus récemment, des recherches sur le concept d'inclusion et son application au secteur culturel ont contribué à améliorer la compréhension des impératifs de changement qu'entraîne le programme d'inclusion.

Le terme « exclusion sociale » employé en France depuis les années 1970 est devenu de plus en plus populaire et de plus en plus utilisé. Dès lors, cette expression a largement remplacé le mot « pauvreté » dans le discours politique et dans la politique sociale européenne. Il y a eu de nombreux débats au sujet de ces deux concepts et de leurs implications politiques (Walker, 1997). L'intérêt du secteur culturel et son engagement dans la lutte pour l'intégration sociale montrent à quel point ce débat est significatif. Walker définit la pauvreté comme un manque de ressources matérielles, principalement une absence de revenus, qui ne permet pas de s'intégrer à la société britannique, d'y être un acteur. Il précise que l'exclusion sociale est « une définition plus large qui se réfère à la dynamique du rejet, qu'il soit partiel ou total. Ceux qui sont exclus des structures culturelles, économiques, politiques

et sociales qui déterminent l'intégration d'une personne dans la société. » (1997, 8). La définition de Walker, qui se réfère aux milieux culturels, souligne efficacement la pertinence de l'inclusion sociale dans le secteur des musées⁹. Depuis l'arrivée au pouvoir du Parti travailliste en mai 1997, les problématiques de l'intégration et de l'exclusion sont au centre des décisions gouvernementales dans de nombreux domaines.

Bien que le sens et la compréhension de ce concept d'exclusion sociale aient évolué avec le temps et continuent à être différents d'un contexte à l'autre, il n'en reste pas moins vrai qu'il est de nature multidimensionnelle. Cet aspect contribue à expliquer l'intérêt dont il est l'objet au sein d'une large gamme de sphères professionnelles différentes, depuis les musées et les bibliothèques, en passant par l'éducation et la santé. Il est de plus en plus évident que les situations problématiques causées par l'exclusion ne peuvent pas être abordées isolément, et que les solutions doivent être cherchées dans les interactions complexes entre les multiples situations d'exclusion que ce terme évoque.

« A l'époque où le débat était dominé par les concepts de pauvreté, les organisations avaient pour tâche de s'attaquer aux racines du mal et d'en atténuer les symptômes. Le travail releva plutôt des compétences des secteurs de l'emploi et du bien-être. Aujourd'hui les responsabilités ont été élargies et confiées à un plus large éventail d'ins-

titutions. Elles sont considérées comme devant jouer un rôle dans un cadre multi-institutionnel, avec comme objectif de s'attaquer aux symptômes et aux causes de l'exclusion » (Sandell, 1998, 406).

Considérée comme une importante priorité par le gouvernement, l'exclusion sociale a été définie par *The Social Exclusion Unit*, à l'intérieur du *Cabinet Office*, comme « un raccourci pour caractériser ce qui arrive quand des personnes souffrent d'une combinaison de problèmes liés entre eux : chômage, faibles qualifications, bas revenus, logements insalubres, environnement dangereux, mauvaise santé, pauvreté et éclatement des familles » (DCMS, 2000, 7). On a fait appel aux musées, leur demandant une contribution à la lutte contre l'exclusion et à la promotion de l'intégration. Un débat a surgi autour des questions du potentiel des musées, non seulement en ce qui concerne une amélioration de l'accessibilité pour ces groupes à risque, mais aussi pour les inciter à jouer un rôle plus direct en combattant les problèmes et la discrimination que ces groupes connaissent. Pour certains, à l'intérieur du système, ces nouveaux rôles et les responsabilités qu'ils entraînent peuvent constituer une mauvaise réponse et ne pas correspondre aux objectifs traditionnels des musées dont les activités sont centrées sur la préserva-

tion des œuvres, les expositions et l'éducation. Toutefois, certains musées, bien qu'ayant travaillé seuls, dans cette perspective, depuis de longues années, sont enthousiastes quant aux possibilités offertes par un programme favorisant l'inclusion sociale. Ils ont commencé à préconiser une plus large adoption des valeurs de l'intégration et de nouvelles pratiques de travail en fonction de nouveaux objectifs¹⁰. En outre, le Heritage Lottery Fund a conduit une partie du secteur à une évaluation des besoins. Ce qui signifie : identification et analyse des stratégies à mettre en chantier pour repositionner le secteur afin que les musées soient en mesure d'obtenir des résultats dans le processus d'inclusion¹¹.

Parallèlement à la déclaration des attentes du gouvernement, qui rend explicites les orientations de cette politique, les résultats de la recherche ont attisé le débat, présentant l'impact des musées sur les inégalités sociales comme une évidence empirique¹². D'autres données sont davantage susceptibles d'influencer le discours professionnel et d'encourager le débat autour du rôle social des musées. Comment réaliser ces ambitieux changements de politique muséale, comment changer la pratique ? Les exigences gouvernementales seront-elles rencontrées et facilitées par ce secteur ?

Conceptualiser le changement

Afin de planifier des interventions efficaces, il est nécessaire d'établir une théorie globale du changement, qui explique comment initier celui-ci et comment gérer le processus dans son ensemble, mais aussi comment stabiliser les résultats obtenus (Schein, 1980, 209).

Un vaste corpus sur la gestion du changement et la théorie des organisations s'est développé ces dernières décennies, permettant aux gestionnaires des organisations de mieux comprendre et de mieux cerner la complexité et la dynamique du projet. Ces recherches concernent les opportunités offertes par un environnement

externe instable et en pleine évolution, de même que les défis créés par un processus de changements souvent douloureux et la manière dont il affecte les travailleurs du secteur. La plupart de ces recherches traitent des stratégies de gestion et, sans surprise, sont axées sur l'organisation en tant qu'unité d'étude, principalement dans les organisations à but lucratif, et aux réponses qu'elles donnent au changement économique, politique et social. De même, comme cela a déjà été dit, les comptes rendus effectués se sont, sans surprise, souvent focalisés sur des programmes individualisés et sur leurs réponses pour changer les impératifs. Bien que cette litté-

rature traite essentiellement du changement organisationnel et des grands concepts théoriques, elle peut être utile pour une analyse des impératifs de changement dans le secteur et de la résistance à ceux-ci. Elle est aussi utile pour analyser des processus facilitant un projet à long terme. Bien que la recherche organisationnelle ait produit une gamme de modèles et d'approches des différents aspects de la question depuis ces trois dernières décennies, le travail de Kurt Lewin demeure fondamental. Ce dernier, spécialiste en psychologie sociale, a fait dans les années 1940 et 1950 des recherches à partir d'un contexte pourtant intégralement différent (Senior, 1997, 262). Cependant, les concepts remarquables qu'il a développés pour expliquer le comportement individuel, la résistance au changement et la dynamique de groupe, ont été largement adaptés par les théoriciens pour explorer le changement organisationnel, et ceci depuis les cinq dernières décennies. L'expression de cet héritage est condensée par French et Bell

(1990, 25) quand ils disent que :

« La théorie de Lewin et sa conceptualisation des dynamiques de groupe, des processus de changement, de la recherche-action, ont eu une profonde influence sur les gens qui étaient associés à ce type de recherche. Cela reste vrai aujourd'hui » (Senior, 1997, 264).

