
À la recherche d'un nouveau paradigme pour penser la transition socio-écologique des musées : La décroissance dans les musées de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Auteur : Tasiaux, Oriane

Promoteur(s) : Navarro, Nicolas

Faculté : Faculté de Philosophie et Lettres

Diplôme : Master en histoire de l'art et archéologie, orientation générale, à finalité spécialisée en muséologie

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/21752>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**À LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU PARADIGME POUR
PENSER LA TRANSITION SOCIO-ÉCOLOGIQUE DES
MUSÉES :**

**LA DÉCROISSANCE DANS LES MUSÉES DE LA FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES**

Oriane TASIAUX

Sous la direction de Nicolas NAVARRO

Volume 2 : annexes

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Histoire de l'Art & Archéologie,
Orientation Générale, à finalité Muséologie

Faculté de Philosophie et Lettres

Département des sciences historiques

Année académique 2023-2024



Table des annexes

1. RETRANSCRIPTIONS D'ENTRETIENS	3
1.1. Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00.....	3
1.2. Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Musée des Arts Anciens de Namur (Tréma), réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25.....	18
1.3. Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne (EMA), réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15.....	37
1.4. Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10.....	54
1.5. Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20.....	70
1.6. Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00.....	86
1.7. Entretien avec Michel van Camp, directeur de l'Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique, et Anne Desmettre, responsable du service Expositions, réalisé par Oriane Tasiaux le 13/12/2023 à l'Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique à Brxelles, ca. 1h00.....	98
2. GUIDES D'ENTRETIEN	116
2.1. Guide d'entretien – Directions de musées.....	116
2.2. Guide d'entretien – EventChange.....	119
3. CARNET DE TERRAIN : NOTES DE CONFÉRENCES, COLLOQUES, JOURNÉES D'ÉTUDES	120
3.1. Notes du Forum de la Culture Durable 2023 organisé par EventChange, Centre culturel de Charleroi (EDEN), 05/12/2023.....	120
3.2. Notes du Festival de la Muséologie 2024 « Sobriété : innover, renoncer, ralentir » organisé par Métis, Campus Nation – Université Sorbonne Nouvelle à Paris, 24/05/2024 et 25/05/2024.....	125
3.3. Notes de la journée d'étude « Culture et durabilité : les enjeux des éco-conditions sur le territoire européen » dans le cadre Présidence belge de l'Union Européenne et en collaboration avec EventChange, Théâtre National de Bruxelles, 23/04/2024.....	140

1. RETRANSCRIPTIONS D'ENTRETIENS

1.1. Entretien avec Chloé Pirson, directrice du Musée de la Mine et du Développement Durable de Bois-du-Luc, réalisé par Oriane Tasiaux le 20/12/2023 à Bois-du-Luc, ca. 1h00.

O.T. : Donc, pour l'entretien, je vais plutôt partir de questions sur la gestion générale du musée et puis aller plus vers des questions plus précises selon les services. Mais déjà, vous vous êtes déjà sensibilisés au développement durable dans le monde du musée mais est-ce que le concept de décroissance, vous êtes familière avec ? Est-ce que c'est quelque chose auquel vous réfléchissez ?

C.P. : Je vais vous faire un petit point après parce que le musée, ne s'est pas toujours appelé comme ça. Voilà, donc, moi, quand je suis arrivée ici il y a huit ans, l'entretien d'embauche s'est fait de manière assez intelligente sur un projet programmatif pour l'Institut Sciences qui permettait à la personne sélectionnée de pouvoir mettre en œuvre un projet qui avait été pensé en amont. Et la seule chose qui me paraissait understandable pour un site comme celui-ci, qui a quand même un impact important en termes d'impact au niveau du développement durable, c'était de susciter une réflexion sur une forme de réhabilitation. Réhabilitation, ça voulait dire pouvoir sensibiliser des publics par rapport à des problématiques qui sont plus contemporaines, ce qui fait en fait coup double, puisque on sent aussi très bien que des musées qui sont liés à l'histoire sont souvent des musées qui sont tournés vers le passé et qui ont du mal à accrocher sur la vie contemporaine. Donc, il y a plein d'amateurs d'histoire, que j'adore aussi mais par contre, il y a d'autres publics qui sont en demande d'une ouverture et d'une réalité plus concrète.

Donc, à la base de ça, effectivement, c'est devenu un programme, mais sans qu'il n'y ait ni les compétences, ni le cadre. On est une toute petite équipe dans un très grand site et avec des missions qui sont paradoxalement encore bien loin de tout ça. Je dirais que c'était presque un luxe de se permettre de penser à un projet dans l'état dans lequel était le musée, puisque vous avez des structures comme les nôtres qui sont autrement plus avancées. Il suffit de regarder au Grand Hornu et de voir comment sont les rénovations pour se dire que penser la décroissance et le développement durable dans des structures comme celles-là, c'est plus facile que chez nous. Ça, c'est pour le cadre générique.

Donc, c'est un projet au long cours. Et quand vous disiez que les musées étaient un peu perdus, finalement, l'un dans l'autre, en 18, on avait une intention, mais on était tout aussi perdus. Donc, par quoi est-ce qu'on commence ? Comment est-ce qu'on y va ? Il y a des missions qui sont complètement insolubles pour nous en termes financiers. On va prendre la gestion énergétique, par exemple, pour des bâtiments qui ne sont pas rénovés pour l'essentiel, avec des problématiques de bâtiments industriels, des gestions de patrimoine, toutes des problématiques que vous avez rencontrées ailleurs, eh bien, on en était au même point. Après, moi, je constate que quand vous prenez une décision sur une intention qui devient statutaire et qui n'est pas seulement une intention de bonne conduite ou de *green washing*, une fois qu'on change les statuts, eh

bien, il y a toute une série d'acteurs qui emboîtent le pas, d'abord parce que c'est dans l'air du temps et que ça devient des missions qui deviennent essentielles. Heureusement, ça commence à coloniser les consciences parce qu'il y a certains organes subsidants qui, maintenant, imposent qu'il y ait une réflexion là-dessus pour octroyer des subsides, ce qui facilite beaucoup les choses. Donc, pour vous donner un exemple concret, au niveau énergétique, c'est un peu bizarre de parler de durabilité, de poser une réflexion sur la consommation d'énergie et la production aujourd'hui et de ne pas être capable structurellement au niveau du bâti d'apporter une résolution concrète. Double problématique chez nous, puisqu'on est classé à l'UNESCO et que quand on est classé à l'UNESCO, eh bien, on ne touche pas de manière structurelle au bâti, donc pas de panneaux solaires, par exemple, ce qui est complètement débile quand vous regardez le site et que vous voyez le nombre de toitures qu'il y a. Ça, c'est juste pour devenir faux. Eh bien, soit on devient faux, soit on s'accroche et puis de temps en temps, on a de bonnes nouvelles. Donc, nous avons obtenu un subside au niveau du FEDER qui va nous permettre de rénover une des toitures, qui est l'ancienne aile des ateliers ici, qui est une toiture en chêne et donc l'intérieur du chêne, comme il n'est pas visible, nous permet d'installer des panneaux solaires. Après, une fois qu'on a mis le pied dans un mécanisme, en fait, la logique de financement est impactée par ce premier maillon et c'est ça qui est important. Et donc, deuxième maillon, récolte des eaux de pluie, plein de toitures. Donc, on récolte les eaux de pluie sur une autre toiture. Et après, qu'est-ce qu'on fait avec ça ?

Donc, là, on a notre autonomie énergétique qui est prévue pour 2027. Je dis 2027 parce que c'est la fin du FEDER mais c'est une date formalisée. Récolte des eaux de pluie qui n'était pas prévue et qui, probablement, va permettre aussi de bénéficier à des acteurs du quartier. Donc, le maillon qui était déjà inespéré se met. Le deuxième maillon s'enclenche et le troisième maillon, c'est qu'en plus, on va pouvoir rayonner sur les acteurs de proche en proche. Donc, quand vous me parlez de décroissance, en fait, pour le dire simplement, au moment où on a décidé de travailler sur le développement durable, c'était encore une notion qui était en émergence. Aujourd'hui, elle est déjà éculée. Alors, ce n'est pas une question de nom, on s'en fout. L'important, c'est le travail qu'on y fait. Décroissance, oui. Mais comment est-ce que ça se répercute au niveau d'une institution muséale ? Hum. L'autonomie, très bien. Après, c'est qu'est-ce que vous en faites ? Le but, ce n'est pas de chauffer pour chauffer.

C'est ça. Donc, la réponse à votre question, elle est un peu paradoxale. Il faut faire un état des lieux sur des institutions qui ne sont même pas encore à la veille de pouvoir penser une décroissance de production. Donc, finalement, je pense qu'en tous les cas, pour chez nous, ça ne se pose pas encore. On doit d'abord arriver à un seuil de concordance avec des valeurs qui sont, pour certaines encore, théoriques et sur papier. Et puis après, savoir comment soit on décroît, soit on redistribue.

O.T. : Ok, ok. Et du coup, justement, pour le choix de ce nom, donc, Musée de la Mine et du Développement Durable, pourquoi Développement Durable ? Est-ce qu'il y avait une raison particulière pour le choix ? Parce que c'est une méthode de transition, mais il y a plusieurs méthodes de transition.

C.P. : Il y aurait pu y avoir plusieurs méthodes de transition. Ça, c'est des débats. Je pense que ça a assez peu d'intérêt. De toute façon, en effet, c'est ce que je vous dis : à l'époque où on a choisi le nom, ça correspondait à une philosophie et à des pratiques émergentes. Aujourd'hui, ce n'est plus celui-là qu'il faudrait donner, mais on ne change pas les noms d'institutions comme on change de chemise. Donc, on fera avec les limites du système et éventuellement les critiques du système. C'est quels sont les projets ? Comment ça se met en œuvre ?

O.T. : Au niveau de l'équipe, est-ce que vous pouvez me résumer l'organigramme ?

C.P. : En fait, il y a deux ASBL sur site qui travaillent en ordre conjoint, c'est-à-dire qu'il y a le musée en tant que tel, où on est 11 et demi équivalents en temps-plein, et il y a l'ASBL du Gabos, qui est notre petite sœur, qui travaille surtout en éducation permanente. Donc, c'est trois personnes. Donc, ça ne fait pas 15 personnes pour un site de plus de 7 hectares, c'est très peu. Donc, du côté du musée, on a une équipe technique qui est assez importante, simplement parce que le bâti en a besoin : on a trois équivalents en temps-plein. Et alors, les choses vont déjà beaucoup mieux, mais on a de gros manques donc, on a aussi toute une partie de travailleurs sociaux, d'articles 60, ce qui permet aussi de travailler sur une remise à l'emploi, ce qui est à la fois une aide, mais aussi qui fait partie des missions de l'institution qui sont importantes. Donc, on assure vaille que vaille les missions essentielles, c'est-à-dire, grosso modo, une personne à l'accueil, un staff un peu plus important au niveau de l'animation, une personne en communication, une secrétaire et puis, vous avez fait le tour de la question.

O.T. : Oui, j'ai vu qu'il n'y avait personne d'attirer aux collections.

C.P. : Enfin, vous savez bien gratter. On avait effectivement une responsable scientifique mais malheureusement le poste a disparu à cause de l'augmentation qu'on a connue en période Covid. 10% d'augmentation salariale, donc coûte un équivalent en temps-plein. Comme la personne est partie, on a décidé de ne pas renouveler. Ce qui fait que, eh bien, on parle de décroissance pour certaines choses, mais on parle de croissance en termes de gestion. Pour le personnel, et je pense que vous allez le rencontrer partout dans toutes les institutions, pas de remplacement. Donc, ça veut dire qu'on dispatche le travail autrement et que j'hérite donc de la direction de deux ASBL, puisque je dirige les deux, plus des missions scientifiques. Donc, il vaut mieux être motivé.

O.T. : C'est un des points que j'ai beaucoup développés, parce que justement, dans le concept de décroissance, il y a le respect du bien-être.

C.P. : Mais par contre, ça, on y travaille aussi.

O.T. : Ça sera dans mes questions suivantes mais peut-être juste avant, donc pour aller vers une décroissance, il faut commencer par une réévaluation des besoins du musée. Selon vous, ce serait quoi les besoins de votre musée ?

C.P. : Je le fais en mode décroissance ou bien je le fais en mode...

O.T. : En mode maintenant, comment faire ? Oui.

C.P. : Je pense que comme toutes les institutions, on a des besoins au niveau financier qui ne sont pas rencontrés. Alors, je vais nuancer, parce qu'on a encore de la chance. Le musée a été sous bail amphithéotique pendant 27 ans. Je vous passe les détails du pourquoi. Mais depuis l'année passée, la région a repris la pleine propriété sur son bâti. Et donc, ça veut dire que là, la ministre a décidé qu'elle allait financer, pour une part, la gestion du bâti et aussi de nouvelles missions qui tournent autour de la reconnaissance UNESCO, puisqu'on est reconnue depuis 10 ans. Donc, on a un apport financier à partir de l'année prochaine qui est important. On va avoir trois personnes au cadre en plus, mais des nouvelles missions. Donc, ça ne veut pas dire forcément que ça soulage. Ça veut dire que ça permet de rayonner autrement. Mais je pense que ça reste important en termes de dynamique d'équipe et on redispatche quand même un peu différemment.

On a des besoins en termes d'optimisation des formations. Pourquoi ? Parce que de plus en plus, on le voit et on va avoir... Le problème financier va devenir criant. La fédération est dans un état de sous-financement aigu. Les prochaines élections n'annoncent rien de bon au niveau de la culture donc, il y a beaucoup d'institutions qui vont voir grandir cet appauvrissement de leur cadre structurel. Et donc, on le sait et on n'est pas capable de penser les choses autrement. C'est le mode de fonctionnement qu'il faut changer. Il faut de plus en plus arrêter de segmenter. Les opérateurs culturels doivent être des opérateurs polyvalents et des opérateurs heureux. Alors, on n'est pas tous capables de tout faire, mais je constate que les gens aiment le décroisement. Ce n'est pas tout d'aimer. Il faut encore avoir les compétences pour. Et par rapport à ça, je pense que les formations dites classiques pour la culture ne correspondent plus à la réalité de terrain. Et là, il faudrait vraiment qu'il y ait des formations spécifiques qui permettent à des agents culturels de ne pas devoir se retrouver à aller à Paris pour suivre une formation spécifique sur certains domaines parce qu'elle n'existe pas en Belgique. Ça, c'est une chose aussi qui manque. Je pense que la Fédération aurait tout intérêt à redéfinir ses attentes.

En termes de décroissance, c'est intéressant aussi qu'on arrête d'être dans le plus systématique, qu'on revienne à des ratios de qualité plutôt qu'à des ratios de quantité. Quand on voit qu'on est remboursé ou plus financé parce qu'on a X milliers de visiteurs en plus, en fait, ça crée des pratiques déviantes. On finit par comptabiliser le promeneur qui rentre avec son chien. Ça n'a aucun sens. Qu'on revienne à des évaluations sur les programmes, sur les pratiques, sur l'engagement d'une équipe, sur les publics qui sont ciblés et touchés. Parce qu'on sait bien qu'il y a des publics qui sont simples. C'est les autres qu'il faut aller chercher. Donc, ça, c'est important aussi. Vous me demandiez quels étaient les besoins ?

O.T. : Oui, voilà.

C.P. : Et alors, je pense qu'au niveau de la Fédération, il y a ce problème assez épidermique du fait que chacun travaille dans son coin. Donc, faciliter les rencontres sur des sujets comme celui-ci. Vous voyez, vous allez faire un mémoire. Alors, les institutions vont recevoir une copie de votre mémoire, ce qui sera déjà très bien. Dans

celles qui l'auront reçu, il y a probablement un pelé deux tondu qui l'auront lu parce qu'on n'a plus le temps. Et en fait, ce qu'il faudrait, c'est que déjà, dans l'après-mémoire, on ait une journée ou deux journées d'échanges et de débats où vous présentez votre bilan et où il y a une réflexion collégiale qui se met en place.

À mon avis, les structures de relais ne sont pas toujours les bonnes non plus. On a MSW, certes. C'est eux qui devraient faire le travail de liaison et dire « Ok, on a une série de boîtes à outils qui peuvent être mises en pratique parce qu'on a suffisamment de retours qui permettent de dire que ça, c'est vraiment efficient ». Il y a des choses qui existent, pas à ma connaissance sur les aspects de durabilité ni de décroissance, mais il y a des initiatives qui ont été intéressantes au niveau de la gestion des réserves, par exemple. Donc ça, ça existe. On voit aussi que cette espèce de chaîne de formation où l'un a bénéficié de l'appui et transmet son savoir-faire aux autres, ce serait quand même bien qu'on avance dans ce schéma-là.

O.T. : Et pour revenir à ce que vous avez dit, justement, juste avant, avec le fait qu'il faut revoir les indicateurs de réussite, donc pas seulement les entrées et les recettes, est-ce que vous faites des enquêtes de public ?

C.P. : On fait des enquêtes de public. Le problème, c'est qu'on n'en fait pas suffisamment. Parce que d'abord, ça prend beaucoup de temps, puis il faut dépouiller. Et puis le but, ce n'est pas de faire une enquête pour faire une enquête, c'est après. Ça a des implications.

C'est très gai quand on fait une enquête de public et que le résultat est super positif, mais il y a toujours plein d'idées qui émergent et vous avez les équipes qui rebondissent sur les idées tant qu'elles sont motivées. C'est très gai. Et donc, ça permet de faire avancer le schéma public et de répondre au plus près des attentes des publics. Mais on sait aussi que les attentes des publics sont très différenciées.

Mais par contre, voilà, il y a certains projets sur lesquels les retours ne sont pas toujours optimaux et où on sent qu'il faut arriver à faire changer. Ça, c'est aussi dans les formations, cette notion du changement. Ce n'est pas facile dans une équipe. Et donc, les nouvelles donnes, les nouveaux projets, les nouveaux concepts, ça aussi, ce serait bien.

Par exemple, que MSW ait une sorte de formation de terrain pour venir sensibiliser les équipes. C'est quoi le développement durable ? On va voir où ? Qu'est-ce qui se fait ? On va voir ce qui se fait ailleurs, une présentation des bonnes pratiques plutôt que de devoir aller chercher comme vous le faites maintenant. C'est bien, c'est un chouette travail de synthèse. J'espère qu'ils seront preneurs. Vous les avez associés ?

O.T. : Pas encore, mais j'aimerais avoir un entretien avec eux et avec Event Change également.

C.P. : Oui, ça, il faut. Parce que à mon avis, ça va vous apporter beaucoup dans les deux sens et ça peut même être des pistes et des opportunités pour après. Du coup, j'ai perdu le fil de question.

O.T. : C'était sur les enquêtes de public.