Les deux concepts clés de Lewin qui ont été les plus adaptés et utilisés par les théoriciens sont les suivants : le modèle en trois phases et l'analyse du champ de force. Bien que ces concepts aient été utilisés pour générer un déploiement d'approches du développement organisationnel et du changement, certains autres concepts ont été critiqués pour être exagérément systémiques et trop liés aux techniques de management scientifique. Dans notre analyse, une importance est aussi donnée aux individus et aux facteurs politiques et culturels qui influencent le processus de changement.

Le modèle en trois phases de Lewin

En s'appuyant sur le travail de Lewin, on voit que la plupart des modèles de changement organisationnel consistent en une série de phases à travers lesquelles une organisation peut évoluer (Senior, 1997, 262). Bien que ce modèle ait été critiqué pour avoir trop simplifié les processus complexes¹³ du changement, il a été largement utilisé par les théoriciens de la gestion pour traiter de la question. Le modèle des trois phases offre une base, non seulement à la compréhension des *processus* engagés dans le repositionnement du secteur des musées, mais aussi à la mise en exergue des *principes* qui pourraient sous-tendre des initiatives visant à assurer le long terme.

Le processus d'*unfreezing* (dégel, décrystallisation) induit principalement une motivation et une volonté pour envisager et fonder le changement. Selon Nadler (1993, 92), la première étape consiste à identifier la phase de dégel, l'insatisfaction actuelle, en rendant explicites les inadéquations et les insuffisances des pratiques cou-

rantes, ce qui fait diminuer la résistance. Senior (1997, 263) donne à penser que cet objectif peut être atteint au travers d'informations montrant les écarts et les contradictions entre les buts à atteindre et les manières d'opérer, ce qui arrive fréquemment et engendre un climat d'insatisfaction qui paralyse la volonté de changer. Il est possible d'identifier aujourd'hui des éléments de cette phase de dégel. De récents travaux pointent le potentiel des musées pour agir comme agents de l'inclusion sociale, qui pourraient servir de points de repère aux musées pour mesurer leurs résultats.

Cette recherche montre également des inadéquations dans les pratiques courantes destinées à attirer un public peu représenté. Cela entraîne aussi du mécontentement. Nadler (1993,92) met en lumière l'aspect le plus fondamental de cette recherche : créer des opportunités de participation active, avec une implication solide dans le changement projeté. Ceux qui veulent vraiment se sentir responsables de ce changement doivent avoir le sentiment d'être propriétaires du

projet, si l'on peut s'exprimer ainsi. La collaboration tend à réduire les distances et à motiver les gens. Ceci voudrait dire que le changement est surtout soutenu par la consultation et l'appui des individus et des organisations concernées. (En combinant consultation et renforcement des individus et des organisations concernées, le changement peut être assuré et soutenu.)

La seconde phase, *moving*, déplacement, implique dans la théorie organisationnelle des stratégies qui serviront à faire glisser une organisation de son passé vers son avenir (Senior, 1997 : 263). Nadler (1993: 93) préconise l'utilisation de ce qu'il nomme des « points de levier nombreux et cohérents », une approche qui reconnaît la nature multiforme des éléments imbriqués les uns dans les autres au sein d'une organisation. En substance, Nadler prône un usage simultané de différentes stratégies. Ensemble, elles serviront à faire avancer l'organisation dans la période de transition.

« Si [...] une organisation est formée de composants interdépendants, il faut créer de multiples points de levier pour assurer le succès de l'entreprise. Modifier certains modèles de comportements, tant en ce qui concerne les individus que l'organisation elle-même. Un changement durable est le but à atteindre, il nécessite l'usage de multiples points de levier, afin de modifier l'ensemble et non une seule de ses composantes » (Nadler, 1993:93-94).

Ce principe de gestion organisationnelle, quand il est appliqué à l'analyse du secteur des musées, suggère la nécessité d'une approche holistique fondée sur des stratégies multiples et complémentaires qui, ensemble, peuvent apporter et soutenir des développements durables.

La troisième et dernière phase du triptyque de Lewin, *refreezing*, recristallisation, implique « la stabilisation ou l'institutionnalisation des changements » (Senior, 1997: 263). Clarke (1994: 102) identifie deux éléments importants dans ce processus de stabilisation. En premier lieu, une *évaluation* des procédures et des systèmes qui renforceront et soutiendront les changements de comportements dans l'organisation, puis l'identification et la diffusion des succès obtenus. En terme de changement organisationnel, de nouvelles procédures pourraient inclure un nouveau barème d'appréciation du travail qui reconnaîtrait et renforcerait les changements de comportement exigés¹⁶. Dans une perspective plus large, ces structures devraient créer ou soutenir des normes de fonctionnement, comme le *Registration Scheme*¹⁷ qui doit être réaffirmé dans le but de soutenir le changement. Ce point sera analysé plus loin.

En deuxième lieu, la diffusion des contributions des musées en faveur de l'inclusion servira à accroître la prise de conscience du rôle social des musées, à la fois à l'extérieur et à l'intérieur, et à défendre les avantages de cette approche, de même qu'à considérer le travail de ceux qui œuvrent dans cette optique.

Cette application du modèle en trois phases de Lewin souligne utilement les principes qui devraient soutenir les tentatives de changement pour induire une véritable mutation. A partir de cette compréhension de l'ensemble du processus, nous pouvons envisager un cadre permettant d'identifier les mécanismes les plus spécifiques et les stratégies individuelles les mieux adaptées. A cette étape, une autre des théories de Lewin, elle aussi largement utilisée, peut être prise en compte.

Analyse du champ de force

La technique de référence dite « analyse du champ de force » est évoquée (fig. 1) ici pour représenter, dans un scénario donné, l'équilibre entre les forces qui poussent au changement et celles qui le freinent, ou inhibiteurs du change-

ment. Celles-ci travaillent à maintenir le statu quo.

Largement utilisé dans la littérature sur le développement organisationnel, le modèle suggère que les stratégies gagnantes requièrent le ren-

forcement des forces motrices, la création de nouveaux incitants et l'affaiblissement, sinon l'éradication des forces négatives (Cole, 1994, 145, Johnson et Scoles 1999, 505). Bien que ce modèle ait plutôt été utilisé pour conceptualiser la résistance au changement, il offre néanmoins

un cadre utile pour étudier le secteur dans son ensemble. Face aux puissants impératifs de changement, quels facteurs peuvent expliquer la résistance à un engagement en faveur de l'inclusion sociale et comment les communiquer ?