C.P. : Donc, on en fait, mais ça a des incidents. Sur les petites équipes, il faut aussi bien voir ce qu'on veut optimiser. Je dirais que sur les aspects de management, il y a aussi beaucoup à faire. En termes de formation, ce n'est pas seulement les équipes, c'est au grand complet. Il faut apprendre à prendre en compte et ça, c'est assez difficile parce que quand on a des lieux sur lesquels il y a beaucoup à faire, beaucoup d'enjeux, les équipes sont motivées mais il y a une différence entre la motivation et ce qu'on nous a inculqué depuis très petit, c'est-à-dire cette espèce d'enjeu de la performance. Et donc, on est tout le temps dans le plus. Et je constate d'expérience qu'arriver à dire non à quelqu'un qui vient avec un devoir, qui vient avec un nouveau projet, prendre tous les gants que vous voulez, il y a une très grosse frustration mais quand vous dites oui à tout, il y a une très grosse frustration en fin d'année parce que tout le monde est épuisé. Et ça, ce sont des choses sur lesquelles il y a une réflexion sur les cohésions d'équipe à faire également.

O.T. : Est-ce qu'au niveau de la programmation qui est demandée par le décret... déjà vous êtes un musée de catégorie B, donc ça veut dire combien d'expositions ?

C.P. : 2 par ans, ça c'est le minimum.

O.T. : Et est-ce que pour vous, c'est bien ? Est-ce que c'est trop ?

C.P. : Très franchement, je pense que le décret est assez bien calibré, me semble-t-il, entre la catégorie A et la catégorie B. Par contre, les plans quinquennaux sont des... Il y a des choses à revoir de ce côté-là, simplement parce que on est dans des structurations beaucoup plus dynamiques pour la majorité de nos structures que de prévoir à 5 ans quelles expositions on va pouvoir faire. Moi déjà, quand j'arrive à boucler mon programme de l'année au mois de décembre pour l'année suivante, on est déjà très très contents. Donc il y a une rotation du projet beaucoup plus grande que ce que l'administration a fait. Maintenant, ils sont flexibles. Ce n'est jamais qu'un programme. Je pense que le gros enjeu, c'est quand on passe en catégorie A, c'est pouvoir assumer tous les échanges internationaux qui, là, demandent des balises beaucoup plus conséquentes.

Et je m'interroge personnellement sur la capacité que vont avoir les musées en B de passer en A, simplement parce que les équipes vont aller en diminuant et ça va devenir de plus en plus compliqué d'arriver à rencontrer l'ensemble des exigences pour ce passage-là. Après, on sait très bien qu'il y a des choses sur lesquelles il y a des marges de manœuvre. Donc la gestion des collections, la gestion des inventaires, on devrait tous l'avoir quand on est reconnu en catégorie B. Ce n'est pas toujours le cas, mais le but, c'est d'avoir une progression.

O.T. : J'ai vu que vous aviez, du coup, une boutique et un petit restaurant, enfin, un café.

C.P. : C'est plus un café, oui. C'est vraiment un micro-café, je veux dire.

O.T. : Quel est le pourcentage au niveau de votre financement entre les fonds propres reçus par ça et plutôt les fonds publics, subsides, etc.

C.P. : Donc, comme tous les musées... Je vais vous expliquer. Je vais vous le faire à la grosse louche.

O.T. : Oui, oui. Je n'ai pas besoin de chiffres précis.

C.P. : L'essentiel des financements sont du financement public. Donc, en ce qui nous concerne, c'est fédération, villes, régions maintenant, mais ça, c'est pour l'année prochaine, et le FOREM, au niveau des aides à l'emploi, qui doit représenter, je réfléchis à nos recettes, 85% du financement. Donc, ça, c'est un terrain de réflexion sur lequel certaines structures ne peuvent pas en avoir simplement parce qu'elles n'ont pas l'infra pour pouvoir penser autre chose.

Des bâtiments comme les nôtres devraient amener, une fois les rénovations faites, à repenser le culturel avec de l'économique sur site. Alors, économique bien chez nous, par exemple, si on devait ramener de l'économique, ce serait évidemment de l'économique qui a un rapport avec nos valeurs et nos missions, c'est-à-dire du durable sur site. Mais ça, on parle, vous reviendrez dans 10 ans quand vous ferez votre deuxième bouquin sur le sujet.

O.T. : Est-ce que le public est invité à participer au fonctionnement du musée ou à une partie des expositions ?

C.P. : Est-ce qu'il est actif, c'est ça la question ?

O.T. : Oui, et même est-ce que c'est de la participation ? Ou plutôt à des petits événements plus ponctuels ?

C.P. : La participation citoyenne, c'est un métier. Il y a beaucoup de musées qui ont ça dans leur plan de gestion, plan programmatif, au niveau de la reconnaissance UNESCO. C'est vraiment très compliqué à mettre en œuvre. En tous les cas, pour avoir un impact de fond, on a besoin d'être au courant de ce qui se passe. Outre la structure des amis du musée... on n'en a pas, mais on sait généralement qui sont les amis simplement parce que c'est une question de source de financement et d'un public particulier. Maintenant, l'inclusion citoyenne, chez nous, on la conçoit autrement. C'est-à-dire qu'on a quelques projets participatifs. On répond maintenant de manière la plus systématique possible aux appels d'un futur pour la culture, qui, pour le coup, sont vraiment des projets extrêmement intéressants et les projets PECA au niveau du scolaire, qui, là, amènent à une action concrète d'un public spécifique.

Dans le cadre d'un futur pour la culture, il y a deux ans, on a eu douze femmes du quartier qui sont venues travailler avec une artiste pour créer une œuvre. Est sorti de ça à la fois l'œuvre, mais aussi une petite plaquette qui a permis de raconter toute l'histoire de la création de l'œuvre, mais aussi du parcours de ces femmes qui ont réfléchi à la place de la femme à la fois au niveau historique des femmes dans la mine, mais aussi à leur statut de femme aujourd'hui dans la société.

Sur les projets PECA, et ça a été bien pensé par le politique et par la fédération, là aussi, on n'est plus seulement dans un rapport passif au musée, on ne vient plus à avaler seulement une expo, on est dans un rapport concret où on a des projets de type implication de l'école par rapport au potager du mineur, mais du coup ça fait des ricochets. Donc les écoles font leur propre potager et donc on a des projets et des partenariats qui se soudent avec ce type d'initiative.

C'est super en termes d'inclusion, en termes de réflexion, parce qu'il y a des idées qui viennent, c'est beaucoup plus vivant au niveau émotionnel pour les équipes. Mais c'est lourdisime. Et ça en termes de formation, les animateurs devraient être mieux aguerris aussi pour accueillir ce qu'on appelle les publics fragilisés à large spectre. C'est vraiment compliqué. Et plus on avance, plus les publics fragilisés sont multiples. On voit des gens qui sont en difficulté aujourd'hui qu'on ne voyait pas il y a 10 ans.

O.T. : Ok. Vous me disiez qu'avoir rajouté développement durable ça avait impliqué un changement de statut. Est-ce que cette structure du musée c'est quelque chose qui est souvent revu ? Et si oui, est-ce que c'est revu seulement au niveau de la direction ou avec toute l'équipe ?

C.P. : Alors vous me parlez des statuts. Parce que statut c'est vraiment le cœur de cible donc là on parle des administrateurs, on parle de validation par les instances qui font partie de la vie d'un musée. Je veux dire, on les oublie toujours mais c'est vraiment important. Donc ça, ce sont des choses auxquelles on touche assez peu. Donc il y a eu un changement en 2018 et il n'y en aura plus à mon avis dans les 20 ans qui viennent. On ne change pas de mission très souvent, on ne change pas de nom très souvent. Donc ça c'est assez... C'était assez conjoncturel, ça permet des relances. Mais après il faut aussi remotiver les équipes sur un nouveau projet, ça prend du temps. Par contre, il y a beaucoup de choses qui sont en travail. On a eu une très forte rotation au niveau des équipes avec des nouvelles compétences qui viennent. Donc on fonctionne comme on est toujours dans des cadres qui sont trop étroits, on fonctionne aussi avec les champs de compétences. On travaille sur les valeurs. On a fait appel à une ASBL externe pour travailler là-dessus. Mais après il faut les implanter, il faut les développer. Je dirais que les évolutions en termes structurels sont assez constantes. Après il y a une institution où vous avez 200 personnes, les musées royaux c'est autre chose. Les petites structures ont une mobilité beaucoup plus grande et je pense que c'est un signe de bonne santé. C'est un signe d'écoute aussi. J'avais une réunion juste avant que vous arriviez avec ma responsable du personnel et ma responsable tourisme. Ma responsable personnelle m'a dit qu'il fallait absolument faire quelque chose au niveau des débriefs d'événements. Je lui ai dit : « Qu'est-ce qui se passe ? » Elle m'explique. Je lui ai dit : « Il y a six mois, vous m'avez dit que les réunions d'équipe c'était trop long et que c'était chiant donc on a changé le modèle de la réunion d'équipe pour rendre ça plus dynamique, plus léger. Donc il y a moins d'infos qui passent et résultat des courses, vous avez une équipe qui est en manque de liaison. » C'est vraiment des choses qu'il faut arriver à vivre sans que ce soit une espèce de marqueur d'échec. C'est vraiment des marqueurs de dynamisme et je pense que c'est très positif. Donc on essaye de capitaliser sur des valeurs et un certain nombre de lignes de bord. Des lignes de base qui permettent aux gens de se retrouver aussi dans un cadre.

Parce que tout change tellement vite mais par contre la mobilité est extrêmement intéressante. On voit qu'elle est là plus chez les jeunes que chez les plus anciens. Parfois ça crée des petites dissensions au sein des équipes.

O.T. : Du coup j'ai posé toutes mes questions au niveau de la gestion globale du musée. Si on va plus vers les expositions, à quelle fréquence est-ce que vous organisez des expositions temporaires ?

C.P. : Généralement on a à peu près une expo temporaire par an. Que ce soit une expo de création ou une expo d'accueil.

O.T. : Et comment est-ce que vous organisez la conception de cette exposition ?

C.P. : Depuis qu'on a mis en mots notre orientation développementale, on essaye en tous les cas que tout ce qui est conception soit fait avec des matériaux de récupération. Il en va de même pour tout ce qui est mobilier structurel. On a travaillé beaucoup avec des palettes. Idem pour les bureaux. On a été vider des chantiers qui étaient en rénovation à Bruxelles pour récupérer de l'isolant, des plaques de bois. Mais ça demande une logistique et une infrastructure aussi. Donc c'est une logistique particulière. Après quand vous me posiez la question sur les expos, donc tout ce qui est panneaux d'accrochage, tout ça a été fait avec des matériaux de récupération. Donc on essaye un maximum de travailler comme ça et de fonctionner aussi avec des choses qui peuvent être recyclées. Donc on réfléchit en termes de matière. La bâche plastique ce n'est pas terrible. Le panneau aussi ça a quand même un impact. Maintenant, si on peut recoller du texte en version plastique sur une structure qui est une structure pérenne, parfois ça vaut plus la peine que d'utiliser du carton.

Tout ça ce sont des choses petit à petit qu'on expérimente. Après on sait aussi très bien qu'il y a des questions qui sont liées à la proximité des partenaires avec lesquels on travaille. Quand on publie un bouquin maintenant, on a une imprimerie qui travaille avec des encres naturelles. On essaye dans la mesure du possible de jouer cette carte là un maximum. Maintenant parfois il y a des questions de coût qui rend des choses impossibles. Et puis de temps en temps il y a des questions d'urgence qui font qu'il nous arrive aussi de faire une entorse aux contraintes. Et alors au niveau de tout ce qui est par exemple vitrine et ce genre de choses-là, pour des raisons à la fois financières et structurelles parce que ça tourne beaucoup, on fait appel aux musées de la région. Il y a des structures qui ont plus de sous que nous. Donc là on avait hérité il y a quelques années d'une série de vitrines qui nous a permis de très bien fonctionner pendant 5 ans avec du matériel de récup.

O.T. : Et du coup au niveau du stockage de tout ce matériel, de toutes ces structures ?

C.P. : Alors ça fait partie des grands chantiers. Pour l'instant on stocke tout ça à gauche à droite. Mais on a un projet d'une réserve visitable qui va être mis en place pour les années à venir. Et l'espace dans lequel est pour l'instant conservé le patrimoine va permettre de stocker tout ce qui est matériel de ces noms et d'exposition pour éviter un vieillissement prématuré. Mais bon le problème chez nous c'est qu'on a des lieux mais pour l'essentiel non chauffés et on a encore de gros problèmes au niveau des toitures. Donc s'il pleut sur votre vitrine, l'année suivante il n'y en a plus.

O.T. : Pour tout ce qui est justement les pièces que vous montrez dans vos expositions, est-ce que vous fonctionnez exclusivement avec les pièces de vos collections ? Est-ce que vous en faites venir d'autres musées ou d'autres infrastructures du patrimoine ? Et si oui, à quelle échelle est-ce que vous fonctionnez ? Plutôt local ou international ?

C.P. : Ça c'est une question qui est liée à l'état de nos lieux de monstration. Donc j'ai une salle d'exposition temporaire qui est aux normes muséales au niveau électrique. C'est tout à fait paradoxal mais pas du tout en termes thermo-hygrométriques. C'est un ancien bâtiment industriel, on a de quoi casser le froid mais les variations sont gigantesques. Donc en été il y a la lumière du soleil qui arrive en plein direct. Donc il y a des expositions qui nous sont impossibles. J'avais une proposition d'un commissaire externe qui voulait faire une exposition sur les terris, c'était très très loin, sur les montagnes de manière générale. Mais avec des œuvres d'artistes belges mais je montre un d'Alechinsky chez moi, je le tue quoi. C'est fini, il n'y a plus d'Alechinsky à la fin de l'expo. Donc c'est impossible. Donc on fonctionne avec des expos qui rentrent dans le cadre de nos thématiques et qui jusqu'ici, que je ne dise pas de bêtises, n'ont jamais dépassé le cadre du national. Donc aucune pièce qui vienne de l'international.

Mais par contre, je ne vais pas le nier, si j'avais une infrastructure qui me permettait de faire des expos à l'international, votre question portant sur la décroissance, sur les kilomètres parcourus par les œuvres, ça ce sont des sujets intéressants. Parce qu'il faut mesurer le ratio entre effectivement l'impact écologique qu'il peut y avoir de faire voyager une œuvre en avion, dans une caisse scellée à plat avec le transporteur qui vient la chercher, et l'impact de votre expo.

Donc je dirais que pour un lieu régional comme le nôtre, avec notre potentiel, on ne va pas aller chercher des expos de ce type-là. Il faut savoir qui on est et ce qu'on fait. On peut donner un accès à la culture à un public qui est un public de proximité, même si parfois on a du public international, ce n'est pas la question, mais ça n'aurait aucun sens de mettre ni en péril une œuvre, ni de la faire venir du bout du monde.

O.T. : Au niveau des démontages des expositions, vous m'aviez dit que vous aviez des petits lieux de stockage, un peu partout mais est-ce que vous faites également des prêts à d'autres institutions de votre matériel ? Quelle sorte de mutualisation ?

C.P. : On a eu une demande l'année passée. Elles sont rares parce qu'on n'a pas de visibilité de ce qu'on a. Mais par contre, effectivement, on avait une ASBL qui était ici, présente, et qui maintenant s'est délocalisée ailleurs, et le directeur nous a fait une demande sur nos panneaux justement. Donc ça arrive, c'est ponctuel. C'est cet enjeu de la mutualisation. On en a déjà parlé cent mille fois ici dans la région du centre. Ça s'est posé plusieurs fois. Le décret a donné une possibilité à des musées d'être reconnus de manière conjointe. Ça ne fonctionne pas. Ça ne fonctionne pas parce qu'il y a une inopérance entre les moyens et les réalités muséales. Par contre, c'est vrai que quand on a autant de musées sur un aussi petit territoire, comme c'est le cas ici à la Louvière, on aurait tout intérêt à pouvoir se mettre autour d'une table. Et ça, le problème, c'est qu'on est tellement pris par le temps, et on est tellement peu, qu'on n'a pas ce temps. Donc, de nouveau, il faudrait qu'un opérateur externe du type MSW ou la Fédération prenne le temps de faire des audits et des propositions.

O.T. : Et du coup, enfin, ici, c'est une question que je pose à tout le monde, mais vous, ça se pose peut-être un peu moins, mais... Est-ce que dans toutes vos expositions, vous essayez de faire un lien avec, justement, la crise climatique, les crises sociales actuelles ? Est-ce que c'est une priorité dans toutes les expositions, ou juste celle qui concerne le développement durable ?

C.P. : Non, chez nous, c'est une priorité dans toutes les expositions. Donc, vous avez ici, accroché au mur, les... ce qui reste d'une exposition qu'on avait intitulée *Migrations*, qui était une réflexion sur les causes migratoires. Pour vous donner un autre exemple qui peut sembler plus extérieur, l'année prochaine, on va monter une expo sur René Hausmann, qui est un BDiste belge, qui a fait plusieurs choses, qui a fait de l'illustration, et donc, moi, j'ai mon conseiller d'illustration, qui m'a dit : « Mais comment vous allez faire du développement durable avec de la BD ? ». C'est quelqu'un qui a travaillé beaucoup, beaucoup, sur tout ce qui était illustration faune et flore de nos régions, et il y a moyen de parler de choses simples, la biodiversité, avec l'histoire du petit chaperon rouge. Après, c'est comment on met les choses en œuvre pour ne pas avoir ce côté complètement rébarbatif, parfois, des expositions plein pot développement durable. Parce que le côté, oui, les écoles, c'est facile, ils sont obligés de venir, ils doivent l'avancer, ce n'est pas toujours très gai, et pour le moment, ça, c'est un grand problème. Quand vous parlez d'écologie et de développement durable, vous passez pour les chieurs de service, ou alors le côté casse-couilles ou le côté militant. Donc, ce qu'on essaye de faire, c'est de moyenniser entre la chèvre et le chou, on peut faire une expo sur les terris, mais il est évident qu'on va avoir une réflexion sur la gestion des déchets. Ça, ce sera dedans. On l'a fait de manière systématique, on a fait une grosse expo il y a des années sur les entreprises Boëlle, qui sont un patrimoine régional. On a terminé l'expo avec tous les lieux, enfin, des exemples partout dans le monde, de friches industrielles qui se sont reconverties vers des projets, généralement, qui touchent au projet collectif, au développement durable. Il y en a beaucoup, et qui ont posé un regard et une réflexion par rapport à ça. Donc, par la porte ou par la fenêtre, on le fait toujours quelque part. On fait une visite sur le terri, on transmet l'information sur la faune et la flore du terri, mais il y a tout ce qui est prévention, tout ce qui est éventuellement les essences comestibles, on essaye toujours d'avoir un angle qui revient vers nos missions premières.

O.T. : J'avais la même question au niveau des activités de médiation, je suppose qu'il y a aussi toujours...

C.P. : Alors, sur les activités de médiation, on a encore, par contre, des choses qui sont plus de l'ordre du... Comment est-ce qu'on va automatiser ça ? De l'amusement ou du ludique. Donc, on peut avoir, par exemple, notre journée annuelle qu'on a baptisée maintenant « I Love Green », qu'on développe systématiquement avec les assos locales, avec des projets participatifs, avec de la formation, avec du « do it yourself », avec des dons... Donc, ça, c'est vraiment estampillé durabilité. Et réseau local. Par contre, on a chaque année maintenant ce qu'on a appelé « Meurtre à Boix-du-Luc », qui est un Cluedo géant. Il n'y a pas d'ancrage propre ni de pédagogie du côté du durable. Là, c'est vraiment une accroche vers le public. Par contre, on fait attention à comment on conçoit. Idem, vous faites un concert, c'est un concert. Oui. Mais, effectivement, gobelets recyclables, on fait attention à ce qu'on propose au niveau du bar. Même chose sur la

caféteria, vous l'avez vu. Voilà, c'est le minimum. Donc, on a des chartes pour tout ce qui est boissons et alimentation sur site, sur ce qu'on offre. On a une charte au niveau du matériel informatique. Il y a des études qui ont été faites pour voir ce qui était le moins impactant. Là, au niveau du matériel d'entretien et des techniciennes de surface. On commence à s'équiper d'outils génériques, mais il y a des choses sur lesquelles ce n'est pas possible. Par exemple, un des grands manques du côté de la Fédération, c'est que la Fédération ne subsidie pas quand on loue. Il faut acheter. Débile. Allez, stop quoi.

O.T. : Effectivement.

C.P. : Voilà. C'est des bêtises. Mais on est parfois bloqué par le manque d'avancée au niveau des organes subsidiaires donc, effectivement, quand on a un subside au niveau des achats de matériaux, on est dans la charge. Il faut acheter.

O.T. : Donc, vous me disiez que vous aviez beaucoup de public scolaire. Est-ce que c'est vraiment votre public cible ? Est-ce que vous avez un public cible défini ?

C.P. : Donc, 50% de notre public, c'est le public scolaire. Pourquoi ? Parce que toute l'industrialisation fait encore partie du programme scolaire. Et qu'on est un site parfait pour les profs pour exemplifier ce genre de problématique. Donc, ça veut dire 50% public scolaire, 50 autres % c'est à la fois des groupes et des individuels. Je dirais qu'à part le public scolaire pour lequel on a une raison d'être toute particulière, on n'a pas une réflexion cloisonnante. Je crois que l'intérêt, c'est effectivement d'essayer d'offrir des projets qui répondent à des publics. C'est plus difficile quand on diversifie les publics parce qu'effectivement, il faut bien cibler quelles sont les attentes, quels sont les besoins. Mais c'est plus riche. Et de nouveau, on n'est pas dans un process de quantité. Il faut rester dans un process de qualité et j'ai pour ça un conseil d'administration qui est plutôt bienveillant. On ne nous demande pas d'avoir un pourcentage d'augmentation de fréquentation de 10%.

O.T. : Ok, ok. Mais du coup, pour l'exposition, j'ai posé, je pense, toutes mes questions. Mais si on va plus du côté des collections, est-ce que votre politique d'acquisition est définie, écrite et bien posée ?

C.P. : Elle est définie, écrite et bien posée. Dans la pratique, elle n'est pas du tout suivie. Simplement parce que je n'ai plus de responsable scientifique. Et qu'on ne peut pas être sur tous les fronts. Alors, je dirais que c'est une mise entre parenthèses qui n'est pas dramatique. Pourquoi ? Parce que ces dernières années, et entre autres pendant les années Covid, on a formé l'ensemble du personnel à la gestion du patrimoine. C'était conjoncturel. A partir du moment où on ne pouvait pas recevoir le public, c'était intéressant de travailler sur le patrimoine. J'avais zéro pièce à l'inventaire. Maintenant, l'inventaire est fini. Ok. Donc ça, c'est très positif. Ce qui veut dire que maintenant, il faudrait aussi faire ce travail d'analyse, de voir exactement ce qui nous manque. Il y a une politique de veille par rapport au patrimoine, qui est le patrimoine de Bois-du-Luc. Je m'explique. C'est-à-dire qu'on est encore beaucoup en relation avec les familles des mineurs, les enfants et donc avec les grands-parents. Il y a des dons spontanés qui se font parce que les grands-parents ont travaillé ici à Bois-du-Luc. Ça, c'est encore un patrimoine qu'on récolte, soit par don, soit par achat mais pour pouvoir avoir une

politique d'accroissement des collections qui ne doit pas être infinie chez nous. Parce qu'à un moment, on va pouvoir arriver à dire avec ce qu'on a et je vois pourquoi on continuerait à collecter de manière superfétatoire. Ce n'est pas une finalité en soi. Mais il faut aussi qu'on travaille sur la refonte scénographique. Là, ça va amener à d'autres choses. Nous n'avons pas pour mission d'avoir des collections liées à l'histoire du développement durable. Ça, c'est non. Par contre, on aura un moment des outils qui vont rentrer dans le projet de refonte scénographique qui permettront d'évoquer et d'éveiller. Après, c'est du travail plus de médiation et du travail de terrain.

O.T. : Comme vous me dites que ce n'est pas lié à l'histoire du développement durable, mais est-ce que la politique a quand même changé au moment où le musée est devenu le Musée de la Mine et du Développement Durable ?

C.P. : Au niveau de la gestion des collections ou de la politique d'achat ?

O.T. : De la politique d'acquisition, donc d'achat.

C.P. : En fait, et ça, c'est lié aux financiers ayant des problèmes au niveau des moyens et puis, c'est du patrimoine industriel. La question, ce n'est pas d'acheter un Magritte. Donc, on rentre dans des réflexions qui sont plus au coup par coup. Tout d'un coup, il y a une opportunité. Donc, on s'interroge sur la faisabilité. Mais ce n'est pas les mêmes logiques de penser à une acquisition d'une pièce qui va coûter 250 euros et d'une pièce qui en coûte, enfin, qui demande une subvention étatique parce qu'elle n'est pas gérable. Donc, je dirais qu'on n'a pas beaucoup changé parce que l'essentiel des collections, c'est du patrimoine qui est resté sur le site à la fermeture ou alors beaucoup de dons. Et la politique d'achat était, je dirais... Jusqu'à mon arrivée. Et maintenant, on le fait vraiment de manière très ciblée. Mais c'est du ciselage.

O.T. : Est-ce que vous mettez des choses en place afin d'éviter l'engorgement des réserves ?

C.P. : On a suivi tout le projet... Je suis bloquée depuis tout à l'heure sur « Ecomos »... Ce n'est pas du tout ça. Gestion des réserves, c'est... On ne doit pas être les seuls. Vous avez dû le rencontrer déjà ailleurs. C'est le projet... Je vous le dirais... RE-ORG ! Voilà. Donc, la gestion des collections, des inventaires dans les musées, il est toujours très folklorique. Quand je suis arrivée, c'était le cas aussi. Donc, je vous ai dit maintenant l'inventaire est fait complètement. Ce qui a permis de remanipuler tous ces objets, de voir dans quel état ils étaient et de rationaliser une réserve temporaire. Des problèmes de déplacement de lieux. On a rationalisé sur ce qui était du matériel, du patrimoine en tant que tel. Tant qu'il n'y avait pas d'inventarisation, c'était assez ouvert. Et ce qui était la documentation. Deuxième rationalisation qui s'est faite, c'est sur le changement, sur les options de l'institution. Puisqu'un écomusée a pour principe aussi de travailler sur autre chose que seulement le patrimoine minier. Il y a encore quelques machines dans la cour qui ne sont pas liées à l'histoire minière, mais elles vont soit partir vers d'autres institutions, soit trouver une autre destination. Puisque ça ne fait plus partie de nos missions. Et il y a déjà du patrimoine qui a été restitué ou mis en dépôt dans d'autres lieux. Je vous donne un exemple stupide. On avait une échelle de pompiers qui datait du début du XIXe siècle.

Ici, à la Louvière. Voilà. Donc on a désengorgé un peu. Maintenant, vous savez quel est le principe dans les musées. Une fois que c'est dans l'inventaire, c'est considéré comme étant en gestion stricte du musée. Ni revendable, ni cédable, si ce n'est mettre en dépôt de manière durable. Ça, ça peut arriver. On a un fonds qui se trouve à Binche parce qu'on avait un fonds d'objets qui n'était pas disponible. C'était lié au carnaval. Qu'on ne pouvait pas montrer dans de bonnes conditions. Donc ça ne valait pas la peine de les garder ici. Donc ça, on en a aussi. Et quand la refonte scénographique sera faite, il y aura probablement encore des réflexions à avoir par rapport à ça. Surtout sur le patrimoine sensible. On n'en a pas beaucoup parce que le patrimoine industriel résiste à peu près au feu. Mais tout ce qui est, par contre, gestion des archives, n'en parlons même pas. Ce serait le clou de mon cercueil. Mais il y a des objets en tissu, il y a des objets plus sensibles sur lesquels il y a une réflexion propre à avoir.

O.T. : Et du coup, comme vous dites qu'avant votre arrivée, il n'y avait pas d'inventaire numérique ou pas d'inventaire du tout ?

C.P. : Non, franchement, ça va rester assez évasif. Donc, comme en fait une grosse partie des collections était le matériel présent sur site, il n'y a jamais personne qui s'est vraiment gratté pour se demander s'il y avait lieu de matérialiser quelque chose. Après, la gestion des dons, la professionnalisation des équipes s'est faite en cours de route. Il faut imaginer les strates de nécessité. Quand en 73, le charbonnage ferme, ce site est laissé à l'abri. Donc, il y a des pièges, le charbonnage va vendre des machines. Après, quand les deux ASBL qui étaient à l'époque l'écomusée et le Gabos vont se mettre à vouloir sauver l'institution, on commence par sauver le bâti. Avant, on voulait faire des commerces ici, tout raser et faire des commerces. On sauve le bâti. On essaie de récupérer à gauche, à droite le patrimoine qui s'y trouve. On est encore en contact avec les mineurs de l'époque qui ont encore du patrimoine chez eux. Il y a beaucoup de choses qui sont en train de s'améliorer. Il y a beaucoup de choses qui sont reprises et qui sont encore dans les familles. Évidemment, on a annoncé à eux. On ne réclame pas ça de la même manière. Les dons seront progressivement... Il faut voir qui est en place. Toute petite structure, pas d'historien de l'art. On reçoit, mais on ne note pas. Après, on fait avec les moyens du bord. Et à un moment, on décide qu'on a un inventaire à jour. Et à partir de là, c'est professionnalisé. Maintenant, quand on a des dons, on l'inscrit tout de suite.

O.T. : Ok, ok. Et maintenant, au niveau de la gestion des réserves, est-ce que vous mettez en place une réflexion sur l'énergie utilisée pour garder... Déjà, à quel point est-ce que vous arrivez à garder les bonnes températures, etc. ? Ça, on en a discuté. Et du coup, est-ce que vous réfléchissez à toute l'énergie que ça prend ?

C.P. : Alors, pour l'instant, ça n'en prend pas parce que ce n'est pas chauffé. Et donc, ce n'est pas pour les deux fois par semaine où on passe dans les réserves, où on allume la lumière, que ça a un impact. Je vous ai dit qu'en 27, le problème était résolu puisqu'au niveau énergétique, en tous les cas, sur tout ce qui est électrique, on sera autonome. Alors, c'est clair que ça, par contre, c'est un peu dommage. Mais dans les phases de travaux, on a... La région a fait changer. On était au mazout, maintenant on a une chaudière au gaz. Ce qui était très bien en termes d'impact écologique, mais qui aurait pu être pensé autrement si on avait pensé les panneaux solaires. Sauf que ça, ça

demande aussi des batteries. On sait aussi que ce n'est pas l'idéal, l'idéal. Mais voilà, le problème, c'est ça. C'est que les financements se font de manière sporadique. Et donc, on passe de réaction en réaction plutôt que sur une politique et une réflexion globale.

1.2. Entretien avec Gaylen Vankan, conservateur en chef du Musée des Arts Anciens de Namur (Tréma), réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 au Tréma à Namur, ca. 1h25.

G.V. : Donc pour donner peut-être le cadre, alors tout d'abord pour ce qui est de ma propre personne, moi je suis arrivée ici il y a assez peu de temps. J'ai fait mes études à l'université de Liège, j'y ai défendu ma thèse de doctorat en février 2023 et j'occupe le poste de conservateur en chef ici au Musée des Arts Anciens depuis le 19 décembre 2022. Donc ça ne fera qu'un an d'ici... ça fait 11 mois que je suis ici au musée. Et donc la première partie de l'année était vraiment plutôt une familiarisation avec les procédures, avec l'institution, avant vraiment de réfléchir à la mise en place d'actions. Donc ce dont on va parler aujourd'hui sont principalement des conservateurs en chef ici au Musée des Arts Anciens comme si, vous le verrez aussi dans les rapports d'activité, vous trouverez des informations sur ce qui a déjà pu être mis en place par le musée au préalable.

Le Musée des Arts Anciens, donc musée ouvert pour la première fois en 1964 et qui est abrité dans un bâtiment assez particulier et c'est aussi un des points importants pour la question de l'écologie, c'est que c'est un bâtiment qui date du XVIII^e siècle et qui est un bâtiment qui est classé au niveau de la région Wallonne, ce qui fait qu'on ne peut pas faire ce qu'on veut dans cette institution et notamment en termes d'isolation thermique. On a le cas actuellement d'un projet qui vise à la rénovation et à l'extension du musée. Si vous voulez, on souhaite garder le bâtiment en l'état, garder le monument historique, mais on a besoin de places pour nos architectures, médiations d'une part, et d'autre part, parce qu'on s'est rendu compte aussi que pour des raisons de conservation, on est mal embarqué à certains niveaux, c'est-à-dire qu'on peut avoir des espaces qui vont varier entre 23, 25 degrés en hiver et on peut atteindre plus de 30 degrés en été, ce qui est problématique, notamment pour des pièces d'orfèvrerie, pour de la sculpture sur bois. Alors, nos œuvres ont été étudiées par l'IRPA, d'un point de vue conservation, et en fait, il est apparu qu'elles sont habituées à ces fluctuations. Ce qui est assez comique, c'est-à-dire que si demain on venait à les exposer dans un musée qui a la possibilité de garantir un 26 degrés, plus ou moins un demi-degré, eh bien, en fait, ce serait un danger pour nos pièces puisqu'elles sont justement habituées à ces fluctuations. Et donc, pour vous donner un cas concret, ici, le trésor de Nîmes, que nous abritons depuis 2010, partira à Paris l'année prochaine et donc on va devoir travailler avec des vitrines actives pour être sûrs de pouvoir rendre compte des fluctuations qu'on connaît en fait actuellement à cause du bâtiment et de les retranscrire dans les vitrines pour pas qu'elles soient déstabilisées au moment de la mise en place.

Donc, bâtiment ancien, on ne peut pas faire ce qu'on veut et donc ça va aussi avoir un impact sur tout ce qu'on va pouvoir mettre en place, comme politique énergétique. Alors, donc une collection ici qui est principalement de l'art médiéval et de l'art renaissant, donc on va sur une période qui couvre du XII^e jusqu'au XVII^e siècle, avec des techniques très variées, c'est-à-dire qu'on a de la sculpture sur bois sur pierre, de l'orfèvrerie, des peintures, donc on va voir un petit peu tout et ce que ça sous-entend comme spécificité en termes de restauration et de conservation.

Musée de catégorie A, ça je n'ai pas spécifié, mais vous savez qu'il existe différentes catégories dans les musées, et donc en plus de tout le travail qu'on effectue sur les collections

de référence, il y a également la réalisation de plusieurs expositions temporaires, généralement trois expositions temporaires, par an, donc ça c'est notre manière de fonctionner. Alors trois expos, c'est justement un point sur lequel on peut discuter, puisqu'il est apparu qu'organiser une exposition temporaire ça coûte énormément d'argent, et qu'un des postes qui coûte le plus cher, c'est pas tant les assurances, ce sont les transports. Alors ça va si on vous a déjà enseigné toute la spécificité des transports dans le cadre des expos, ou pas du tout ?

O.T. : On en a un peu parlé, mais pas tant, parce que j'avoue qu'on parle très peu d'expositions itinérantes et autres, et effectivement les musées qu'on a étudié la plupart du temps fonctionnaient plutôt sur le local.

G.V. : Ici on va changer d'optique, puisque nous on a vraiment l'ambition de produire des expositions internationales, en allant chercher des pièces auprès de musées partenaires, qui sont des musées comme le Rijksmuseum à Amsterdam, comme le Louvre, le musée de Cluny à Paris, la Bibliothèque royale de France, et même on va au-delà. Alors moi je peux vous parler peut-être de nouveau, si on prend un cas concret, de l'exposition Diablerie, pour laquelle j'avais assuré le commissariat scientifique, c'est une expo qui avait eu lieu en 2021, l'été 2021, et là on parlait de plus de 30 prêteurs différents, avec des prêteurs néerlandais, belges, allemands, français et suisses. Donc voilà en termes de géographie ce qu'on pouvait couvrir. Et donc, dans les frais d'une exposition, ce qui va coûter de l'argent ce sont les assurances, forcément, c'est également toute la communication, les frais liés à l'impression des affiches, à l'insertion publicitaire au sens large, et en fait ce qui coûte, le poste qui coûte le plus cher, c'est le transport d'œuvres d'art, parce que beaucoup d'institutions demandent qu'on fasse appel à des transporteurs spécialisés. Donc ce sont des firmes qui sont agréées à l'échelle européenne, et qui vont assurer le transport des pièces depuis l'institution, depuis le prêteur jusqu'à l'emprunteur, et effectuer le retour. Et ça, ça coûte extrêmement cher.

Et donc on en vient à réfléchir à la pertinence, à la faisabilité de maintenir un rendement de trois expositions par an, ou en tout cas trois expositions internationales. Et donc, actuellement, et ça c'est quelque chose qui est très récent, il y a eu une réflexion qui consiste à réfléchir à deux choses. Soit, est-ce qu'on maintient trois expositions par an, mais à condition que l'une d'elles puisse rester l'exposition internationale prestigieuse, mais que l'autre verse plutôt vers davantage de local, et en réduisant au maximum l'étranger. Et donc, on va identifier des partenaires clés, et donc plutôt que d'aller chercher des pièces un petit peu partout en Europe, on va se limiter, quitte à revoir un petit peu le scénario de l'exposition, mais en limitant un grand maximum de cinq prêteurs pour ne pas avoir les transports.

Depuis quelque temps aussi, l'équipe se prévoit là d'une vraie expérience en termes de convoiement, et donc on a réussi à négocier avec certains musées, la possibilité de réaliser nous-même les convoiements. Et donc on ne fait plus appel à des firmes que dans certains cas spécifiques, ce qui permet là de nouveau de réduire les coûts autant que faire se peut, mais ça reste quand même quelque chose qui coûte très cher. Donc ça c'est une des possibilités, soit garder le même nombre d'expositions et réduire l'importance d'une des deux, ou alors, très clairement, réduire le nombre d'expositions annuelles et au lieu de proposer trois expositions, n'en proposer que deux. Et donc ça a l'avantage de réduire les coûts, ça a également l'avantage d'être plus éco-responsable, puisqu'on a moins de transports,

et puis ça permet aussi de mobiliser l'ensemble du financement disponible pour une seule exposition, et donc de pouvoir prendre compte de quelque chose d'encore plus ambitieux pour ces expositions. Et donc ça c'est une vraie réflexion qu'on a actuellement, pour laquelle rien n'a encore été franchement tranché.