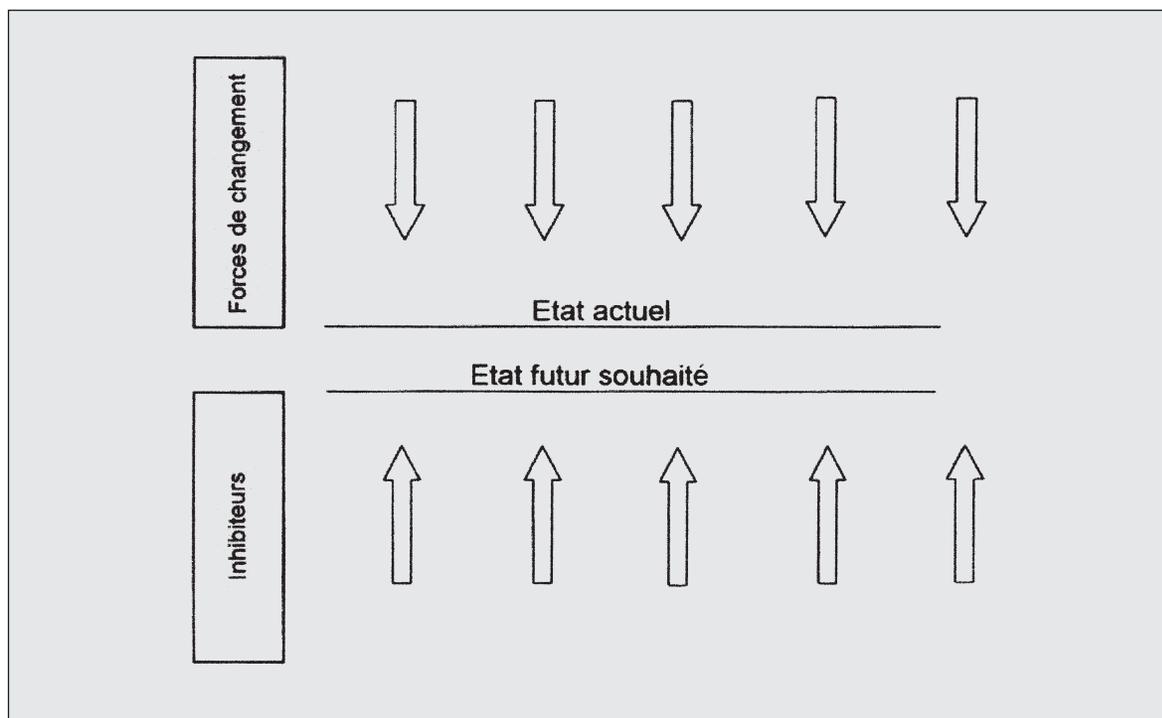


Figure 1. Analyse du champ de force (Lewin)

Inhibiteurs de changement

Dans le but d'identifier ce qui est nécessaire pour créer un secteur actif, motivé et bien équipé, capable de mieux promouvoir l'intégration sociale, il est utile de déceler les facteurs qui empêchent un changement plus fort. La figure 2¹⁸ détaille ces forces. Dans cette représentation d'une situation récurrente, les forces inhibitrices sont plus puissantes que celles qui sont en faveur du changement. Une nouvelle politique

gouvernementale, un nouvel organe pour le secteur¹⁹, quelques personnes actives, l'émergence de nouveaux financements²⁰ et un corpus croissant de publications, sont mobilisés pour lutter contre des attitudes, des systèmes et des structures encore profondément enracinés.

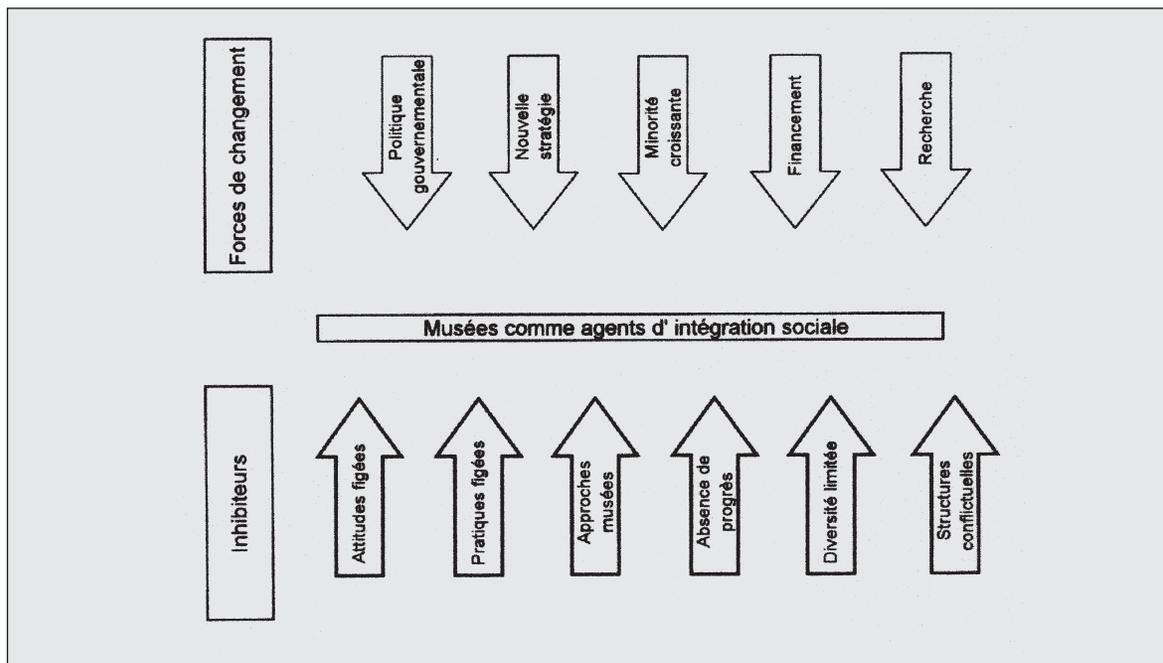


Figure 2. Une évaluation des forces actuelles contre le changement

Cette analyse identifie cinq facteurs d'inhibition principaux. Le plus significatif est la résistance du personnel des musées. Bien qu'il n'existe qu'un nombre limité d'études sur la difficulté à rompre avec des habitudes profondément enracinées au sein du personnel, celles-ci suggèrent que la plupart des gens ne souscrivent pas à l'idée d'avoir une responsabilité sociale dans le cadre du musée, du moins en ce qui concerne la lutte contre les inégalités. Ginsburgh et Mairesse, dans leur étude sur les musées belges, ont demandé à des conservateurs d'établir une liste des missions envisageables dans le cadre des musées. Pour la majorité d'entre eux, l'éducation et la préservation des œuvres pour les générations à venir a semblé être la préoccupation majeure. La promotion de la qualité de vie, l'enrichissement de la vie intellectuelle de la communauté ou le rôle social du musée, s'ils ne sont pas ignorés, demeurent à l'arrière-plan. (Ginsburgh et Mairesse 1997, 21).

Deuxièmement, bien que les consultations soient de plus en plus fréquentes (tendance encoura-

gée par l'introduction de la notion de « *best value* »²¹) peu de musées confrontent leurs décisions avec des gens de l'extérieur, qui pourraient exercer une influence sur leur direction. Les pratiques sont ancrées dans cette croyance que le personnel du musée dispose de suffisamment d'expertise, ce qui limite le dialogue entre le musée et les communautés. Ces habitudes de travail exclusives et peu démocratiques sont en conflit avec les principes clés qui sont à la base du travail pour l'intégration sociale, quel que soit le contexte²². L'attitude d'organismes plus directement engagés dans cette lutte contre l'exclusion constitue un troisième facteur d'inertie. Beaucoup de musées se sentent exclus des nouvelles initiatives, mal considérés par ces organisations, comme par les partenaires sociaux potentiels (Sandell, 1999). Les médias partagent la même réticence à reconnaître ce potentiel du secteur culturel pour œuvrer dans le social. Dans son article « Ignorance on display » (*The Guardian* 2000, 5), Catherine Bennett critique le manifeste du DCMS (Department of Culture, Media and Sport). « Idéalement, les musées

devraient se sentir concernés, et beaucoup le sont, par le fait d'être de bons musées et ils devraient se sentir concernés par l'exclusion sociale. Le point de rencontre entre les deux préoccupations devrait se trouver à la porte du musée : chacun peut-il faire cet effort ? ». Quatrièmement, il y a peu d'informations valables sur les orientations du secteur. Bien que le terme d'engagement social apparaisse de plus en plus dans de nombreux documents, une incompréhension demeure vis-à-vis des processus et des objectifs engagés dans le travail contre l'exclusion. Enfin, il a été avancé que la composition même du personnel maintient le statu quo. Le secteur est caractérisé par des pratiques exclusives en ce qui concerne le recrutement et la sélection. Il en résulte un secteur professionnel fermé et réfractaire à la diversité et aux nouvelles perspectives²³.