Et puis il y a aussi un autre enjeu derrière tout ça, c'est que généralement, et c'est là où je serais ravi aussi d'avoir les conclusions de votre étude, c'est que l'exposition en tout cas ici, a longtemps été pensée comme le moyen privilégié pour attirer le public. C'est-à-dire qu'on considérait que pour faire revenir le visage au visiteur, il fallait lui proposer quelque chose de nouveau, et que ce quelque chose de nouveau, il passe nécessairement par l'exposition temporaire. Et à titre tout à fait personnel, moi je suis plutôt enclin à penser que l'exposition n'est qu'un moyen parmi d'autres, certes on doit garder ces expositions-là, mais il faut pouvoir contribuer à proposer un renouvellement de l'expérience dans les collections de référence.

Ce qui fait qu'on n'a plus à faire venir... je ne dis pas ça, d'ailleurs ici on a un partenariat avec le Musée Wittert de l'Université de Liège, où tous les trois mois, on expose une gravure qui est issue des collections du Musée Wittert, et donc on fait une rotation comme ça tous les trois mois. Ce qui permet au Musée Wittert, qui est une collection d'une extrême richesse, d'avoir une vitrine, de pouvoir montrer leurs pièces. Nous, ça nous permet d'exposer des objets qui ne sont pas de notre collection, et tous les trois mois, de proposer une expérience renouvelée à nos visiteurs. Donc ça pour moi, c'est un des moyens de contribuer à se renouveler sans avoir à passer par l'exposition.

O.T. : Et du coup, pour ce partenariat avec le Musée Wittert, au niveau des convoiements...

G.V. : C'est le Musée qui réalise les convoiements. Et donc, un de ces convoiements a été effectué ce matin. Donc la pièce que vous avez là, contre le mur, est justement la gravure qu'on installera fin de semaine, et qui est arrivée ce matin. Et le Musée Wittert, pour moi, est vraiment un partenaire privilégié par justement la richesse de ses collections, par la difficulté qu'a l'équipe aussi à pouvoir les montrer, puisque les espaces ne sont pas très grands, c'est tout petit, le Musée Wittert. Et donc, si vous voulez, nous, on a quelque part, on a les espaces, mais on n'a pas la collection de gravures, et le Musée Wittert, c'est l'inverse. Donc c'est une sorte de partenariat, de donnant-donnant, qui peut être utile à nos deux institutions. Et en plus, venant de l'Université de Liège, pour moi, c'est extrêmement important de pouvoir contribuer à la visibilité de ce beau musée.

O.T. : Et toujours au niveau des transports et convoiements, est-ce que vous faites uniquement des transports par la route, ou également par avion, par bateau ?

G.V. : Alors, c'est principalement par la route, mais parfois nécessité fait loi, et donc ici, pour l'exposition actuelle, l'exposition temporaire actuelle, qui est consacrée à l'antiphonaire de Salzennes, mais il se trouve que l'antiphonaire a été réalisé à Salzennes, mais qui a ensuite connu une vie un petit peu tumultueuse, et qui a été retrouvée au XIX^e siècle au Canada. Et donc il se trouve aujourd'hui à la nouvelle école, à Halifax au Canada, et donc il y a eu cette redécouverte à la fin du XX^e siècle de cet objet. Une chercheuse qui a consacré sa vie entière à l'étudier, sous ses moindres coutures, et a même financé personnellement des restaurations, et elle a monté une exposition sur le manuscrit à Halifax au Canada. Et le partenariat après

s'est fait avec la Société Archéologique de Namur, qui est un de nos partenaires historiques, et l'idée a été que cette exposition puisse voir le jour également chez nous, sous une forme un petit peu différente, et donc la plupart des pièces qui sont dans l'exposition viennent de prêteurs régionaux, on a trouvé la bibliothèque royale de Belgique, les archives de l'État, des musées namurois, mais il y a quand même une pièce qui elle, nécessairement, vient de loin, c'est l'antiphonaire, qui lui a dû revenir du Canada, et donc pour ce faire, l'antiphonaire est venu de même que la commissaire de l'expo par avion, et cerise sur le gâteau, la vitrine dans laquelle l'antiphonaire est exposée, elle, elle est venue par bateau. Donc la vitrine a également fait le voyage depuis le Canada. Mais ça ce sont vraiment des cas tout à fait exceptionnels, ça arrive très rarement qu'on expose des pièces qui viennent d'outre-Atlantique. Principalement des convoiements européens.

O.T. : Et du coup, est-ce que c'est dans le choix du thème d'une exposition, ou dans le choix de prendre une exposition itinérante, directement, est-ce que le transport, enfin le moyen de transport, intervient dans la réflexion à la fois au niveau du prix que ça peut coûter, mais aussi à la fois une réflexion plus écologique ?

G.V. : En fait, c'est principalement au moins la réflexion... Alors il y a les deux, c'est-à-dire que généralement la conception du projet naît d'une idée qui va insuffler une thématique. On va réfléchir forcément en termes de thématiques, de scénarios d'exposition, on va essayer de chercher des pièces, et c'est au moment de cette sélection que là évidemment on va orienter nos choix de partenaires en fonction de critères écologiques et de critères économiques. Alors, donner des cas concrets, ici pour l'exposition qu'on organisera en automne 2024, ma collègue travaille sur la réception de l'art égyptien dans l'art médiéval, et comme ce sont principalement des questions d'ordre iconographique qui interviennent, alors les partenaires sont choisis plutôt de manière régionale, c'est-à-dire que ça ne sert à rien d'aller chercher une pièce qui vient du fin fond de l'Allemagne. Alors elle est peut-être plus prestigieuse, elle est peut-être beaucoup plus exceptionnelle, mais si c'est simplement pour de l'iconographie, c'est quelque chose qui se trouve par exemple à Mariemont, c'est peut-être moins prestigieux, mais voilà, c'est tout autant représentatif et là ça nous permet d'intervenir d'un point de vue écologique et économique. Ce qui intervient aussi parfois, c'est une exposition comme ça... ça prend énormément de temps à être planifié, et on a d'autres contraintes qui sont celles des plans budgétaires, qui doivent être définis pour l'année, enfin, la moitié de l'année avant l'exercice suivant, et donc il arrive parfois qu'on définit des budgets en amont, et il faut du coup que les transports se calent en fonction de ce qui est à disposition, et donc parfois on est amené à refuser ou en tout cas à ne pas envisager des prêteurs, parce qu'on sait que ça va nous coûter trop cher et que ça ne pourra pas rentrer dans notre enveloppe budgétaire.

Donc ça, ça intervient en effet dans la réflexion, dans la conception de l'exposition, ce sont des points sur lesquels on est attentif.

O.T. : Et comment se passe la conception d'une exposition ? Vous vous occupez de la muséographie, mais est-ce que la scénographie c'est aussi en interne ?

G.V. : Oui, alors on a la particularité de gérer tout de A à Z, et donc c'est l'équipe du musée qui assure la conception de l'exposition, c'est-à-dire l'idée, la préparation du synopsis, la sélection des pièces, le choix des prêteurs, c'est l'équipe du musée qui assure la logistique, qui parfois assure également le transport des pièces quand le prêteur accepte, et c'est

également l'équipe du musée qui réalise la scénographie. Donc on fait vraiment tout de A à Z, et même au niveau du catalogue, c'est également l'équipe du musée qui est éditeur scientifique, et donc qui coordonne le travail des différents auteurs.

O.T. : Et pour tout ce qui est matériel de scénographie justement, est-ce que vous recyclez ?

G.V. : Alors en fait non, on fait mieux que recycler, c'est-à-dire qu'on ne produit quasiment rien de neuf, et donc on a dans les espaces des vitrines qui sont présentes de manière permanente, on en a déjà fait quelques années, et donc il y a neuf vitrines carrées, neuf vitrines rectangulaires, et quatre vitrines tables, alors je connais très bien ces chiffres-là, parce que justement dans la conception de la scénographie, c'est une contrainte, on est obligé de... avec laquelle on est obligé de travailler, puisque ces vitrines sont obligées de rester dans l'espace, on n'a pas la possibilité de les faire quitter les lieux, et donc ça veut dire soit les exploiter en y plaçant des pièces, au moment de l'exposition, soit concevoir une zone dans les salles qui est une sorte de zone de stockage de matériel où on va cacher les vitrines à la vue du public, mais elles sont toujours bien présentes ici à l'étage de l'avant-corps. Donc oui, ça c'est... Et donc on a aussi des socles qui sont présentés, alors il y a deux types de socles, il y a ceux, on va dire plus volumineux qui permettent par exemple de poser une sculpture dessus, mais ce qu'on fait également pour mettre en valeur certaines pièces, c'est pour chaque exposition réalisation de petits socles qui sont simplement des supports de quelques centimètres d'épaisseur qui viennent juste en dessous de la pièce, et alors là ce qu'on fait, on a des socles standards qu'on va simplement repeindre en fonction des besoins des différentes expo. Et donc c'est... dans la mesure du possible, on évite d'en refabriquer, on va vraiment recycler systématiquement le matériel.

Et dans cette perspective-là, je peux aussi parler d'un autre sujet, c'est-à-dire qu'au niveau de Namur, le Musée des Arts Anciens appartient à ce qu'on appelle le service des musées et du patrimoine culturel, donc il y a le Musée des Arts Anciens, il y a également le Musée Félicien Rops, et le service du patrimoine culturel qui lui a davantage une action sur le territoire, donc avec des expositions panneaux, des expositions itinérantes, et on s'est rendu compte que ce matériel parfois il aurait pu, enfin il pourrait être utilisé par les différents services et donc on travaille actuellement un projet de réserve externalisée. On va essayer d'investir un ancien bâtiment de la province qui va être désaffecté, où on pourrait y stocker les œuvres qui ne sont pas exposées, mais aussi et surtout y placer le matériel. Et dans une perspective de mutualisation du matériel, si bien que quand on n'a pas l'utilisation de nos socles, mais que le Musée Félicien Rops, imaginons, le patrimoine, en aurait un besoin imminent, il pourrait aller puiser dans le même stock que nous. Donc ça aussi la mutualisation c'est quelque chose sur lequel on travaille actuellement.

O.T. : C'est intéressant ça. Ce type de réserve externalisée, ça me fait penser à l'Artothèque.

G.V. : C'est un peu l'idée, tout à fait.

O.T. : Mais du coup vos réserves aussi d'œuvres seraient...

G.V. : Donc on doit adapter. Donc ici on a un bâtiment qui est mis à notre disposition, on a l'autorisation de l'investir dès l'année prochaine. Et donc une mission a été remise à

différentes sociétés pour justement concevoir cet espace et réfléchir en termes de circulation, mais aussi en termes de cloisonnement, puisque pour des raisons de conservation, on ne met pas les œuvres dans le même espace que les caisses.

Et puis aussi parce qu'il faut des espaces de conditionnement. Quand une œuvre part en exposition, on ne la met pas directement dans sa caisse. Il faut d'abord que la caisse soit conditionnée. Et donc ça nécessite un espace spécifique. Donc ça, pour ça, on réfléchit. Et puis on a aussi le projet que cette réserve puisse être visitable. C'est très à la mode pour le moment, mais que des différentes actions de médiation puissent être organisées dans ces espaces-là pour que ce ne soit pas qu'un espace de stockage, mais qu'on puisse communiquer auprès du public également pour leur expliquer à quoi consiste tout ce travail de l'ombre qu'on ne voit pas nécessairement.

Et du coup, cette mutualisation du matériel, est-ce que ce serait aussi une mutualisation des réserves d'œuvres ? Oui. Donc seront exposées, enfin seront stockées là-bas, les œuvres appartenant à la province de Namur. Et donc la province possède des collections qui sont exposées pour certaines ici. Quatre tableaux d'Henri Bles par exemple sont des propriétés provinciales. Mais également Delta, une grosse collection d'art contemporain qui est propriété de la province également. Et le musée Rops possède aussi plusieurs tableaux de Félicien Rops qui sont des propriétés provinciales. Donc ces œuvres-là se retrouveraient au niveau de la réserve.

O.T. : Ok. Et du coup pour continuer sur les collections, est-ce que vous avez une politique d'acquisition bien précise qui est écrite ?

G.V. : Oui, elle est écrite. Je pourrais vous la communiquer. Elle a été revue en mai de l'année passée pour les besoins d'un appel à candidature. Donc oui, on a remis en place une politique d'acquisition qui spécifie l'identité du musée. C'est-à-dire qu'on a beaucoup travaillé là-dessus ces dernières années où le musée n'est plus ce qu'il était à l'origine. C'était un petit peu fouillé au début. Il y avait des clés, des coffres, des choses qui étaient plutôt de l'archéologie. Et donc il y a un vrai travail qui a été fait de repreciser l'identité. C'est un musée d'art spécialisé sur l'art du Moyen-Âge et de la Renaissance. Et donc tout ça est précisé dans notre politique d'acquisition. Et un des points, évidemment, est aussi la capacité du musée à assurer la restauration et la conservation de ses pièces. C'est un enjeu. En sachant que dans notre plan budgétaire, un article est alloué spécifiquement à la question de la conservation et de la restauration des œuvres.

O.T. : Et par rapport à ces réserves, est-ce que vous considérez qu'elles pourraient ou devraient être désengorgées ? Est-ce que vous n'avez peut-être pas assez de place ou pas assez de moyens pour prendre soin de chaque pièce comme elle devrait ?

G.V. : En fait, il y a deux choses. C'est-à-dire que, d'un point de vue conservation, on n'a pas d'espace véritablement de stockage d'œuvres d'art sur site. Ici, le bâtiment ne permet pas ça. Il ne permet même pas le stockage du matériel. On utilise une salle qui devrait être le bureau de notre régisseur, mais qui est aujourd'hui une sorte de salle fourre-tout dans laquelle on met les caisses, par exemple, quand il y a des expositions temporaires, le temps de l'expo. Et donc, c'est vraiment une salle de stockage. Il nous faut un espace de rangement. J'ai envie de dire que, d'un côté, on n'a pas de réserve vraiment adaptée aux normes de conservation.

Donc, il nous faut cet espace-là. Mais, d'un autre côté, on n'est pas un musée qui possède une collection extrêmement importante, puisque, quand le musée a été créé dans les années 60, entre 1950 et 1964, l'idée, c'était vraiment la fille du gouverneur de l'époque qui a légué le bâtiment à la province de Namur avec comme condition d'en faire un musée d'art. Le problème, c'est que la province ne possédait pas réellement de collection. Et donc, l'ouverture s'est effectuée grâce à un partenariat avec la société archéologique de Namur, qui est une ASBL, qui, elle, a une fondation et qui possède des collections et qui les met en dépôt au musée. Et donc, finalement, les collections propres, provinciales, qui ne sont pas exposées, ça se limite à quelques pièces. On ne parle pas de centaines et de milliers de pièces. On n'est pas comme ces musées qui exposent 3% de leurs collections et qui gardent 97% en réserve. On est dans un ratio autrement inversé. On est plutôt sur du 90-10. Mais donc, ce n'est pas le nombre qui justifie la demande, c'est vraiment le besoin d'un espace de stockage du matériel et d'avoir les conditions pour la conservation des pièces.

O.T. : Et du coup, dans vos réserves actuelles, il y a quand même un... Enfin, oui, non, vous m'avez dit qu'il y avait un problème de température qui changeait...

G.V. : En fait, c'est le même problème, pour l'ensemble du bâtiment. On n'a pas cette possibilité d'avoir vraiment une conservation fixe en termes de température et d'humidité. Alors, ce sont des conditions acceptables. Je ne dis pas qu'elles sont dans des conditions dramatiques et que... Non, non, non, ce sont des conditions, mais qui ne sont pas optimales. Elles pourraient être améliorées et quand on a la prétention d'accueillir des musées prestigieux, on a envie que l'ensemble de nos activités puisse garantir ce même niveau, en sachant que, par exemple, pour les espaces d'exposition, là, par contre, il y a vraiment un système de climatisation qui permet de réguler, grâce également à une centrale externalisée, le taux précis d'humidité et la température. Ce qui fait aussi toute la différence, c'est-à-dire que certains musées, je pense à Cluny, je pense à Paris, enfin Paris en sens large, donc Louvre également, n'accepteraient probablement pas de prêter des pièces qui iraient dans cette partie-ci du bâtiment. En revanche, pour ce qui est de l'avant-corps, là, on a la possibilité de garantir des conditions de conservation stables toute l'année. Que ce soit l'été ou l'hiver, là, on régule et on a exactement la même température tout le long de l'année. Donc on aimerait bien étendre cette possibilité à l'ensemble de nos collections.

O.T. : Est-ce que, du coup, il y a une réflexion sur l'impact écologique des énergies utilisées ?

G.V. : Alors, il y a eu une réflexion, alors c'est plutôt... Là, je suis obligé de vous parler d'un autre projet, qui est celui du projet d'extension et de rénovation du bâtiment. Donc, il y a un constat qui a été fait, il y a maintenant 10 ans, que le musée n'était pas adapté et ce, pour deux motifs. Le premier, c'est le manque d'espace dédié à la médiation. Donc aujourd'hui, on a juste une cave en sous-sol qui permet d'accueillir les ateliers pédagogiques. Ce n'est pas suffisant, d'autant qu'on reçoit de plus en plus des demandes pour des groupes assez nombreux, et donc on manque d'espace pour les accueillir. Ça, c'est le premier constat. Et le deuxième, on en a déjà parlé, c'est cette difficulté à assurer des conditions stables de conservation. Et donc, l'idée a été de réfléchir à une possibilité de réaménager le musée de l'étendre pour pouvoir avoir les espaces et pour qu'il soit adapté. Et donc, tout ceci, chemin faisant, ça a pris énormément de temps, a conduit à un appel européen. Des cabinets

d'architecture ont postulé, certains ont été retenus, il y a eu un deuxième tour, et puis un bureau a été désigné pour réaliser le projet d'extension et de rénovation du musée. Et donc, l'idée, ce serait de garder le bâtiment actuel, mais de créer un étage complet en sous-sol qui abriterait les collections de référence, donc tout ce qui est actuellement dans le corps de logis descendrait au -1. Et ce projet prévoit également la construction d'une structure en élévation au niveau du jardin qui, elle, abriterait les futures expositions temporaires. Et donc, ces espaces-là sont pensés, vont être pensés, pour pouvoir respecter les normes de conservation et pour être également éco-responsables. C'est-à-dire que la province de Namur mène une politique de 0% émissions pour toutes ces nouvelles constructions. Et donc, on est invités de manière gentille à faire en sorte que pour toute nouvelle construction, on puisse garantir un zéro carbone. Donc ça, c'est un des points.

Le problème, chez nous, c'est la réalité du bâtiment, le fait qu'il soit classé. Et donc, pour l'Agence Wallonne du patrimoine, tout ce qui est question d'ordre environnemental n'a pas d'impact, puisqu'il faut garantir avant tout l'intégrité historique du bâtiment. Alors, dans les faits, qu'est-ce que ça veut dire ? C'est que la perspective, comme elle a été envisagée par le cabinet d'architecture, de placer du double vitrage, de rajouter un isolant au niveau des murs, tout ça a été refusé en bloc, puisqu'il faut préserver le bâtiment historique et que c'est hors de question. Et donc, pour reprendre, paraphraser ce qui nous a été dit lors d'une réunion, la PEB, on s'en fout. Voilà. Parce que ça en dit long. Donc voilà, ici, en fait, on est un petit peu dans l'entre-deux, c'est-à-dire que on a cette contrainte au niveau du bâtiment historique, on sait qu'on ne pourra pas faire grand-chose, mais par contre, pour toute nouvelle construction, c'est-à-dire l'extension et le -1, là par contre, on veillera à avoir l'impact le plus faible possible sur l'environnement.

O.T. : Et pour revenir peut-être sur les expositions, plutôt une question à propos des thématiques des expositions, est-ce que vous tentez de sensibiliser votre public aux questions écologiques ou les questions sociales actuelles ?

G.V. : C'est pas vraiment... En tout cas, ça n'a jamais été le point de départ d'une réflexion. C'est quelque chose sur lequel on échange avec nos visiteurs, c'est-à-dire que quand on est amené à faire une visite guidée, alors d'autant plus quand la personne qui fait la visite est la même, ou en tout cas est proche de ceux qui ont conçu l'expo, c'est qu'il y a toujours ce petit moment où on partage les trucs et astuces d'un montage d'expo, et donc on insiste sur la question des transports, sur toute la réflexion qui a été menée en amont, mais en tout cas ça n'a jamais, jusqu'à présent, été l'objet d'une exposition. C'est quelque chose qui fait parfois l'objet de la médiation, et donc on a des animations, notamment une animation autour du paysage comme les concevait Henri Bles, et là il y a une réflexion sur créer son propre paysage, mais en utilisant des matériaux recyclés, en allant chercher dans le recyclage une manière de créer un paysage. Donc ça, ça se fait avec les plus jeunes, mais on n'est pas encore au stade où le sujet d'une exposition est centré sur l'écologie.

O.T. : Ok. Et autant pour ces activités de médiation que dans vos expositions temporaires, ou même de longue durée, est-ce que vous avez un public cible ? Est-ce plutôt le public scolaire ?

G.V. : Alors ici on a vraiment l'optique du musée, c'est vraiment le public le plus large possible. Donc c'est-à-dire le plus large et le plus diversifié. Et donc on va s'adresser à la fois à un public adulte, initié, mais également un public adulte non initié. On a également notre service de médiation qui travaille beaucoup avec les groupes scolaires et avec le public fragilisé. C'est vraiment un point sur lequel on a beaucoup travaillé cette année et l'année passée. Et d'ailleurs aujourd'hui on a une animation avec un public fragilisé. On a eu également un public en situation de handicap physique et mental qui est venu l'année passée. Donc on a vraiment un panel d'activités, d'animations qui se veut le plus large possible. On travaille avec Article 27 et toutes les ASBL partenaires. On travaille ici dans la création d'un Noël solidaire où on va justement collaborer avec des ASBL pour faire venir un public qui n'a pas l'habitude de venir. Et même dans les outils de médiation qu'on développe, il y a cette réflexion. Donc là je vous donne un très bel exemple. D'un projet sur lequel on travaille, pour lequel on vient de rendre un appel à projets. L'idée c'est de travailler sur le trésor d'Hugo d'Oignies, qui est quand même un des chefs-d'oeuvre, une des 7 merveilles de Belgique, on en est très fiers. Et c'est comment rendre accessible ces pièces à un public malvoyant. Et donc un des enjeux, et on peut même en parler parce que ça va rejoindre certains questionnements. Donc l'enjeu ce serait de numériser en 3D plusieurs des pièces du trésor. Pourquoi faire ? En fait pour des raisons d'études scientifiques, de conservation, de médiation et de promotion. L'idée c'est donc de numériser pour avoir un objet numérique en 3D le plus précis possible avec des données qui sont maîtrées. Ce qui permettra l'étude de ces objets à distance. Et donc ça, c'est un enjeu écologique. Puisque le but c'est de favoriser les collaborations avec des chercheurs internationaux. Et on s'est rendu compte que pour des raisons de sécurité c'est assez difficile de mettre en place tous les dispositifs pour aller... on ouvre les vitrines, on sort les pièces. Pour des raisons de conservation, toute manipulation est un risque. Et donc c'est de faire la manipulation une bonne fois, d'avoir un objet numérique le plus précis possible et dans la mesure du possible d'éviter de nouvelles manipulations et d'éviter aux chercheurs de se déplacer. Et donc un chercheur américain pourra à l'avenir, si ce projet voit le jour, étudier le trésor de Nîmes en restant aux Etats-Unis. Donc ça, ça va avoir un impact évidemment écologique extrêmement important.

Cet objet, ce modèle numérique sert à la recherche scientifique. Il va servir également à la gestion des collections. On va avoir un état à un moment M de l'objet et on va pouvoir suivre l'évolution des pièces dans le temps, surtout dans le temps long. Et donc dans 10 ans, si on veut renumériser les objets, on pourra superposer les deux et voir ce qui a évolué. Donc ça c'est extrêmement intéressant. C'est intéressant aussi pour tout le travail qu'on mène actuellement de mise en ligne de l'inventaire. Ce ne sera pas uniquement réservé à des chercheurs ou à des spécialistes. C'est un tout public.

Et puis, comment on décline ce modèle numérique sous différentes formes pour faire de la médiation et de la promotion ? Il y a d'abord la création d'une borne holographique. C'est de créer des hologrammes à partir du trésor. Ce qui permettra, parce que la borne n'est pas très grande et qu'elle est facilement mobile, de faire de la médiation hors les murs. On va quitter le musée, sachant qu'en plus on risque d'être fermé pendant la période de travaux. Mais on pourra aller directement dans les écoles et directement présenter le trésor vers un public qui ne vient pas. Soit parce qu'on se rend compte aujourd'hui que les écoles, c'est compliqué de voyager, de venir au musée. On viendra nous-mêmes avec le trésor. Et aussi pour le public empêché. On pense aux personnes âgées par exemple ou aux maisons de retraite. Certains

sont très attachés au trésor. On a des cas comme ça de personnes qui l'ont connu quand il était encore chez les sœurs Notre-Dame. Aujourd'hui on a la possibilité physique de venir le voir. C'est un moyen d'aller de nouveau vers ce public. Ça c'est pour les hologrammes qui seraient également utilisés comme outil de promotion pour faire connaître le musée dans différents contextes.

Pour inviter le public à venir franchir les portes du musée. Ça c'est un des dérivés. Et un autre dérivé, c'est le premier prototype qu'on a testé. C'est d'expérimenter les potentialités de l'impression 3D. On a fait un premier test sur le reliquaire du lait de la Vierge pour justement encourager une approche plurisensorielle des œuvres. Et se dire qu'on ne va pas uniquement les regarder mais qu'on va pouvoir franchir la vitrine et pouvoir toucher ces objets. Ça s'adresse à tout public. En tout cas ce type d'objet c'est destiné en particulier aux enfants. C'est forcément ceux qui veulent toucher le plus. Même les adultes. Et puis on devra, on travaille justement avec des ASBL spécialisés avec un public non voyant ou mal voyant pour développer des impressions qui soient adaptées à leurs besoins. Ceux-ci ne fonctionnent absolument pas. On nous l'a très bien fait comprendre. Mais créer quelque chose qui soit vraiment adapté à ce public là pour justement rendre accessible des collections qu'on appréhende principalement par la vue. Et des alternatives pour permettre l'accès à ce public-là.

O.T. : C'est sûr que ça, en fait la décroissance reprend à la fois l'aspect écologique et social. Et donc c'est vrai que ici ça rentre tout à fait dans les questionnements, dans les recherches. Et justement si on en revient à quelque chose de plus général enfin même pour savoir où vous en êtes vous-même. Vous êtes, je suppose, familier avec le concept de développement durable. Qu'est-ce que ça vous inspire au niveau autant personnel que...

G.V. : Alors moi ça m'inspire en tout cas un enjeu impératif, quelque chose sur lequel on ne peut pas s'asseoir et donc fermer les yeux me semble complètement irresponsable et effectivement on est en tant qu'institution culturelle et en tant qu'institution publique, à mon sens obligés de réfléchir à ces questionnements. Et au-delà de l'enjeu c'est un véritable défi, en tout cas depuis que je suis là pour ce qui est d'une institution comme la nôtre pour un musée d'art ancien parce que ça nous oblige à revoir complètement notre manière de fonctionner ce qui n'est pas toujours évident et parce que forcément les pièces sur lesquelles on travaille sont souvent dispersées et que quand on a des besoins impératifs pour des expositions c'est parfois difficile de mettre de côté sa volonté d'aller chercher des pièces absolument partout parce que ce sont les plus belles, les plus fantastiques et oui parfois de devoir faire une croix... c'est déjà arrivé de devoir faire une croix sur certains prêts parce que c'était trop loin, trop compliqué, ce genre de choses et donc ça rejoint un petit peu ce qu'on disait au début je pense que ici ça n'a pas encore été un véritable enjeu en tout cas ça n'a pas été pris en compte comme une donnée essentielle dans notre politique d'activité de manière générale mais puisqu'il y a cet impact économique avant tout c'est une nécessité de repenser nos activités et donc oui on est sur les débuts d'une vraie réflexion éco-responsable dans les musées donc j'ai bon espoir qu'en effet on puisse pouvoir offrir quelque chose de beaucoup mieux à l'avenir.

O.T. : Est-ce que le concept, par contre, de décroissance, est un concept avec lequel vous êtes familier, que vous connaissez ?

G.V. : Je le connais mais je vais l'exprimer peut-être dans des mots un peu néophytes mais ça sous-entend en tout cas la réduction de ces activités pour pouvoir justement correspondre à une vision plus éco-responsable j'imagine que c'est ça. Alors ici en fait ce n'est pas encore un véritable enjeu parce qu'en fait on travaille beaucoup avec un élément clé qui est le décret relatif au musée et à tout ce qu'il impose pour pouvoir maintenir la subvention et la catégorie et donc l'organisation d'expositions qui emmène tout ce qui est publication également et qui a un impact forcément puisqu'on réfléchit aussi en termes de publication sous forme papier ou publication numérique. Notre communication également, je sais qu'on travaille beaucoup par newsletter, par communication via les réseaux sociaux et qu'on a de plus en plus délaissé le support papier pour la com... Voilà, ça fait partie aussi des activités qu'on a en place et tout ceci se fait avec en ligne de mire quand même ce canevas de base qui est le décret et ce qu'il nous impose au niveau de nos activités et donc j'ai envie de dire que je ne serais pas contre une décroissance de nos activités, en faire moins pour être plus éco-responsable, mais ça sous-entendra une adaptation du décret et qu'en l'occurrence tant qu'on est soumis à ces impératifs... et donner un exemple qui n'a rien à voir avec l'éco-responsabilité mais qui nous impacte c'est qu'il y a une inadéquation entre la pratique et le décret c'est au niveau de la sécurité dans les musées et donc en 2017 une loi est passée qui est une loi sur les caméras qui interdit aux agents d'accueil qui ne sont pas formés à la sécurité à effectuer quelque activité de gardiennage ce qui veut dire regarder un écran avec les différentes caméras... c'est interdit aller dans les salles surveiller le comportement des visiteurs, c'est interdit mais en tant que muséologue et je sais qu'on en avait discuté justement avec monsieur Navarro, ça a un impact aussi parce que par exemple les études qu'on peut effectuer en France où on s'assied dans une salle où on observe les visiteurs et où on étudie le comportement c'est strictement interdit en Belgique parce que c'est considéré comme une activité de gardiennage et donc ça contrevient à la loi de 2017. Donc ça a un impact et pourquoi est-ce que j'en parle parce que justement dans le décret, il est spécifié dans un des articles que le musée doit être capable en tout cas d'assurer les besoins en termes de sécurité de manière matérielle mais surtout humaine et donc c'est à dire qu'il doit y avoir des personnes capables de gérer la sécurité. Ça veut donc dire engager des gardiens ce qui coûte horriblement cher et qui à l'heure actuelle n'est pas possible et donc là il y a déjà une inadéquation avec ce décret. On sait qu'il est encore sujet à débats que certains points pourront être modifiés et donc oui si on pouvait à un moment donné réfléchir aussi en termes d'adéquation environnementale ça peut être un moyen d'être plus éco-responsables.

O.T. : Pour en venir du coup à des questions plus sur la gestion générale du musée, au niveau de vos moyens de financement, quelle est la part de subventions et votre part de fonds propres

G.V. : En fait on a je dirais la grosse partie de nos subventions... en tout cas ce qui est le plus important c'est clairement la subvention octroyée par la fédération Wallonie Bruxelles pour la reconnaissance. On a une chance également c'est que tout ce qui est de l'ordre des

salaires est une compétence provinciale donc tous ces frais-là sont pris en charge par la province de Namur au même titre qu'elle finance des agents dans d'autres secteurs et puis alors on a les recettes propres qui sont... bah... tout ce qui est ventes d'ouvrages, les entrées au musée en sachant que si on prend la question des recettes propres on a vraiment à cœur ici en tout cas au musée et au musée Rops aussi d'une vraie politique de démocratisation de la culture ce qui fait que les prix d'entrée sont vraiment mais alors vraiment pas élevés et donc on parle actuellement d'une entrée à 5 euros pour les collections de référence et l'exposition temporaire et 2,50... non 3 euros pardon... quand il n'y a pas d'exposition temporaire et donc 3 euros pour voir le trésor et pour voir tout le reste des collections c'est à dire Henri Bles et sculptures, peintures, ... c'est ridicule et très clairement on a fait une étude des publics cet été qui a révélé que pour le visiteur lambda la moyenne pour le prix d'entrée devrait se situer entre 10 et 12 euros. Pour eux c'est ça le juste prix et donc on est largement en dessous en sachant qu'on a qui plus est des politiques de de dégression de tarifs c'est à dire que c'est 50% de réduction pour les groupes, pour les personnes âgées, pour les étudiants et même la gratuité pour les articles 27, pour les membres de la société écologique enfin il y a toute une série de personnes qui bénéficient de la gratuité et donc on va pas aller chercher énormément sur les fonds propres puisque justement en tant qu'institution publique notre but étant de rendre accessible la culture au plus grand nombre on fait en sorte de mettre les tarifs les plus bas possible ce qui nous dessert parfois puisque de nouveau dans cette étude des publics il est apparu que un prix très bas était un frein pour le visiteur qui estimait que comme c'est tellement bas ça vaut pas le coup de venir donc ça a été aussi un des enseignements qui fait qu'on réfléchit actuellement à une révision de la grille tarifaire pour essayer de la rendre plus adaptée sachant qu'elle n'a pas évolué depuis plus de 10 ans.

O.T. : Et du coup comme vous parlez justement des enquêtes de public, quels sont en fait vos indicateurs de réussite ? Est-ce que c'est plutôt justement les recettes, le nombre de visiteurs, des enquêtes de public fréquentes ou moins fréquentes ?

G.V. : Oui en fait on a travaillé dans ces enquêtes sur différents facteurs. Pas tellement sur la fréquentation parce que ça on a les chiffres via la billetterie mais plutôt en termes de satisfaction sur l'expérience de visite et donc c'est plusieurs points : c'est à la fois le retour sur la qualité des expositions, sur la qualité de la collection de références, c'est-à-dire en termes de présentation, est-ce qu'on a le sentiment d'avoir appris quelque chose, que les pièces étaient exposées dans de bonnes conditions et qu'on a apprécié leur observation et également en termes d'outils de médiation donc on a par exemple des tablettes numériques qui sont présentes dans différents espaces trésors, peintures et donc essayer d'établir si ces outils correspondent aux attentes du public, est-ce que c'est une plus-value pour la découverte, est-ce que c'est au contraire contraignant. C'est dans le chemin ça peut être le problème.

Et donc nous quand on étudie les retours du public forcément ce qui nous intéresse c'est plutôt ça puisque je pense qu'on doit à la fois attirer un nouveau public je pense que c'est important pour le musée de se diversifier mais il ne doit pas non plus travestir, et pour moi c'est un vrai danger actuel, de voir les musées devenir Disneyland Paris. Alors pourquoi parce que de plus en plus en fait il y a des critères d'évaluation qui sont des critères d'entreprise : c'est combien de visiteurs et quel est votre chiffre d'affaires et j'en ai déjà parlé à différentes personnes pour moi c'est un véritable danger de penser comme ça puisque on

n'est pas une entreprise, on ne vend pas des vêtements, c'est pas un parc d'attractions, c'est pas juste chercher du visiteur à tout prix on est un lieu qui garantit le savoir et on doit garantir ça encore à l'avenir sinon on a déjà assez de problèmes dans la société actuellement. Que si en plus les gens viennent au musée en se disant on va juste s'amuser mais on ne va plus rien apprendre du tout ça devient extrêmement problématique et donc... bah oui... notre enjeu il n'est pas sur le nombre exact de visiteurs bien qu'en fait ça devienne une nécessité parce qu'on est évalué par ce prisme là mais on a à cœur de développer plutôt des expériences de visite les plus intéressantes possible en adéquation avec notre identité muséale.

O.T. : Oui, en fait dans la décroissance justement ces indicateurs de réussite c'est une vraie réflexion, le fait de revoir comment est-ce qu'on évalue la réussite d'une institution. Et même comme c'est un concept initialement macro-économique donc qui analyse tout le système économique... c'est même une réflexion sur le PIB, est-ce que c'est vraiment un indicateur encore utile aujourd'hui ou moins...

G.V. : Oui et même pour la réalisation de nouveaux projets... donc j'évoquais ce projet de numérisation de pièces et la réalisation de modèles 3D. On a soumis un dossier de candidature pour un appel à projet et parmi les critères d'évaluation il y a la question des retombées économiques de la création d'emplois, ce genre de choses et donc oui, forcément, ça doit être un élément qu'on doit garder dans notre ligne de mire. Mais pour moi ce n'est pas le principe premier. Le principe c'est la valorisation du patrimoine et sa préservation. Si cet objet est pertinent c'est parce qu'il permet une moindre manipulation, c'est parce qu'il permet une meilleure préservation des pièces mais c'est pas parce qu'il va générer un profit. Ça c'est vraiment quelque chose qui est très complexe actuellement de trouver un juste milieu pour à la fois cadrer avec ces critères d'évaluation mais continuer à développer des activités de qualité qui sont des activités culturelles avant tout et qui n'ont pas vocation à générer un profit.

O.T. : Et est-ce que, pour vous, dans la réussite du musée le bien-être même de l'équipe est un critère important ?