Comment dépasser ces inhibiteurs (fig. 2) ? Comment renforcer et améliorer le changement ? Qu'ont de particulier les musées qui, avec succès, se sont engagés dans l'inclusion sociale ? Comment les aider à se développer et à faire passer le message dans le secteur ? Au

cœur de ces interrogations émerge la nécessité d'un changement exemplaire dans les attitudes et les mentalités. S'ouvrir à des rôles radicalement différents, à de nouvelles responsabilités et relations avec le public.

Tout cela ne sera pas réalisé en un jour et ne pourra se fonder sur des initiatives isolées, comme par exemple de nouveaux financements, des politiques gouvernementales ou des nouvelles formations. Il faut des approches complémentaires qui *rendent possible* et *renforcent* à la fois un changement durable à long terme. Cette partie de l'article étudie les stratégies et les mécanismes qui pourraient intervenir : *rendre le changement possible* en encourageant de nouvelles approches, de nouvelles pratiques, en les *renforçant* avec des normes et des exigences pour combattre la résistance. Façonnée par les principes requis pour soutenir le changement (*unfreezing, moving, refreezing*), l'analyse du champ de force peut être utilisé pour identifier des « points de levier multiples et cohérents » (Nadler, 1993, 92) qui seront appliqués en vue d'un important changement dans le secteur (fig. 3).

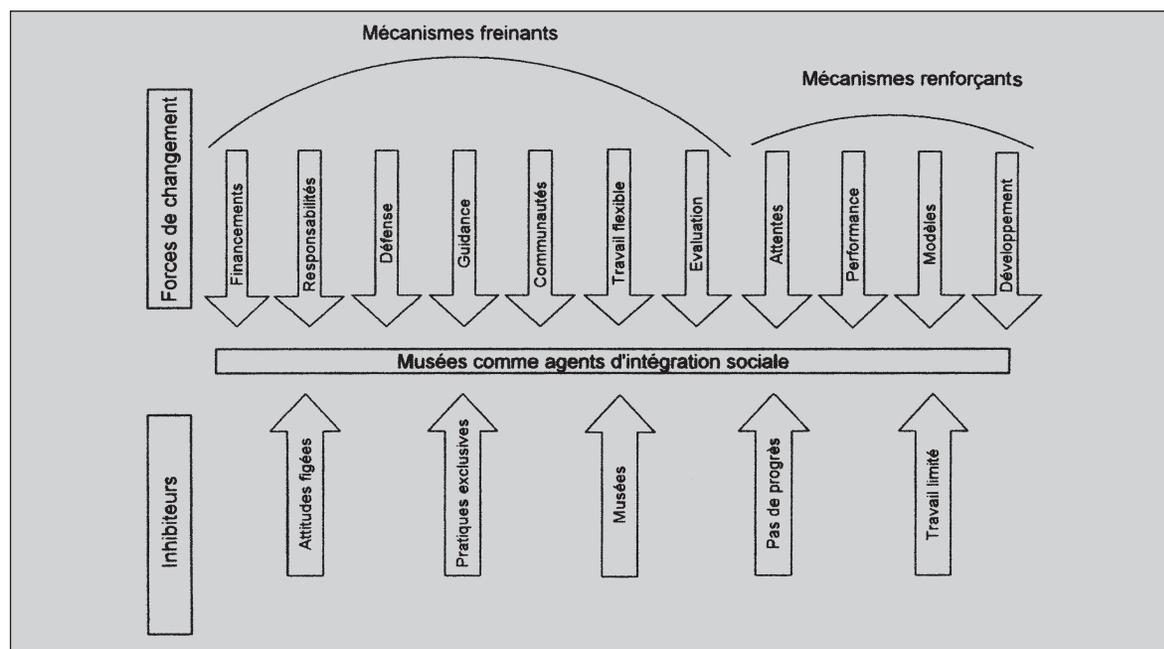


Figure 3. Rendre possibles les mécanismes et les renforcer

Favoriser les stratégies

En se fondant sur les opinions et les expériences des praticiens du secteur pour identifier les caractéristiques des musées qui travaillent déjà comme agents de l'inclusion, l'article explore maintenant les voies possibles pour les diffuser et les intégrer dans le secteur.

Une grande partie de la littérature sur le changement organisationnel suggère qu'une approche seulement basée sur la coercition, l'obligation et la confiance dans les facteurs de changement, ne ferait que générer un conflit grandissant et un retrait des conservateurs. Cole (1994, 145) établit que « le meilleur chemin à suivre pour éradiquer la résistance consiste à se foca-

liser sur l'affaiblissement, sinon la suppression des objections et des peurs ». Il s'ensuit que le renforcement conjoint des stratégies et de mécanismes qui, isolés, amènent angoisse, frustration et aigreur, peut faciliter les changements nécessaires. Il n'y a pas de stratégie unique pour effectuer un tel changement. Il faut considérer les circonstances dans lesquelles certaines organisations ont déjà ouvert les yeux. De plus, beaucoup des pré-requis identifiés ci-dessus sont liés. Par exemple, la démocratisation des pratiques pourrait à la fois être renforcée par l'introduction de nouveaux modèles et être rendue possible par des formations.

Un changement des valeurs et des attitudes du personnel

« Le rôle social du musée doit être considéré comme aussi important que la préservation des collections, leur valorisation et les principaux autres rôles des musées » (Dodd, 2000).

Tous les participants interrogés pour cet article ont pointé du doigt la nécessité d'un changement radical dans les valeurs et les attitudes de tous ceux qui travaillent dans ce secteur. Bien que l'on reconnaisse de plus en plus le besoin de diversifier et d'élargir le public, des résistances subsistent à cette idée que les musées ont, outre leur rôle éducatif, un impact social. La résistance au changement et la mauvaise volonté à s'engager dans la lutte contre l'inégalité sociale, voilà de puissantes forces d'inertie ! C'est le grand défi proposé par cette analyse du changement sectoriel.

« Le musée a besoin de s'ouvrir, de regarder ailleurs, et de communiquer avec d'autres organisations » (Dodd, 2000).

Les musées qui envisagent déjà leur rôle comme facteur de l'intégration sociale ont adopté une manière de travailler ouverte sur l'extérieur et sont prêts au dialogue avec un large éventail

d'organisations et de communautés. Ces organisations désirent être consultées et elles veulent intervenir dans le domaine social, économique et politique et dans celui des programmes. Dans le cas des musées dépendant d'autorités locales, elles ont des liens étroits avec les autres départements.