G.V. : Oui, en tout cas c'est certain et je n'ai pas une très grande expérience de manager. Il faut replacer dans le contexte c'est à dire que je sors d'une thèse de doctorat en histoire de l'art qui est principalement un travail solitaire et donc se mettre à gérer une équipe qui compte ici une quinzaine de personnes c'est un vrai défi au quotidien et donc, pour le peu que j'ai pu en juger ici, on a une équipe qui est formidable. J'ai une chance incroyable de travailler avec les collègues que j'ai parce qu'ils sont extrêmement volontaires et parce qu'ils ont une capacité à la polyvalence qui est admirable. Et donc on a ce fameux document sur le musée du XXI^e siècle on parle d'un écosystème, de polyvalence et ce genre de choses et c'est particulièrement vrai et c'est parfois difficile aussi de le faire comprendre de l'extérieur. Et même parfois pour des personnes qui sont dans le domaine, c'est-à-dire qu'on a trois personnes par exemple ici qui ont des postes de scientifiques mais qui ne font de la recherche qu'à de l'ordre de 5, un grand max 10% de leur temps de travail parce qu'en fait ces personnes elles sont amenées à faire des tâches de communication, de mécénat, toutes les choses dont un musée a besoin aujourd'hui mais pour lesquelles on a personne dans l'équipe qui est à même de réaliser ces opérations. Et comme ces personnes ne sont pas formées à ces

disciplines ça demande énormément de temps, ça demande justement des temps de formation et c'est un temps qu'on ne peut pas consacrer à la recherche.

Actuellement c'est un vrai problème, on peut vraiment parler d'un problème, c'est qu'on a une équipe au musée qui, heureusement, est motivée et qui, heureusement, est passionnée parce que je pense que dans n'importe quel secteur il y a des gens qui ont rejeté l'éponge il y a bien longtemps, parce que la charge de travail elle est démesurée par rapport au temps de travail. Et à titre tout à fait personnel moi j'ai un poste d'agent provincial de type temps plein, 38 heures par semaine qui est complètement aberrant par rapport au temps de travail que représente réellement la direction d'un musée. Donc là on ne se fait pas d'illusions on sait très bien qu'on est amenés à travailler beaucoup plus mais voilà gérer de la gestion de collection de la communication et les ressources humaines c'est extrêmement complexe et on en demande toujours plus aux équipes avec de moins en moins de moyens et il y a un moment donné où on va atteindre le point de rupture.

O.T. : C'est quelque chose qui revient dans quasiment tous les musées.

G.V. : Bah oui... et honnêtement on se plaint ici parce que oui on est confronté à ça parce qu'en fait, déjà en temps normal on doit gérer pas mal de choses. Et ici on a ce projet d'extension qui nous occupe énormément parce qu'on doit gérer à la fois la question de l'architecture, alors il n'y a pas d'architecte dans l'équipe, c'est-à-dire qu'à un moment donné on est amené à se positionner sur des plans sans avoir de formation d'architecture, alors on peut être aidé par les services provinciaux et c'est là où on a probablement plus de chance parce qu'on a quand même une grosse structure comparé à d'autres petits musées de ville ou de campagne, qu'on a le soutien de la province c'est à dire des agents qui travaillent dans d'autres domaines. On peut avoir un architecte qui est issu d'un autre service qui vient en support pour nos activités mais malgré tout, malgré ces possibilités-là, bah voilà. Ici déjà en temps normal c'est compliqué de tout faire, gérer en plus un projet d'extension qui est financé sur fonds privés en grande partie donc il va falloir aller chercher ces fonds, c'est-à-dire développer des outils de communication efficaces, c'est-à-dire se former au mécénat, pas aborder quelqu'un pour lui demander 10 millions d'euros comme ça, et tout ça nos équipes le font en complément des activités qu'elles font déjà de base et là ça commence à faire vraiment, vraiment beaucoup et tout ça n'apparaît pas de manière claire notamment dans les plans quinquennaux et donc de l'extérieur ça semble aberrant par exemple de ne pas avoir une plus grande puissance scientifique mais c'est parce qu'en fait on est déjà content quand on peut réaliser un catalogue ou une publication sur l'année parce qu'il faut s'accrocher.

O.T. : Vu que la décroissance c'est avant tout une réévaluation des besoins pour amener une réduction à la fois de la production et de la consommation, pour tendre à combler juste ces besoins, selon vous, ce serait quoi les besoins primordiaux de ce musée ?

G.V. : C'est une excellente question. Je pense qu'il faut vraiment mener une réflexion et retourner à la base et donc essayer de comprendre quelle est l'identité de ce musée. On l'a déjà dit à plusieurs reprises : musée d'art médiéval, musée de la Renaissance et de se dire déjà qu'on a une chance absolument incroyable d'avoir cette collection et donc pour moi le

premier point c'est de réfléchir aux besoins en termes de valorisation de cette collection. De quoi a-t-on besoin aujourd'hui ? Quelles sont les activités qu'on peut mener pour mettre en valeur ceci sans même aller chercher des pièces à l'étranger ? Et quel public est-ce qu'on veut toucher ?

Je pense que là on l'a dit tantôt c'est un public le plus diversifié possible mais je crois que on va être amené nécessairement... je ne peux pas appeler ça un repli mais en tout cas un retour sur ses acquis et donc partir de ses forces pour pouvoir compléter. Donc nous notre force c'est cette collection qui est prestigieuse et donc plutôt que de faire 2-3 expos qui met en valeur un patrimoine régional c'est davantage prendre appui sur nos collections ce sera à un moment donné réduire notre voilure et je pense que pour moi le principal point qui devrait être réduit c'est justement celui des expositions temporaires parce que ça coûte très cher en moyens financiers et en moyens humains puisque comme on l'a dit tantôt, on est amenés à gérer tous les aspects d'une exposition. Ça prend énormément de temps et donc récupérer ce temps-là, c'est un temps qu'on peut réinvestir dans d'autres projets et je crois qu'à un moment donné on va devoir faire cet effort qui n'a jamais été fait de lister l'ensemble des activités qu'on mène ou qu'on souhaite mener et d'évaluer leur adéquation avec les moyens humains et financiers qu'on a à disposition et je ne serais pas étonné qu'on ait un véritable une balance disproportionnée. Et puis à un moment donné il faudra faire des choix et toujours en gardant de vue ce fameux décret et de vérifier l'adéquation de nos activités par rapport à ça. Alors peut-être que l'étape suivante sera celle d'un constat qui sera d'une inadéquation entre ce qu'on nous demande de faire et ce qu'on peut réellement faire au quotidien c'est un gros travail ici. J'ai des amis qui travaillent dans le domaine de la finance qui sont parfois un petit peu effarés de voir comment on travaille dans les milieux culturels ou on dit : « Tiens vous avez j'imagine fait des plans d'action sur le long terme en listant l'ensemble de vos étapes et compagnie » et où en fait c'est impossible de travailler avec ce modèle économique en se disant : « Bah désolé mais la plupart du temps c'est sous réserve de l'obtention d'un financement et si je n'obtiens pas ce financement ça ne sert à rien de commencer à lister des actions dans le temps puisqu'elles ne nous reverront jamais le jour » et puis tout simplement c'est parce qu'on n'a pas toujours le temps de concevoir des plans d'action qui prendraient à eux tout seuls une semaine pour être conçu.

Je pense que cette étude va faire énormément de bien parce qu'il y a vraiment deux modèles qui s'opposent la façon de travailler et puis le modèle sur lequel on est évalué.

O.T. : Je refais vite fait ma liste de questions pour voir...

G.V. : Si tu veux, si ça part un peu dans tous les sens, si jamais il y a besoin de quoi que ce soit je reste tout à fait joignable. On peut s'appeler, on peut échanger par mail, il n'y a pas de soucis.

O.T. : Au niveau de la participation du public, est-ce que votre public est amené à participer soit dans le fonctionnement global du musée ou pour des activités plus précises ?

G.V. : Alors très peu très, très peu et là aussi c'est quelque chose sur lequel on travaille. C'est que jusqu'à présent, notre public, on l'invitait lors des événements vernissage et c'est à peu près tout en termes d'interaction avec le public. Quand j'ai postulé ici moi j'avais soumis un projet d'exposition participative qui faisait intervenir le public dès la conception et donc il

était investi. Et donc ça c'est quelque chose qu'on mènera un jour à terme. L'idée c'est que le public puisse s'approprier le musée d'une manière ou d'une autre et notamment parce qu'il y a un vrai... un vrai... je ne vais pas dire « problème » mais une incompréhension en tout cas du grand public sur pourquoi un musée ça coûte autant et quand on dit aux visiteurs... parfois certains s'offusquent quand on leur dit qu'ils doivent payer. Un cas avec une dame qui est venue un dimanche et qui était offusquée parce qu'on lui demandait de payer 3 euros parce que pour elle le dimanche c'était gratuit. « Et ben non c'est le premier dimanche qui est gratuit ». « Ah oui ben ça ne m'arrange pas, c'est du vol machin et en plus mes impôts ils passent là-dedans machin chouette ». Alors, oui et comme on aime à le dire au public c'est grâce aux impôts, c'est grâce aux subventions que l'on peut donner l'accès à ces collections et si on avait pas ça ben le prix d'entrée ce serait pas 3 euros ce serait 90. Et quand on dit ça au public ben là il y a un franc qui tombe parfois. Mais je ne sais plus ce que je voulais dire avec tout ça... c'était quoi la question ?

O.T. : Au niveau de la participation

G.V. : Oui voilà et donc ce projet c'était justement pour pouvoir informer le public de nos réalités, de leur faire comprendre déjà tout le travail qu'il y a derrière la conception d'une exposition depuis la phase de conception en les intégrant dans la phase de montage, en les intégrant également dans la vie d'une exposition, et jusqu'au démontage. Donc ça c'est quelque chose qui serait vraiment intéressant à mener ici on a également cette réflexion là mais dans la perspective du mécénat c'est donc à partir du moment où on va devoir aller chercher de l'argent. C'est quelque chose qui est peu voire pas développé ici dans la politique de mécénat mais ça deviendrait une nécessité parce qu'on se rend compte qu'il y a de nouveau si on veut continuer à mener nos activités avec une enveloppe budgétaire qui se réduit à un moment où les deux ça ne marchera plus et donc il faudra des financements privés et bien donc c'est comment aller chercher ce mécénat, comment l'investir et quelle contrepartie lui donner pour qu'il puisse s'investir dans la vie du musée.

Donc là aussi ça va être des réflexions sur : inviter un mécénat lorsqu'il y a un montage d'exposition, faire des découvertes en avant-première, ce genre de choses... et puis de manière plus large à partir du moment où on tend à dynamiser davantage les expositions de référence et moins les expositions temporaires ben ça veut dire comment est-ce qu'on réfléchit pour rendre ça plus attrayant ? Là on va nécessairement devoir communiquer avec notre public alors on a des études de satisfaction de manière régulière des études de public ponctuelles et ici on a lancé un événement. D'ailleurs si vous êtes disponible jeudi je vous invite à venir. Je parlais de ce principe de rotation donc de montrer des œuvres, de faire en sorte que tous les trois mois il se passe quelque chose de différent, et bien jeudi pour justement célébrer cette première rotation on a une conférence qui sera organisée. Donc c'est une spécialiste de l'œuvre de Martin Schongauer qui va nous faire un commentaire vraiment sur l'œuvre et en avant-première avant que l'œuvre ne soit installée. Donc il y a ce sentiment, comme ça un peu « privilégié », de se dire : « Je la vois avant les autres ». C'est un test, on ne l'a jamais fait, on le fait pour la première fois. Déjà au niveau des inscriptions j'avais un peu peur que ça fasse un zéro pointé mais non, les gens s'inscrivent et au terme ben voilà de la conférence il y aurait un formulaire qui sera remis aux participants pour leur demander l'avis, pour savoir si c'est une formule qui est susceptible de les intéresser, si c'est quelque chose qu'on renouvelle ou au contraire ça ne sert strictement à rien. C'est pas une demande

du public, c'est le seul moyen qu'on a le formulaire de satisfaction pour identifier l'impact de nos actions puisque d'un point de vue financier la billetterie ne permet pas des informations suffisamment précises. On a les chiffres de fréquentation on a les chiffres de provenance mais sans ces études ponctuelles et qui ne ciblent qu'une partie que ceux qui répondent pour lesquels on a l'avis mais donc on a finalement peu d'informations sur l'impact de tout ce qu'on mène. Ça vaut pour les activités, ça vaut pour la communication de manière générale. Actuellement on a peu d'informations sur par quel biais les gens ont été informés et ça c'est un vrai problème parce que si ça se trouve on dépense énormément en affiches et ce genre de choses mais ça marche peut-être pas du tout et là je ne sais pas je n'ai pas de solution miracle sur un moyen d'avoir une vue vraiment fine si ce n'est de demander aux agents d'accueil de mener une étude systématique à chaque visite : « Vous venez d'où, quel âge, sexe ? » et encoder quasi le formulaire en temps réel. Je ne pense pas que quand on visite un musée on a envie d'être questionné à l'entrée. Et donc voilà le formulaire de satisfaction est actuellement... si vous en voyez d'autres je suis preneur... est le seul moyen d'avoir une toute petite mesure de l'impact de nos activités. Donc ça voilà c'est un des éléments qu'on met en place pour essayer d'avoir cette dynamique et cette interaction avec le public.

O.T. : Je pense que j'ai à peu près posé toutes les questions auxquelles... Ah oui ! C'est peut-être une petite, à propos... Vous avez une boutique et du coup au niveau de cette boutique comment est-ce qu'elle est fournie ?

G.V. : Alors on a principalement des publications qui sont soit les publications du musée (le musée est éditeur responsable pour une partie des publications) ou alors ce sont des mises en dépôt et donc on effectue ce qu'on appelle des « ventes pour compte de tiers » en sachant que ça ne concerne qu'un seul partenaire qui est la société archéologique et donc puisqu'on est lié avec cette société par un contrat de gestion qui prévoit l'organisation d'une exposition par an et à chaque exposition est publié un catalogue et donc on vend le catalogue pour compte de tiers pour la société archéologique. C'est principalement des publications mais on a également toute une série de goodies type crayons, lattes, cartes postales. Alors je pense qu'on peut aller plus loin et c'est aussi un des enjeux de la numérisation c'est à un moment donné de prendre appui sur tout ce qui est impression 3D pour créer des souvenirs personnalisés partir avec sa petite pièce du trésor par exemple ça peut être un élément donc c'est principalement ça mais c'est pas extrêmement développé et ça ne rapporte pas énormément c'est clairement quelque chose qui peut être développé et qui doit l'être.

Et pour ce qui est plutôt de l'origine... là on n'a pas parce que nos autorités provinciales ont estimé que l'offre était suffisante à proximité et que du coup ceux qui veulent boire un café n'ont qu'à traverser la rue ils boivent un café, il n'y a pas besoin d'avoir quelque chose sur site et là encore à mon sens c'est une erreur puisque, on le voit, quand on visite des musées à l'étranger, même s'il y a une offre à proximité, quand il y a un café, quand il y a quelque chose sur site les gens s'arrêtent au minimum au milieu parfois de leur visite pour la reprendre après. C'est un moment de pause, d'arrêt dans le parcours et ça on ne le propose pas et pour moi c'est dommageable même si ça sous-entend la réalisation d'une concession, toute une série de choses mais on y perd et c'est certainement un élément qui reviendra dans la réflexion mais pour le projet d'extension, on ne fera rien dans l'immédiat mais à terme, peut-être en 2030, d'essayer d'inclure quand même ce service-là dans notre offre.

O.T. : Ok ok, je pense que j'ai posé toutes mes questions. Est-ce que pour vous il y a quelque chose à ajouter ?

G.V. : On a fait un bon tour ça me semble déjà pas mal si jamais il y a des choses qui me reviennent je ne manque pas de revenir vers vous. Je pense qu'il y aurait aussi des questions du hors-les-murs mais ça de nouveau c'est quelque chose qui n'a pas été très très développé jusqu'à présent parce que surtout on n'avait pas le personnel à disposition. Ici on recrute un médiateur d'ici les prochains mois donc l'équipe va un peu se renforcer à ce niveau-là. C'est quand même très complexe quand il n'y a pas de médiateur et donc on se posera aussi à un moment donné la question en termes de coût, et en terme écologique, de la pertinence d'une action hors-les-murs et si action il y a jusqu'où est-ce qu'on va : est-ce qu'on se limite au territoire provincial ou est-ce qu'on va beaucoup plus loin.

Il y a aussi la question de la mutualisation avec d'autres institutions. On n'en a pas tellement parlé mais c'est vrai qu'on a le projet à un moment donné de mener une exposition sur Henri Bles. Une exposition rétrospective avec le projet que cette exposition puisse après voyager entre les institutions. Alors forcément dès qu'on dit ça on applaudit des deux mains en disant « super c'est de la mutualisation ça va coûter moins cher bien joué » or de nouveau si c'est intéressant pour la mutualisation des compétences à mon sens ça l'est pas vraiment pour ce qui est de la réduction des coûts puisqu'au final le transport ça change strictement rien puisqu'on va quand même devoir faire voyager les pièces. Et donc c'est un peu l'illusion qu'on a parfois auprès de nos institutions quand on sort le mot mutualisation : « C'est génial ça coûtera moins cher ! » Alors que pas du tout c'est la même chose si ce n'est qu'on ait une plus grande visibilité et que ça favorise les interactions entre les institutions. Donc ça aussi c'est un point auquel il faudrait être attentif à l'avenir à mon sens, de se demander s'il y a une vraie plus-value en tout cas quel est l'intérêt de faire circuler. Nous c'est un intérêt parce qu'au moment où le musée sera fermé c'est la garantie que les œuvres sont visibles alors qu'on ne peut plus les exposer et de ne pas devoir les stocker pendant ce temps-là donc c'est intéressant. Mais au-delà de ça... bref.

O.T. : Et du coup le musée fermerait...

G.V. : Oui. Alors ici on a déjà... En 2024 on va fermer complètement entre la fin février et le début du mois d'avril le temps de faire partir le trésor, à Paris le temps de sécuriser les grosses pièces à l'étage, de faire passer la plupart des collections vers l'avant-corps et de faire passer une partie des tableaux vers la maison de l'administration provinciale. L'idée étant qu'à partir du 1er février on puisse avoir une expo à Paris, une expo à la maison de l'administration provinciale et une exposition temporaire ici sur l'histoire des collections et en fermant complètement cette partie-ci du bâtiment on tient pendant 6 mois le temps de faire les études de stabilité, des études de décors, etc. dans cette partie-ci. Et puis à partir d'octobre on fait le chemin inverse on remet tout en place on fait le montage de la prochaine expo temporaire et mi-novembre on reprend une activité normale. Et donc ça c'est quelque chose qui a été extrêmement compliqué à mettre en place puisqu'il a fallu l'accord de tous les partenaires c'est-à-dire la société archéologique, la fondation Roi-Baudouin pour les pièces de l'agence Wallonne du patrimoine pour le calendrier trouver les prestataires pour les différentes études trouver des lieux pour abriter les pièces en sachant que le bâtiment est

classé, que certaines pièces sont classées ça a été un micmac absolu et ça a pris énormément de temps mais on y est arrivé. Et puis, si tout va bien on relance tout ça en 2026-2027 et là par contre c'est : on ferme boutique le temps de faire tous les gros travaux. On n'a pas encore vraiment réfléchi en détail à ce qu'il va se passer à ce moment-là mais il faudra qu'on y pense tout doucement parce que là c'est pendant au moins 3-4 ans de fermeture complète. Mais chaque chose en son temps.