Priorités des financements

« Le financement de petits projets pilotes peut servir à modifier les attitudes au sein des musées, montrer aux gens que ce n'est pas effrayant, que cela ne représente pas une surcharge de travail, que c'est une autre façon de faire les choses. On peut commencer simplement, et à partir de là évoluer au fur et à mesure que l'on se sent plus concernés et capables d'un suivi. Le personnel peut s'inspirer des expériences et comprendre les avantages engendrés par les projets de leurs collègues. » (Allsop, 2000)

Les musées reconnus pour leur volonté d'intégration sociale admettent que le changement d'attitude a pris beaucoup d'années pour se développer et irradier dans l'organisation. Être impliqué dans les décisions et la pratique a été

également difficile (GLLAM, 2000). Des projets pilotes aux ambitions souvent réduites et initiés par une minorité de gens ont démontré le potentiel que possédait le musée, et ce faisant, ont apporté des changements exhaustifs dans la perception qui est celles des musées traditionnels. La pérennisation des sources de financement obtenues pour soutenir des petits projets pilote dont le succès est avéré peut encourager et contribuer à un changement à plus long terme. D'autre part, des enseignements peuvent être tirés des expériences qui n'ont pas réussi.

Soutien du Leadership

« Vous avez besoin sans aucun doute d'un soutien venu du haut de la hiérarchie, de quelqu'un qui peut dire clairement que tout ceci est au cœur de l'organisation » (Hey, 2000).

Les participants à cette recherche ont mis en lumière l'importance d'avoir des responsables engagés et dynamiques qui osent prendre des risques, soutiennent leurs personnels et défendent l'institution dans leurs initiatives parfois expérimentales, quand ils travaillent avec le public. La plupart des initiatives de développement de projets à caractère social proviennent des services éducatifs ou de diffusion. Il est nécessaire d'avoir un responsable expérimenté pour partager ces valeurs et faciliter les changements dans tous les départements (GLLAM, 2000).

Convaincre

« Actuellement, les musées ne sont pas considérés comme des partenaires valables pour ces projets et restent dès lors exclus de beaucoup de ceux-ci ». (Hegy, 2000).

Le manque de conviction de bon nombre de directeurs a contribué à établir « un cercle vicieux d'invisibilité » (GLLAM, 2000) qui a souvent défavorisé les musées pour devenir partenaires dans des projets d'inclusion sociale. Dans certains cas, il a fallu des années d'efforts de persuasion pour convaincre les personnes en

charge des secteurs du social, de la santé et du bien-être, que les musées pouvaient devenir des partenaires intéressants et utiles dans cet engagement. Une minorité seulement des musées ont réussi à obtenir des financements réguliers à partir de fonds qui leur étaient restés fermés jusqu'alors²⁴.

Vers une meilleure pratique

« Les gens sont capables de lire une définition, mais ne savent pas comment l'appliquer à leur travail » (Allsop, 2000).

Bien que certains membres du personnel puissent être opposés au concept d'intégration à l'intérieur de leur pratique, d'autres ont seulement des doutes sur le bien-fondé des processus utilisés pour développer des approches sociales au sein de leur travail. La formation des membres du personnel est nécessaire pour aider à promouvoir un changement plus large. Celle-ci développera chez eux une responsabilité éthique et sociale et leur donnera des outils et un savoir pour commencer à travailler efficacement.

Formation

« On parle peut-être d'« inclusion sociale » dans les documents officiels, mais la pratique n'est pas toujours le reflet des mots. Une formation est nécessaire pour montrer comment des principes et des idées peuvent être mis en pratique » (Hegy, 2000).

Le besoin d'une formation adéquate a aussi été mis en lumière, depuis la formation de base jusqu'aux formations continues²⁵. Les outils de l'inclusion sociale pourraient être acquis en suivant des cours, mais d'autres méthodes innovantes de formation semblent plus efficaces pour commencer à modifier préjugés et attitudes.

« Les gens qui travaillent dans les musées sont encore condescendants envers les communautés d'exclus. En développant des approches basées sur des expériences vécues par des groupes ou des individus à qui il est arrivé d'être exclus d'un musée, les attitudes

méprisantes et offensantes peuvent être mises en question. C'est presque comme un pont entre la vie d'un employé de musée et une personne avec laquelle nous essayons de travailler » (Dodd, 2000).

« Au musée d'art et au musée-château de Nottingham, le Drawbridge group (groupe du pont-levis), un comité consultatif de personnes handicapées, a organisé une formation faite sur mesure et pertinente pour le personnel en contact avec des handicapés. Ceci dans un environnement rassurant. Ce qui prouve à quel point il est très efficace d'encourager les gens et de les considérer comme responsables des facilités d'accès dans leur activité quotidienne » (Dodd, 2000).

Démocratisation de la pratique

Pour être plus efficaces en tant qu'artisans de l'inclusion sociale, les musées doivent chercher à renégocier les bases de leurs relations avec les communautés. Plutôt que de se focaliser sur des objectifs internes, programmes et priorités, les musées doivent apprendre à développer des mécanismes au travers desquels les communautés peuvent être encouragées à prendre part aux processus de décision. Pour beaucoup, la démocratisation du musée et le partage du pouvoir, des ressources et de la connaissance entre le musée et le public remettent en question la notion réelle du professionnel comme « expert ». Pour d'autres, la seule solution pour travailler avec des groupes de population qui n'ont jamais perçu le musée comme faisant partie de leur vie, a été de susciter de l'intérêt pour le musée, ou de développer des projets spécifiques.

Flexibilité au travail

« Vous devez rapidement répondre aux besoins de la communauté. Par exemple, beaucoup de gens ne veulent pas devoir attendre pendant deux ans une exposition, parce que vous l'avez planifiée en fonction du programme du musée » (Dodd, 2000).

Travailler avec des groupes en instance d'exclusion peut se révéler comme un défi et beaucoup

de musées ont eu à développer de nouvelles méthodes de travail pour s'adapter à leurs besoins. Les pratiques des musées traditionnels peuvent reposer par exemple sur une ligne de conduite à long terme par rapport à de nouveaux projets ou sur le besoin de l'appui du gouvernement avant que les changements dans un programme puissent être agréés. Des approches si rigides entrent en conflit avec les besoins de communautés qui pourraient rapidement changer de manière imprévisible (GLLAM, 2000). De même, les organismes de financement (en incluant ceux qui sont extérieurs au secteur) ont tendance à attendre une façon de travailler basée sur des objectifs clairs avec l'évaluation des retombées du projet, au lieu que ces objectifs soient tirés à partir des conclusions du projet. Pour beaucoup de musées, ces demandes sont irréalistes. Ceux-ci ont découvert la nécessité, s'ils voulaient réellement répondre aux besoins de la communauté, d'une flexibilité, tant en ce qui concerne les objectifs que les résultats. La flexibilité des organismes de financement doit être identifiée comme un mécanisme pouvant faire avancer cette analyse du changement sectoriel.

Evaluation et recherche

Le projet de recherche initié par GLLAM a confirmé la nécessité de développer la recherche et l'évaluation dans le secteur, afin d'identifier l'impact social du musée pour documenter la pratique et convaincre à l'extérieur comme à l'intérieur, que les musées disposent d'un potentiel pour contribuer à l'inclusion sociale (GLLAM, 2000).

Nature de la force de travail

« Nous devrions avoir un personnel plus équilibré, des personnes qui connaissent la communauté et ses besoins comme nous connaissons les collections. Si nous pensons sérieusement que l'intégration est au cœur de notre travail, les financements en seront le reflet » (Dodd, 2000).

Bien que tout le personnel soit potentiellement capable de travailler en faveur de l'intégration, beaucoup de services d'inclusion sociale sont

constitués à partir de personnel des secteurs de l'éducation, de la diffusion et des services aux publics. Pour lancer des initiatives d'inclusion, les musées doivent avoir recours à un personnel bien au courant des publics potentiels et des réseaux qui leur permettront de s'introduire dans les communautés. De même, la mixité ethnique, à l'intérieur de l'équipe, est de plus en plus reconnue comme stratégiquement importante. Le Royaume-Uni reste à la traîne de l'Australie et des États-Unis surtout, en ce qui concerne la représentativité des travailleurs en fonction des programmes, des collections et des publics. Une recherche récente a montré que le mode de sélection et de recrutement des musées, a pour conséquence, du moins en partie, une sous-représentation des minorités ethniques existant au Royaume-Uni. En conclusion, le secteur doit être plus ouvert aux nouvelles expériences. La figure 4 suggère qu'un cercle vertueux de la diversité devrait être créé par des initiatives de recrutement à discrimination positive et des

approches participatives lors de la constitution des collections et l'établissement des programmes ciblés sur le développement des publics²⁶.

Renforcement des mécanismes

Les mécanismes décrits ci-dessus sont destinés à promouvoir le changement et à soutenir le secteur pendant la phase transitionnelle décrite dans le modèle en trois phases de Lewin. Malgré tout, la concertation intellectuelle et le désir de changement ne suffisent pas. Comme Bowman (1998: 145) l'a dit : « Les structures et les manières de faire dans lesquelles sont enlisées les anciennes routines doivent elles aussi changer »²⁷. L'analyse du champ de force (fig. 2) laisse à penser que quelques-unes des structures clés qui régissent les standards de la profession pourraient s'opposer aux nouvelles approches politiques et pratiques demandées au musée en ce qui concerne la question de l'intégration sociale.

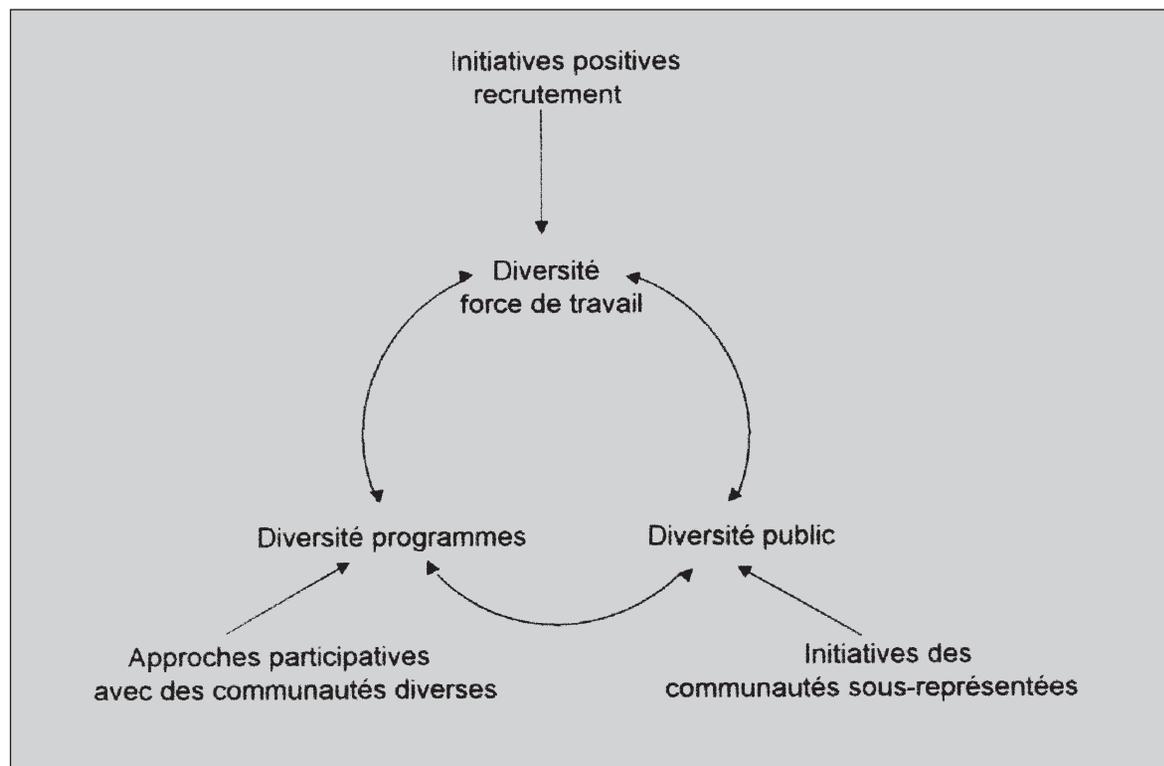


Figure 4. La diversité gère le musée. Un cadre conceptuel

En lui-même, le récent guide du DCMS, intitulé *Centres for Social Change: Museums, galleries and Archives for All*, est très significatif : le document reconnaît que les musées ont l'obligation de s'attaquer aux symptômes et aux causes de l'exclusion sociale²⁸. Des mécanismes plus spécifiques ont été mis en place au sein du dispositif d'agrément des musées, appelé *Registration Scheme* et qui a été conçu en 1988²⁹ par la commission des musées et des galeries, ainsi que des indicateurs de performance établis par le Gouvernement.

Le *Registration Scheme* établit des normes minimales mais aussi un cadre à travers lequel les conseils locaux et *Resource* [parastatal d'aide aux musées] peuvent encourager les musées à atteindre ces normes minimales et prétendre ainsi au statut de musée. Les directives sont cependant biaisées, elles concernent essentiellement la gestion et la préservation des œuvres. Bien qu'il existe des propositions de nouvelles exigences pour les phases ultérieures, elles sont axées sur des normes en matière d'éducation (Wilkinson, 2000). A ce jour, la seule exigence absolue pour accéder à la reconnaissance serait d'être ouvert au public de façon satisfaisante (Babbidge et Ewles, 2000). Ce parti pris en dit long sur une mentalité jalousement orientée sur les collections. D'autres initiatives ont suivi, comme le *Designation scheme*. Ce document s'inscrivait dans la même idéologie : promouvoir la prééminence des collections sur le public, l'accessibilité et l'intégration (Anderson 1997, 20). En vue de faciliter le processus de *refreezing* (stabilisation) en introduisant et en soutenant de nouvelles orientations de travail (Clarke, 1994), ce document pourrait utilement être étoffé en exigeant des musées qu'ils tiennent compte de la problématique de l'inclusion. On pourrait profiter des propositions visant à introduire dans l'étape suivante des critères concernant l'éducation : le schéma pourrait aller jusqu'à obliger les musées à donner la preuve qu'ils ont entamé des pratiques plus démocratiques et plus ouvertes, par exemple par la création de panels d'utilisateurs et de non-utilisateurs. Le code éthique de la Museums Association [britannique], qui est utilisé

dans les procédures d'agrément des musées, est actuellement en révision. La Museums association projette de préciser la notion de responsabilité sociale, répondant ainsi aux nouvelles attentes qui naissent au sujet de l'intégration. Ces recommandations ont été exposées en septembre 2000 au Comité d'éthique de l'association des musées. Parmi celles-ci, une proposition pour développer des mécanismes afin que le public puisse influencer lui-même l'orientation des projets (Vaswani 2000). De même, les professionnels du secteur impliqués dans le processus de l'intégration reconnaissent que le système des indicateurs de performance ne tient pas suffisamment compte de cette problématique³⁰. Plus récemment, des tentatives ont été faites par le gouvernement central pour introduire de nouveaux indicateurs reliés aux futurs financements et assurer que les musées diversifient et élargissent leur public.