O.T. : Aussi une petite question : est-ce que je pourrais avoir accès à l'organigramme de votre équipe ?

G.V. : Oui je vais regarder si je l'ai en détail parce qu'il n'y a pas d'organigramme pour le musée en fait il y a un organigramme mais qui est pour le service. Ça je peux vous le communiquer mais ça regroupe le Rops et le patrimoine culturel mais c'est plus intéressant à mon sens de l'avoir parce que comme ça vous avez une vision globale. En sachant que on interagit énormément entre nous en termes de compétences en termes d'activités donc on essaye d'aligner nos thématiques d'expo, ce genre de choses. ça fonctionne bien mais dans la structure générale c'est peut-être plus intéressant que juste en interne donc je vous enverrai ça. Je vais noter. Donc parmi les documents : organigramme et on avait dit quoi tout à l'heure ? il y avait les rapports d'activités oui ici vous les avez préparés si vous voulez les consulter mais j'avais en tête d'autres choses... je ne sais plus, si ça me revient je vous le mettrai.

1.3. Entretien avec Mélanie Cornelis, directrice de l'Espace Muséal d'Andenne (EMA), réalisé par Oriane Tasiaux le 20/11/2023 en visio-conférence, ca. 1h15.

O.T. : Du coup pour te présenter un peu les questions d'avance, je vais commencer par des questions plutôt de définition de concepts pour voir si tu es familière avec les concepts puis ce sera plutôt général sur la gestion du musée et puis plutôt service par service. Alors du coup est-ce que tu es familière avec le concept de développement durable et si oui qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

M.C. : Rappelle-moi juste le cadre de ton travail pour que je ne parte pas dans tous les sens ?

O.T. : Donc moi je travaille donc sur le concept de décroissance et donc comment il pourrait s'adapter au musée et l'idée c'est de voir où se trouve le musée pour le moment entre développement durable et décroissance justement.

M.C. : Ok les notions de développement durable elles interviennent sur différents plans que ce soit donc c'est des intentions et des choses mises en place pour pouvoir permettre une durabilité des actions que ce soit d'un point de vue écologique humain sociologique, démographique, économique aussi... voilà en gros.

O.T. : ok et est-ce que tu te souviens comment tu as été introduite à ce concept ? Est-ce qu'il y a un moment particulier où tu t'es mise à réfléchir à ça ?

M.C. : J'évolue dans ma sphère personnelle, dans un milieu très militant. Je suis entourée de personnes pour qui les questions écologiques et sociales sont extrêmement présentes. C'est plutôt dans ma sphère personnelle, par mes relations personnelles, que j'ai été sensibilisée.

O.T. : Est-ce que c'est quelque chose sur lequel tu fais des recherches de manière quotidienne ou pas spécialement ? Tu te laisses un peu plus porter ?

M.C. : Quotidienne, non. Non, je ne veux pas dire que je suis à la recherche de choses. Par contre, j'essaie de mettre des choses en place à mon niveau, que ce soit à la maison ou au travail. Surtout, être une personne qui puisse être à la source d'une sensibilisation auprès de mon fils. C'est plutôt comme ça que je suis plus proactive.

O.T. : Selon ta définition du développement durable, au musée, est-ce que vous mettez des choses en place. On précisera un peu après, mais là maintenant, est-ce que ça te fait penser à certaines actions ?

M.C. : Oui, je pense qu'à petite échelle, oui, sur différentes choses. En termes de gestion, je pense que mon management, en tout cas, essaye d'être dans une perspective de développement durable. La gestion du matos, des expositions aussi. Je pense que ce n'est pas tout à fait compatible toujours avec la gestion des collections, malheureusement. Dans les actions de médiation, ce n'est pas non plus... On n'est pas encore au top, mais en tout cas,

on essaye pour certains pans sur lesquels on peut agir de le faire. Donc voilà, je dirais que c'est loin d'être parfait, c'est loin d'être nul, mais il y a des petites choses qui sont mises en place.

O.T. : Ok, ok. Et du coup, maintenant, plutôt sur le concept de décroissance, est-ce que tu y as déjà été introduite ? Qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

M.C. : Oui, j'y ai aussi été introduite. De la même manière que pour le développement durable, disons que oui, j'y suis plutôt sensible. Je pense qu'effectivement, on a besoin d'accélérer un peu la cadence. Et là, par contre, pour ce coup-là, il y a des choses sur lesquelles je ne suis pas toujours en accord avec moi-même, notamment dans notre politique hyper offensive d'activités et d'expositions au musée. Je pense que l'humain a besoin d'un peu décélérer, de moins consommer, de tout, vraiment, de prendre plus de temps pour se poser, d'être un peu à la maison et de lire un livre et de ne pas courir à droite à gauche, surconsommer dans les magasins, surconsommer de la culture, surconsommer de tout. Donc voilà.

O.T. : Pour passer sur les questions générales sur le musée, tu m'as dit que l'organigramme avait changé récemment. Est-ce que tu peux me le décrire de façon générale ? Est-ce que c'est toujours des départements divisés en services ?

M.C. : Oui, il a juste un tout petit peu... Quand je t'ai dit qu'il avait un petit peu changé, c'est parce que... Je vais citer les fonctions, je ne vais pas dire les prénoms pour que ce soit plus clair pour toi. Notre responsable de département scientifique a pris une pause carrière de 3 à 5 ans pour pouvoir aller faire un post-doctorat à l'université de Gant. Donc je n'ai plus de responsable de département scientifique dans l'organigramme et il n'y avait pas encore non plus de responsable du département des publics. Et donc pour pouvoir pallier à l'absence d'un responsable du département des publics et à l'absence temporaire d'un responsable du département scientifique, j'ai fait le choix d'engager une adjointe à la direction pour pouvoir assumer cette responsabilité un peu transversale avec moi sur les deux départements... pour des raisons économiques. Je n'ai pas la possibilité d'engager deux nouveaux responsables, donc j'engage une adjointe qui va pouvoir m'aider à assumer en tout cas la responsabilité de ces deux départements sur le terrain. Sinon le reste de l'organigramme n'a pas vraiment changé. Donc si on en parle de la version de janvier 2024, on aura une direction, en dessous une adjointe à la direction, et en dessous trois départements, un département scientifique, un département des publics, un département que j'appelle formation et révision, et un service administratif en plus, qui n'est dans aucun des départements et qui est le service qui s'occupe de la comptabilité et des ressources humaines.

Dans le département scientifique, il y a le service des fouilles, le service des collections, le service des archives et le service des études et de la recherche. Le département des publics, il est divisé en un service de communication générale, un service des expositions temporaires et permanentes, un service de médiation culturelle et un service d'accueil des publics et

boutiques. Et le département formation et révision, il n'a pas de service annexe, mais par contre il est composé de membres des deux départements précédents, pour pouvoir assurer une espèce de relais et de communication interne, que ce soit en termes de formation des équipes et en termes de révision des contenus, que ce soit les contenus scientifiques comme les contenus pédagogiques, il y a toujours trois personnes, un préhistorien, une céramologue et une médiatrice culturelle qui sont un peu la plaque tournante pour pouvoir faire en sorte que les communications entre les deux départements... la communication interne, fonctionnent bien. Je ne sais pas si c'est clair pour toi.

O.T. : Comme le concept de décroissance, ça se base avant tout sur une réévaluation des besoins afin de diminuer la consommation et la production pour revenir à ses besoins « primaires ». Selon toi, ce seraient quoi les besoins principaux de l'EMA ?

M.C. : En termes de décroissance ?

O.T. : Si on devait diminuer la production et la consommation, qu'est ce qui serait en fait le minimum requis ? Qu'est-ce qu'il y aurait besoin pour que le musée fonctionne de toutes façons ?

M.C. : Alors ça dépend ce que tu entends par le musée fonctionne, si la question est, on oublie l'argent. L'argent n'est même pas partie de l'équation. Un musée, pour qu'il fonctionne, il faut qu'il y ait quand même des gens qui viennent le visiter. Nous, on est quand même dans une région... Andenne, ce n'est pas une grande ville. Ce n'est pas, même si ce n'est pas une grande ville, il y a des petites villes comme Dinant, par exemple, qui sont des villes très connues et qui sont très touristiques. Ce n'est pas le cas d'Andenne. Pour faire venir des gens Andenne, c'est compliqué. Ça, c'est une première chose.

La deuxième complexité, c'est que on a des thématiques qui sont un peu bizarres. On parle de préhistoire et de céramique. En soi, pris séparément, ce n'est pas bizarre, mais ensemble, dans un même musée, les gens ne comprennent pas... qu'est-ce qu'ils vont trouver d'intéressant pour eux dans un musée qui est aussi hybride ? Donc, ces deux aspects là étant, on a du mal à faire venir des gens dans le musée.

Donc, on a développé une politique d'exposition temporaire extrêmement active, que je considère, moi, maintenant comme étant offensive. C'est à dire qu'on fait deux, voire trois expositions temporaires de grande taille, d'envergure par an. Et ces porteurs, ça veut dire que les gens viennent voir le musée. On a du monde qui vient voir le musée, mais ça nous met tous sur les genoux et ça nous demande une... En termes de communication, c'est hyper, hyper offensif. On est tout le temps en train de communiquer sur les expositions temporaires. On n'est du coup pas du tout... En termes de gestion humaine, c'est très fatigant. En termes de gestion des déchets, c'est pas top. Et en termes d'images de décroissance, on n'est carrément pas là-dedans. On est en mode : « Venez nous voir, venez nous voir, on est

généiaux. » On est hyper dynamique, machin. Donc voilà, ça, c'est vraiment l'anti-décroissance de l'EMA.

Alors qu'on pourrait, effectivement, si on avait un musée avec une thématique plus claire, dans une ville plus urbaine, plus connue, se permettre de se dire : « On fait une exposition par an ou tous les deux ans, comme certains musées, et on vit sur notre permanent. Les gens viendront quand même. » Nous, on ne peut pas se le permettre pour l'instant parce qu'on est récent. Et donc, c'est vrai que ça, là-dessus, on fait un peu de la merde. De la merde, on s'entend. On fait venir 20 000 personnes par an dans le musée, ce qui est super. Mais par contre, ce n'est pas très décroissant.

Et alors, en termes de médiation culturelle, je trouve qu'on fait beaucoup d'activités. On est à plus de 300, 350 activités par an. Tous les jours, il y a une activité à faire au musée. Et donc là, cette année, en octobre de chaque année on fait la programmation pour l'année qui suit. Et j'ai instauré une diminution quand même importante du nombre d'activités. Pourquoi ? Pour pouvoir permettre aussi à l'équipe de souffler et pour être un peu plus en adéquation avec ce que je te disais, c'est-à-dire qu'on n'est pas obligé de faire un milliard d'activités tout le temps. Donc, on aura moins de monde. Mais je trouve que là, c'était trop. C'était bien pour les trois premières années du musée, pour la création du musée. Il fallait qu'on existe. Mais là, c'est bon on a compris, on existe. On peut diminuer un peu la cadence.

Sinon, en termes de management, je pense que je suis quand même une personne à l'écoute des besoins personnels des gens. Et donc, voilà, un bébé malade, c'est con, tu peux voir, mais je pense que ça fait partie de la décroissance aussi. « Un bébé malade, la crèche m'a rappelé, il faut que j'aille le chercher. » « Il n'y a pas de problème, tu peux y aller. » Voilà, j'ai une de mes collègues qui vient d'apprendre que sa belle-mère avait un cancer. « Ok, prends du temps pour toi, un petit peu, deux, trois jours. Fais du télétravail. Je sais que tu ne vas pas être super efficace, mais ce n'est pas grave. »

Je ne demande pas aux gens de prendre des congés ou d'aller chez leur médecin prendre des certificats médicaux. J'essaye d'être à l'écoute pour pouvoir permettre aussi aux gens de se sentir confortable dans leur basket au boulot et de ne pas être dans un rythme effréné de travail. Je pense que ça passe aussi par un management avec de l'empathie et de l'écoute.

O.T. : Ok, ok, super. Et au niveau, de nouveau, pour revenir à ces besoins un peu primaires. Est-ce que pour toi, le soutien politique de la commune, est ce que justement, c'est un soutien ou plutôt quelque chose que tu vas « subir » ou un peu les deux ? Enfin, comment tu te sens par rapport à...

M.C. : La commune, elle est présente, on ne va pas se mentir. Et puis ça change des pouvoirs politiques. Donc, tous les X années, on rabat les cartes. La situation d'aujourd'hui ne sera pas celle de l'automne 2024, puisque ce seront les élections communales. Mais à l'heure d'aujourd'hui, avec l'échevin de la culture qui est notre président et le bourgmestre en place, je ne le vis pas comme quelque chose que je subis. Je pense à un vrai soutien financier, d'abord. Clairement, je tiens à le souligner, parce que c'est vraiment un soutien infaillible.

On ne me dit jamais non. Et puis, un soutien aussi dans les projets, c'est-à-dire que moi, je viens avec des idées, des propositions d'exposition, des propositions d'activité, des propositions d'acquisition, des propositions d'engagement de personnel. Et on me fait confiance. Donc, voilà, pour l'instant, en novembre 2023, c'est OK. On en reparlera l'année prochaine.

O.T. : Alors, est-ce que, justement, ces besoins, peut-être même plutôt pour chaque service, est-ce que tu as des moments où tu vas vraiment te poser avec ton équipe pour rediscuter ces besoins, voir ce dont chaque personne, a besoin dans son service ? Et si tu fais ça, à quelle fréquence ? Est-ce que c'est plutôt quotidiennement, chacun vient vers toi ou c'est plutôt des réunions organisées ?

M.C. : On commence à le faire pour les raisons que je t'ai évoquées, c'est-à-dire on a ce temps-là, ce qu'on n'avait pas quand on venait d'ouvrir. On le fait de différentes manières. Alors, il y a de l'informel et il y a du plus formel. En général, le formel suit l'informel, c'est-à-dire que quelqu'un va venir me dire : « Ecoute, là, c'est too much, quoi. Il y a trop, il y a trop d'activités, il y a trop de, je ne sais pas quoi. » Et alors là, c'est moi qui vais mettre en place à la prochaine réunion de service. Souvent, c'est par service. On en discute.

Exemples concrets : j'en ai deux. La responsable des expositions temporaires m'a dit : « Ecoute, là, le workflow sur les expos temporaires, il n'est pas clair. On ne sait pas qui fait quoi en termes de communication. » En l'occurrence, il y avait toute une série de choses à mettre en place : une affiche, un flyer, une invitation, des cartels à mettre en page après en page, des graphismes à faire pour l'expo. Et en fait, on ne savait pas qui, dans les mains de qui étaient les dossiers. Tout le monde attendait que... pensant que l'autre était dessus et attendait de la part de la direction qu'elle valide l'étape finale. Et moi, je pensais en fait que c'était OK, c'était dans les mains de tout le monde et que chacun avait pris ses responsabilités.

Donc, là, on se retrouve. Ben oui, trois semaines avant un vernissage, en ayant en fait rien. Parce que ben, tout le monde est un peu le nez dans le guidon. Moi, j'étais absente, donc j'ai cru que les choses avançaient sans moi. Et en fait, eux, ils ont cru que je voulais absolument avoir le dernier mot. Donc, et là, on m'a dit voilà : « C'est pas clair. Il y a trop, trop peu de temps parce que trop d'expositions temporaires. Donc, il faut qu'on revoie le truc. » Donc, j'ai prévu qu'après le vernissage, la semaine après, quand on est encore un peu chaud, on se pose avec le service expo et qu'on mette en place un protocole pour que ça n'arrive plus et que chacun ait sa to do list, sa check list, un protocole qu'on respecte. Et puis voilà, une fois qu'il sera fait, ce sera plus que des cases à cocher, ce serait une charge mentale en moins.

En médiation, un autre exemple, ben voilà, je vois les... Je fais des étapes de prestations, les fiches de paye en septembre, du personnel. Et chez nous, au 30 septembre, il faut que tout le monde soit à zéro heure de récup. Et je me rends compte qu'en fait, il y a des gens qui sont avec des montants d'heures sup. à prendre qui sont délirants. Et donc, j'en parle avec les personnes concernées et je demande à la responsable du service de me faire un bilan du nombre d'activités assumées par médiateur sur l'année, enfin, sur les derniers mois qui viennent de s'écouler. Et je me rends compte qu'il y a des gens qui assument énormément d'activités sur le terrain. Tous, hein, mais il y en a qui en assument plus que d'autres parce

qu'ils parlent néerlandais, parce qu'ils habitent Andenne, donc quand il y a un collègue malade, ils savent venir plus facilement, donc ils débrouillent à peu près, parce que c'est les mêmes personnes, donc c'est ces personnes-là qui prennent beaucoup.

Et donc, à la réunion qui a suivi du 9 octobre, tu vois, à peine dix jours plus tard, en réunion du service médiation, on a décidé alors de supprimer pour l'année prochaine des activités pour pouvoir dégager simplement du temps dans le timing des gens et qu'ils n'aient pas à assumer autant d'activités et faire des heures de récup comme ça à crever, quoi. Voilà, des exemples concrets.

O.T. : Alors, est-ce que tu peux me parler de façon générale des modes de financement du musée ? Donc, si j'ai bien compris, il y a la ville qui aide beaucoup. Est-ce que tu as, tu reçois d'autres subsides ? Si oui, lesquels ?

M.C. : Je vais te les faire du plus gros ou moins gros sur une année. C'est les points APE, la subvention APE pour les emplois. Oui, ensuite, c'est la Fédération Wallonie-Bruxelles. On est en mise en conformité en catégorie A. Donc, on a 250 000 euros de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ensuite, on a un subside de la ville d'Andenne qui est de 155 000 euros annuels pour le récurrent. Plus à ça, tu ajoutes. 5 000 euros d'acquisition, toujours pour la ville d'Andenne, 5 000 euros annuels pour pouvoir faire des acquisitions. À ça, tu ajoutes ce qu'on appelle des budgets extraordinaires, c'est-à-dire qu'en fonction des demandes de projets, je peux solliciter la ville d'Andenne pour demander de l'argent en plus de ces 155 000 euros que j'ai chaque année. Donc, cette année, pour que tu aies un ordre d'idées, en plus de ces 153 000 euros, j'ai obtenu de la ville à peu près 90 000 euros supplémentaires pour des projets, des acquisitions, des expositions, voilà. Donc, c'est un très gros soutien de la ville.

Et alors, ensuite, on a 40 000 euros annuels de la région Wallonne, de l'AWAP, l'Agence Wallonne pour le Patrimoine, pour le projet de fouilles à la grotte.