« Les principaux musées de ce pays ont été avertis de l'obligation de respecter un quota strict de visiteurs issus des minorités, au risque de perdre leur financement, ce qui a irrité beaucoup de directeurs de musée. Le DCMS leur a ordonné de faire en sorte que plus de 12% de leurs visiteurs soient issus des minorités » (Cobain, 2000).

De telles mesures peuvent en effet s'avérer problématiques dans beaucoup de musées. On pourrait rétorquer qu'elles sont de nature à encourager une politique à court terme de pure forme et des initiatives non durables plutôt que d'effectuer de réels changements. Des indicateurs plus appropriés pourraient être mis en place pour renforcer ou mettre en œuvre les changements et rencontrer les exigences du *Registration Scheme*. Au lieu de se focaliser sur des quotas rigoureux, les musées pourraient par exemple être obligés d'instaurer les pratiques démocratiques et interactives sur lesquelles se fonde le travail d'inclusion.

Conclusions

Le concept d'inclusion sociale a généré des impératifs de changements importants et mis en lumière le fossé qui existe entre les nouvelles

attentes du secteur et les réalités des pratiques actuelles. Les relations entre le musée et la société évoluent et la terminologie évoluera aussi sans aucun doute. Il est vraisemblable que les demandes sous-jacentes qui sont faites aux musées de devenir plus réactifs seront appelées à évoluer, elles aussi. On leur demandera une plus haute exigence de responsabilité en modifiant les programmes socioculturels ; cette évolution devrait se poursuivre.

Les musées, plus peut-être que d'autres organisations, développent des valeurs, des habitudes et des façons de travailler souvent réfractaires au changement. Celles-ci à leur tour sont renforcées par des structures destinées à maintenir le statu quo. Il est peu probable que l'échelle de changement décrite ici puisse être gravie par le secteur sans le soutien et la motivation du plus grand nombre. La plupart des stratégies proposées dans cet article, comme la formation, prendront du temps avant de devenir pleinement efficaces comme y aspirent les professionnels : nouvelles attitudes et compétences, modifications des rapports de pouvoir et d'influence. Les catalyseurs du changement, qui se font l'avocat de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités, joueront sans aucun doute un rôle important pour persuader les réticents à adopter de nouvelles approches et les bénéfiques qui pourraient en être tirés.

Le processus de changement peut se révéler tout à la fois très stimulant, stressant et désordonné. Comprendre et analyser les dynamiques du changement ne donneront jamais un programme précis de transformation sectorielle. Mais ces études peuvent cependant être utiles pour recadrer les forces complexes et souvent imprévisibles qui influencent le processus de changement.

Remerciements

Je remercie les membres du Centre de Recherche pour les Musées et les Galeries, le professeur Eilean Hooper-Greenhill, Theano Moussouri et Helen O'Riain qui, avec l'auteur, ont effectué la recherche pour le *Group for Large Local Authority Museums* ainsi que les musées impliqués dans l'intégration sociale pour leur contribution, sujet de cet article. Je voudrais remercier également Stuart Davies, Jocelyn Dodd, Fran Hegyi et Julien Allsop pour avoir accepté d'être interrogés et pour avoir fourni d'inestimables commentaires.

1. Pour de plus amples détails, voir R. Sandell, *Museums as agents of social inclusion*, dans : *Journal of Museum Management and Curatorship*, 17(4), 1998 et R. Sandell, *Means to an end*, dans : *Arts Business*, 14 février 2000.
2. Voir par exemple *Tate curator's arts broadside: Labour accused of populism and social engineering*, dans : *The Observer*, 14 mai 2000.
3. Ce terme est largement utilisé dans la politique gouvernementale du Royaume-Uni.
4. Par exemple, le « Group for Large Local Authority Museums » (GLLAM) a sollicité un important projet de recherche pour identifier sa contribution à l'inclusion sociale. Voir GLLAM, *Museums and social inclusion - the GLLAM report*, 2000.
5. Voir par exemple *Tate curator's arts broadside: Labour accused of populism and social engineering*, dans : *The Observer*, 14 mai 2000.
6. Voir par exemple R. R. Janes, *Museums and the paradox of change: A case study in urgent adaptation (Calgary: Glenbow Museum)*, dans : K. Moore (dir.), *Management in museums*, Londres, Athlone, 1995 et E. H. Gurian, *Institutional trauma: Major change in museums and its effect on staff*, Washington, DC, American Association of Museums, 1995.
7. L'auteur a été chargé d'identifier les besoins du secteur pour permettre aux musées d'être capables de contribuer plus efficacement à l'inclusion sociale.
8. L'équipe du projet de recherche au RCMG était composée du professeur E. Hooper-Greenhill, du Dr T. Moussouri, d'H. O'Riain et de R. Sandell.
9. Ceci est exposé plus en détail dans R. Sandell, *Museums as agents of social inclusion*, dans : *Journal of Museum Management and Curatorship*, 17(4), 1998.
10. Dans son avant-propos à *Museums and social inclusion: The GLLAM report* (2000), David Fleming, directeur des musées d'État Tyne and Wear, écrit : « ... il n'y a pas de contestation sur le fait que les musées sont des outils appropriés pour le travail d'inclusion sociale, pour autant que nous choisissons d'adopter ce rôle ».
11. Voir note 5.
12. Voir par exemple *Museums and social inclusion: The GLLAM report*, 2000.
13. Voir par exemple R. Moss Kanter, B. A. Stein et T. D. Jick, *The challenge of organizational change*, New York, The Free Press.
14. Voir note 10.
15. Voir par exemple BMRB International (1998), *Cultural diversity: Attitudes of ethnic minority populations towards museums and galleries*, Londres, BMRB International Ltd.
16. Voir par exemple l'analyse de la British Airways utilisant le modèle de changement de Lewin (L. D. Goodstein et W. Warner Burke, dans : C. Mabey et B. Mayon-White (éds.), *Managing change*, Londres, Paul Chapman Publishing Ltd, 1993, p. 169).
17. Lancé par la Museums and Galleries Commission en 1988 et actuellement en révision par le nouvel organe stratégique du secteur (Resource: Council for Museums, Libraries and Archives).
18. Le diagramme peut être utilisé pour conceptualiser les forces pour et contre le changement dans une situation donnée.
19. Le Council for Museums, Archives and Libraries a été créé en avril 2000. Dans son manifeste, cet organe déclare : « Cette ressource sera une force pour le changement, en conseillant le gouvernement et les professionnels des musées, archives et bibliothèques sur toutes les questions majeures qui, ensemble, définissent leur avenir. L'idée centrale est un fort engagement pour améliorer l'expérience de ceux qui utilisent actuellement nos musées, bibliothèques et archives et ceux qui le feront dans le futur » [Resource, 2000].
20. Par exemple, l'Access Fund du Heritage Lottery Fund.
21. Le principe « best value » est une initiative gouvernementale qui « oblige les autorités locales à consulter et impliquer leurs utilisateurs dans l'élaboration de services appropriés » [DCMS, 2000 : 9].
22. Dans son rapport à la Social Exclusion Unit sur le rôle des arts et des sports dans la promotion de l'inclusion sociale, la Policy Action Team 10 souligne l'importance de l'engagement, de la participation et du pouvoir des communautés. « Un modèle qui offre du pouvoir à ceux qui sont concernés, même en partenariat avec des sources de financement, des autorités locales et autres investisseurs, aura un impact plus profond sur les parties prenantes et la communauté élargie » [DCMS, 1999 : 42].

23. Pour plus de détails, voir R. Sandell, *The strategic significance of workforce diversity in museums*, dans : *International Journal of Heritage Studies*, 6(3), 2000.
24. Par exemple, les services sociaux de la Health Action Zone.
25. En effet, un renforcement supplémentaire pourrait être introduit en faisant valider et reconnaître par la Cultural Heritage National Training Organization (CHNTO) et par la Museums Association les cours postgraduat en muséologie pour faire en sorte que l'inclusion sociale soit au programme de ces cours.
26. Pour un examen approfondi de ces questions, voir R. Sandell, *The strategic significance of workforce diversity in museums*, dans : *International Journal of Heritage Studies*, 6 (3), 2000.
27. Bien que Bowman se réfère aux structures et systèmes organisationnels, ce principe est également pertinent pour analyser le secteur des musées.
28. « Combattre l'exclusion sociale est une des priorités essentielles du gouvernement, et je crois que les musées, les galeries et archives ont un rôle significatif à jouer pour nous aider à le faire. », Chris Smith, Secretary of State for Culture, Media and Sport, Centres for Social Change: Museums, Galleries and Archives for All, DCMS, mai 2000.
29. Le projet est actuellement en révision par *Resource: The Council for Museums, Libraries and Archives*.
30. « On reconnaissait également que tant que l'inclusion sociale n'était pas incluse dans des indicateurs de performance spécifiques, il était peu probable que le secteur des musées en général s'engage à fond dans ce débat et mobilise les ressources nécessaires. A présent, un très petit pourcentage de l'entièreté du budget du musée est dépensé pour des services tels que l'éducation et l'accès » [Scottish Museums Council, 2000].

References

- Allsop J., Principal Keeper, Lincolnshire Museums, personal communication, 2000.
- Anderson D., *Time to jump into the learning loop*, dans : *Museums Journal*, nov. 1997.
- Babbidge A. & R. Ewles, *Process review of the museum registration scheme phase 2*, dans : *Resource: The Council for Museums, Libraries and Archives*, 23 juin 2000.
- Bennett C., *Ignorance on display*, dans : *The Guardian*, 4 mai 2000.
- BMRB International, *Cultural diversity: Attitudes of ethnic minority populations towards museums and galleries*, Londres, BMRB International Ltd, 1997.
- Bowman C., *Strategy in practice*, Hertfordshire, Prentice Hall Europe, 1998.
- Cobain I., *Museums angry over order to increase ethnic visitors*, dans : *The Sunday Telegraph*, 21 mai 2000.
- Cole G. A., *Theory strategic management and practice*, Londres, DP Publications, 1997.

Clarke L., *The essence of change*, Londres & New York, Prentice Hall, 1994.

Department for Culture, Media and Sport, *A report to the social exclusion unit: Arts and sport*, Londres, DCMS, 1999.

DCMS - Department for Culture, Media and Sport Centres for Social Change, *Museums, galleries and archives for all*, Londres, DCMS, 2000.

Dodd J., Service Manager, Nottingham City Museums and Art Galleries, personal communication.

Ginsburgh V. & F. Mairesse, *Defining a museum: Suggestions for an alternative approach*, dans : *Museum Management and Curatorship*, 16(1), 1997, p. 15-33.

GLLAM, *Museums and social inclusion report - the GLLAM*, 2000.

Hegyi F., Education and Interpretation Adviser, Scottish Museums Council, personal communication, 2000.

Johnson G. & K. Scholes, *Exploring corporate strategy*, Londres, Prentice Hall, 1999.

Nadler D. A., *Concepts for the management of organizational change*, dans : C. Mabey & B. Mayon-White (dir.), *Managing change*, Londres, Paul Chapman, 1993.

Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries, *Manifesto* (Resource).

Sandell R., *Museums as agents of social inclusion*, dans : *Museum Management et Curatorship*, 17(4), 1998.

Sandell R., *The regeneration game*, dans : *Museums Journal*, juillet 1999.

Schein E. H., dans : R. McLennan (dir.), *Managing organizational change*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Scottish Museums Council, *Inclusion Scottish Social group, Minutes of meeting* (6 avril 2000).

Senior B., *Organizational change*, Londres, Pitman, 1997.

Silver H., *Reconceptualizing social disadvantage: Three paradigms of social exclusion*, dans : G. Rodgers, C. Gore & J. B. Figueiredo (dir.), *Social exclusion: Rhetoric, reality, responses*, Genève, International Institute for Labour Studies, 1995.

Vaswani R., Ethics Adviser, Museums Association, personal communication.

Walker A. C. (dir.), *Britain divided: The growth of social exclusion in the 1980s and 1990s*, Londres, Child Poverty Action Group, 1997.

Wilkinson S., Education and Audience Development Adviser, Museums and Galleries Commission, personal communication.

* Cet article est paru sous le titre anglais « Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change » dans : *Museum and Society*, 1(1), 2003, p. 45-62. Traduction : Françoise Fondeur. Richard Sandell est maître de conférence au programme de *Museum Studies* de l'Université de Leicester et chercheur associé au centre de recherches sur les musées, dans la même université. Il était auparavant *Marketing Manager* des musées de Nottingham. Ses articles font autorité en matière de musée et d'inclusion sociale. Ses publications sur le sujet comprennent *Building bridges* et *Including museums*. Il est aussi le directeur d'un ouvrage majeur, *Museums, society, inequality* (Routledge, 2002).

Table des matières

Patrice DARTEVELLE	Préface	3
	Chapitre 1 - Une enquête de satisfaction auprès du nouveau public aux Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique	5
Anne Querinjean Coordinatrice du programme Sésame Brigitte de Patoul Responsable du Service éducatif et culturel (jusqu'en 2007)		
	Chapitre 2 - Les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique s'ouvrent aux « nouveaux publics »	25
Brigitte de Patoul Responsable du Service éducatif et culturel (jusqu'en 2007)		
	Chapitre 3 - Le Service éducatif du Musée ? Une question de « bien-être » public	29
Chantal Lemal-Mengeot Conservatrice en chef des Musées de la Ville de Charleroi - En collaboration avec le Service éducatif		
	Chapitre 4 - Le Musée royal de Mariemont et la création de la Maison des Arts et du Patrimoine social	38
Marie-Cécile Bruwier Directrice Scientifique François Mairesse Directeur		
	Chapitre 5 - L'inclusion sociale et le musée, une dynamique du changement	49
Richard Sandell Université de Leicester		

Le présent volume est le troisième numéro de la série
Documents du Patrimoine culturel,
destinée à permettre la publication d'études et
de réflexions sur la protection du patrimoine mobilier
et immatériel, les musées et
les archives en Communauté française

Prix de vente : 11 euros

ISBN: 2-9600511-7-3



Photo de couverture : © MRBAB – Bruxelles – Cl. N. Forier