O.T. : OK, OK. Et dans tout ça, à quel point est-ce que la boutique Souvenirs, etc., est-ce que ça joue beaucoup dans votre financement ou est-ce que c'est vraiment minime ?

M.C. : C'est une bouteille d'eau dans l'océan. Nos sources de revenu propre c'est les expos temporaires et la médiation culturelle. Ça, c'est ce qui nous permet d'avoir le plus de rentrées, mais ça reste... Pour que tu aies un ordre d'idées, le chiffre d'affaires du musée, c'est à peu près 1 million, 1 400 000 euros... avec les emplois, les loyers, les charges énergétiques, les expos, les frais engendrés par les expositions, le matériel de travail, les fournitures de travail, bref tout ce que tout ce qu'on coûte, c'est 1 400 000 euros à peu près. Et ce que nous rapporte la médiation sur une année, c'est environ 25 000 euros. Entre 25 et 30. Et les expositions, c'est à peu près 45 000 euros. C'est pas grand chose, mais c'est notre seul... Et alors la boutique, franchement, doit être à 7 000 euros, 10 000 euros.

O.T. : Quels sont les indicateurs de réussite que vous utilisez ? Est-ce que c'est plutôt le nombre d'entrées, les recettes ? Est-ce que vous faites des enquêtes de public ?

M.C. Pas encore d'enquêtes de public, mais j'aimerais bien initier ça. Peut-être l'année prochaine. On a ouvert en 2020. Donc autant dire que faire des enquêtes des publics en 2020-2021, c'était mort parce que voilà... Et les vraies années « normales » à peu près. C'est vraiment à partir de 2020, printemps 2022 et 2023. Donc, il fallait le temps juste qu'on ait du public, simplement.

À quoi on détermine la réussite ? Alors, certainement pas au bilan financier, parce que sinon on serait tout le temps en échec. La culture n'étant pas rentable. Tant qu'on est à l'équilibre et que on arrive à maintenir nos activités sans être... Disons que tant que je dois pas, je dirais plutôt ça tant que je dois pas dire à l'équipe : « Non, tu peux pas faire ce projet là parce qu'on n'a pas l'argent. » Je pense que c'est qu'on est bon. Parfois, je vais leur dire : « Ok, on le fait, mais on le fait un peu au rabais. » Mais le jour où je vais commencer à devoir dire : « Ah non, on va pas pouvoir le faire. » C'est que là, peut-être on ne sera pas dans la réussite. Mais dans le sens où on ne réussira pas à donner ce qu'on a envie de donner à nos visiteurs, à notre public, je pense qu'un indicateur de réussite, entre guillemets, c'est quand même la fréquentation mise en relation avec la satisfaction des gens qui sont venus parce que c'est pas parce qu'ils sont venus à beaucoup qu'ils sont tous contents. Mais c'est vrai que pour l'instant, on a quand même d'excellents retours, que ce soit à l'accueil, dans le livre d'or, par mail. Enfin, on a quand même beaucoup... je suis assez étonnée... On a beaucoup de visiteurs qui spontanément font la démarche de nous écrire. Pour nous dire qu'ils sont contents par des mails ou qu'ils reviennent à l'accueil après la visite pour signaler qu'ils sont contents, etc. Donc, je pense que ça, c'est quand même. Les gens disent plus souvent quand ils sont pas contents que quand ils sont contents. Donc, si on en a beaucoup qui nous disent qu'ils sont contents, c'est que c'est vraiment cool.

Et alors, je pense que là, moi, finalement, en tant que manager, l'ambiance de travail et la santé mentale du personnel est très importante. Et je pense que... pour l'instant... Alors c'est pas tout rose non plus, on va pas se mentir, on est nombreux, on peut pas s'entendre avec tout le monde, mais je pense qu'il y a quand même une bonne ambiance. Il y a une entraide et une solidarité que moi, j'avais pas vu avant dans mes anciens boulots. Et voilà, quand il y a des choses, tu vois, par exemple, quand il y a des choses qui sont organisées, qui ne sont pas obligatoires et que les gens viennent, je me dis que j'ai réussi quelque chose.

O.T. : Je comprends. Ok, ok. Et alors, dernière question générale avant de rentrer plutôt dans les services plus particuliers. Est-ce que le public est invité à participer au fonctionnement du musée, que ce soit dans le fonctionnement global ou dans des activités plus précises, par exemple des expositions participatives ou ce genre de choses ?

M.C. : Alors oui, pour que tu saches qu'à l'EMA, ça, c'est vrai que je n'ai pas pensé à t'en parler, mais c'est un truc qui m'est très, très cher et c'est un programme que j'ai mis en place quand je suis arrivée et qui fait tout à fait partie de la problématique de la décroissance. Je n'ai pas du tout pensé à t'expliquer. C'est que depuis... Quand j'ai pris la direction du musée, j'ai souhaité créer un programme de développement, de l'accessibilité et de l'inclusion au musée. Et donc, on a un programme qui prend beaucoup de place, beaucoup de temps, qui n'est absolument pas rentable, mais c'est pas grave. Et donc, on a pour ça un comité entre... ça, ça fluctue un peu d'une année à l'autre... entre 30 et 50 personnes qui sont des personnes qui, volontairement, après un démarchage sur le terrain de la part d'une de mes collègues qui ont volontairement rejoint ce groupe en pour leur qualité d'expert en tant que public dit minorisé, éloigné de la culture, socio culturellement fragilisé. Tu peux les appeler comme tu veux.

Et donc, tu retrouves dans ce groupe des personnes fondamentalement différentes les unes des autres. Tu peux avoir des personnes qui ont un diplôme universitaire, comme des personnes qui sont analphabétisées, qui sont primo arrivantes. Tu as toutes les communautés religieuses possibles. Tu peux avoir des handicaps mentaux, des handicaps physiques. Bref, toute personne qui n'est pas ce qu'on pourrait considérer comme une « personne ordinaire », ne faisant pas forcément partie de ce qu'on appelle la culture dominante, c'est à dire la culture des blancs occidentaux qui vont consommer de la culture mainstream occidentale et d'Europe de l'Ouest. Et donc, tout ça pour dire que ces personnes-là sont en contact régulier avec le service de médiation pour mettre en place des activités de médiation, pour mettre en place des supports de médiation, des outils pédagogiques, toutes sortes de produits. Participer aussi à l'élaboration de certains discours dans certaines expositions.

Quand ces personnes-là ont... Par exemple dans l'exposition *Le Chat*, on avait fait des audioguides pour personnes malvoyantes. Il y a des personnes qui nous ont aidé à le faire. Pour plein de petites choses comme ça. Ces personnes-là sont hyper actives dans le processus de développement d'outils, outils avec un grand O, pour le musée.

Voilà, ça, c'est une chose. Et alors sinon, dans les expositions temporaires jusqu'à présent, on a essayé avec de mini trucs de pouvoir faire en sorte que les expos soient un minimum participatives. Alors je te dis mini mini parce que c'était des expositions qu'on avait récupérées et qu'on avait adaptées dans lesquelles ce n'était pas du tout prévu. Cette notion participative et que nous, on a apporté, un peu en version light parce qu'on ne pouvait pas non plus tout changer dans la scénographie. Donc, on a mis notre petite touche parce qu'il me semblait que c'était important et intéressant. Surtout quand c'était des expositions qui...

En fait, on essaye à chaque fois de toucher des sujets de société quand même dans nos expositions, même si a priori, comme ça, on ne dirait pas. L'expo *Le Chat*, alors ça, c'est encore un autre débat, mais on a quand même fait de cette exposition qui nous avait été imposée, une exposition qui parlait de l'humour comme lutte anti-harcèlement, de la problématique du marché de l'art, du prix d'une œuvre d'art. Et donc, pour tout ça, on a essayé de faire des choses participatives, que ce soit soit dans la scénographie, soit dans les activités proposées, alors avec médiation. Puisque, par exemple, dans *Le Chat*, on a fait appel à une troupe de théâtre-action pour pouvoir faire des activités avec les écoles, etc. Et donc, on faisait participer effectivement les groupes dans le développement de cette problématique

d'utiliser l'humour comme lutte contre le harcèlement. C'est un exemple, mais il y en a eu d'autres en fonction des expositions.

On ne le fait pas suffisamment à mon goût, mais step by step.

O.T. : Justement, du coup, si on se penche un peu plus sur le service exposition, du coup, comment est-ce que vous organisez la conception d'une exposition ? Comment ça se passe concrètement ?

M.C. : Je vais te dire, chaque expo a un mode de conception différent pour l'instant chez nous, parce qu'on tâtilonne un peu. Jusqu'à il y a un an, il n'y avait même pas de service. En fonction des expos, on fonctionne différemment, c'est à dire que, par exemple, l'exposition, la première exposition temporaire qu'on a faite, c'était *Mammouth*. *Mammouth*, c'était une exposition du Muséum d'histoire naturelle de Paris. Qu'on a récupéré, c'est à dire « récupéré », c'est un grand mot. On a récupéré les thèmes, les sous-thèmes, etc. On a récupéré deux, trois interactifs. Mais on a tout réécrit à la sauce belge. Ok. On a réemprunté des objets qui étaient des musées belges. Et là, on avait fait appel à une scénographe extérieure.

Après, on a eu *Chauvet*. *Chauvet*, c'est une exposition itinérante créée par des Français, une boîte de production française, mais c'était très « cocorico la France ». Nous, on est un musée de territoire, donc on essaye quand même de recontextualiser les choses chez nous. C'est une exposition sur de l'art pariétal. Il n'y a pas d'art pariétal en Belgique. Donc, c'était « cocorico la France », mais avec notre touche à nous, la touche EMA, c'est à dire qu'on a demandé d'adapter l'exposition telle qu'elle était. Donc là, la scénographie n'a pas changé. C'était un parcours de panneaux photo éclairés avec des textes et des détails de la grotte Chauvet, des dessins. Et nous, on a demandé d'avoir un parcours complètement sans texte, avec une immersion dans des énormes agrandissements des dessins de la Grotte Chauvet. Et on a développé un audio guide narratif avec deux parcours, un parcours adulte, un parcours enfant, où on te raconte l'histoire d'un enfant préhistorique qui débarque dans la Grotte Chauvet et hop, il te raconte l'histoire. Mais en fait, il te raconte toutes les vraies informations scientifiques. C'est simplement, il te les raconte. Et pour les adultes, c'était les découvreurs, les archéologues découvreurs de la grotte qui t'expliquent. Et puis, on avait fait toute une adaptation plus scientifique sur les pigments, sur les animaux, etc. Alors là, on avait emprunté des pièces, on avait fait des contenus supplémentaires que notre équipe de recherche avait rédigé. Donc, encore une autre manière de travailler.

L'exposition *Le Chat*, c'est une exposition qui a été faite par Philippe Geluck chez nous, où nous, on a simplement été le lieu d'accueil et le lieu de développement des activités de médiation tout autour de l'exposition et de l'audio guide.

Et là, l'exposition qui va ouvrir dans deux semaines, c'est une exposition clé sur porte qu'on loue au Muséum de Toulouse. Et donc, qui va être telle qu'elle au cinquième. En fait, on ne change rien. Et nous, simplement, au troisième, on va installer un bestiaire d'animaux. C'est donc une exposition sur les écosystèmes. Et dans l'univers d'un dessin animé pour enfants

qui s'appelle *Les As de la jungle*. Et donc, pour pouvoir, parce que nous, on est quand même un musée scientifique. Donc, j'aime bien en tout cas, qu'il y ait des vrais spécimens. C'est pour ça que dans le show, on a rajouté des spécimens. *Mammouth*, on l'avait fait. Et là, pour *Les As de la jungle* aussi. Ce qui n'est pas prévu dans l'exposition de base.

Mais donc, voilà, nous, là, on prend l'expo telle qu'elle est et on rajoute. On a trouvé un partenariat avec le WWF pour pouvoir avoir des fiches sur ces animaux-là, pour avoir des informations scientifiquement exactes sur leur disparition, leur environnement, leur écosystème, etc. Et on aura les spécimens présentés.

Et l'idée, c'est que l'année prochaine, on fasse une exposition nous-mêmes. On va essayer de travailler avec un artiste céramiste avec qui on a déjà l'habitude de travailler pour la boutique. Et donc, voilà, on va lui proposer un thème et il va produire des œuvres sur le thème et nous, on va alors développer une scénographie, une médiation, toute la partie événementielle autour de l'exposition temporaire, plus art contemporain céramique.

O.T. : Et alors, tu as déjà répondu un peu à la question, il me semble mais justement, comme il y a beaucoup d'expositions itinérantes au niveau des transports, etc., notamment des pièces, est-ce que vous faites beaucoup venir des pièces de loin, de France, etc. ou vous restez plus dans quelque chose de local ?

M.C. : Non, on fait... Je t'ai dit, les adaptations qu'on a faites avec les musées français avec lesquels on travaille, on va chercher les spécimens en Belgique. Donc là, par exemple, pour *Les As de la jungle*, c'était la galère de trouver les spécimens. Un gorille... il y a un truc qui s'appelle, c'est peut-être intéressant pour toi, il y a une appellation qui s'appelle CITES, quand un spécimen est en voie de disparition et qu'il est naturalisé dans un musée, ils sont classifiés CITES, c'est à dire : « warning, warning. Cet animal-là, il va disparaître. Ne commencez pas à faire n'importe quoi en les envoyant en prêt partout, n'importe comment. Parce que si ce spécimen-là, il disparaît aussi, on n'a plus aucune trace d'existence de ce... » C'est un peu ce qu'on a avec les dodos, tu vois. On ne sait pas trop se les représenter aujourd'hui parce qu'il y en a plus. Et en naturalisé, c'est compliqué. Donc voilà, le gorille est CITES, est catégorie CITES. Le tigre aussi. Quand tu fais une expo sur la jungle, le gorille et le tigre, c'est un peu les stars. Donc on a un peu galéré, mais on a fini par trouver en Belgique.

Et en fait, au départ, comme c'est en fait une expo française, mes contacts à Toulouse, c'était : « Vous pouvez contacter le musée de Lille, le musée de Strasbourg, le musée de machin. » Et j'étais là « ouais, ouais, mais non. » L'objectif, c'est quand même qu'on représente la richesse de nos collections en Belgique. C'est important aussi que le Belge visiteur et que les touristes étrangers, s'il y en a, se rendent compte aussi qu'on fait un travail dans les musées belges de qualité. Et puis, en termes de, voilà, de simplement de coûts, de transports et de gains de temps. Je ne vais pas courir à Paris, à Lille, à Strasbourg pour emprunter trois spécimens. Donc, on favorise beaucoup le... enfin, ce n'est même pas on favorise, en fait,

on ne recourt qu'à des musées belges ou limitrophes. C'est sûr que voilà, le tout nord de la France, c'est quand même que 45 minutes d'Andenne, pareil avec le bord de l'Allemagne ou Maastricht. Ça pourrait être, ça pourrait être le cas, mais on privilégie plus, plus, plus la Belgique.

Il y a des choix, il y a des spécimens du coup qu'on aurait voulu avoir, qu'on n'aura pas, bah voilà, tant pis.

O.T. : Et du coup, dans ces expos itinérantes, si j'ai bien compris, tout ce qui est plutôt scénographie, c'est rare que vous les importiez directement.

M.C. : Ce n'est pas des expos itinérantes. C'est des expos temporaires qui sont itinérantes, soit par leur concepteur et que nous, on loue. Mais nous, nous-mêmes, on ne fabrique pas d'exposition itinérante.

La scénographie, ça dépend. Alors, soit voilà, *Les As de la jungle*, c'est une exposition itinérante créée par le muséum de Toulouse. Elle part telle qu'elle dans tous les lieux d'accueil. Elle a été à Bordeaux, elle a été à Strasbourg, elle a été à Toulouse, elle vient à Andenne. C'est la même. Sinon, les autres expos... *Chauvet*, c'était pareil. On avait juste fait retirer des bâches avec les nouvelles. Notre monture à nous, si tu veux, mais la structure des cadres, des éclairages, c'est le même qui partait partout. Et en fait, le concepteur, ils nous ont dit en fait, votre version à vous, elle est mieux. Donc, on va proposer les deux aux prochains qui voudrait la louer. Comme ça, eux, ils réutilisent ce que nous, on a créé.

Et alors, *Mammouth*, là, on avait fait réaliser des socles. Alors là, on avait, je trouve qu'on avait été intelligents. On n'avait pas fait des socles en fonction des spécimens. On avait fait faire des socles de plein de tailles différentes, quand le musée a ouvert, qui avait des formats qui pour les ranger, ça nous permettait d'un peu faire Tetris. Et on a eu le choix d'exposer des trucs en fonction des socles qu'on avait et on réutilise ces socles là tout le temps, donc on a un beau jeu de socles qu'on restocke correctement entre les expos quand on ne les utilise pas pour pouvoir les utiliser à l'infini, entre guillemets. À un moment donné, ils seront usés, mais on les re-ponce, on les retraite pour qu'ils soient comme neufs.

Et pour l'expo *Le Chat*, la ville nous a offert des cloisons mobiles qu'on va réutiliser, à mon avis, à l'infini parce que c'est d'une très bonne qualité. C'est du matériel professionnel qui nous permet d'avoir des scénographies, en fait, qui sont du « super Lego », hyper modulable. Et là aussi, on a essayé de réfléchir. T'achètes bloc par bloc. On a acheté des blocs qui étaient le plus modulables possible pour pouvoir nous permettre de ne pas toujours racheter des blocs et avoir une scénographie le plus modulable possible dans le temps.

Et on récupère. C'est un truc de dingue.

O.T. : Et est-ce que quand tu choisis, vous choisissez une exposition itinérante qui, du coup, va venir au musée, est ce que le moyen de transport utilisé pour cette exposition entre dans la réflexion pour le choix ?

M.C. : Je ne ferai jamais venir une expo par avion ou par bateau. Donc, ma limite, c'est le semi-remorque qui vient, quoi. C'est ma plus grosse limite. Sinon, c'est... Ouais, non, c'est mort. Je pourrais pas faire venir une expo des Etats-Unis ou quoi. Je pense que ça, c'est pas OK.

O.T. : Est-ce que vous êtes familiers avec le concept d'éco-conception d'exposition ? Est-ce que vous avez déjà eu des formations là-dessus ou autre ?

M.C. : Familiers ? Non, je ne suis pas familière. J'ai l'instinct, je devine de quoi il s'agit, mais on n'a pas investigué le sujet. J'ai vu passer la semaine dernière, effectivement, une proposition de formation. Je crois que c'était MSW qui a envoyé ça. Et je l'ai envoyé à ma chargée d'expo en disant : « tiens, ce serait peut-être bien qu'on s'y intéresse. » Mais c'est vrai qu'on n'a pas... On n'a pas investigué encore, mais par contre, j'aimerais beaucoup le faire.

O.T. : Au niveau des thèmes des expositions, là, j'ai cru le comprendre par tes réponses et aussi par le stage que j'ai fait, mais est-ce que vous tentez de sensibiliser le public à des questions de crise sociale ou de crise climatique actuelle ?

M.C. : À fond, à fond. C'est pour l'instant, dans toutes nos expos, même *Le Chat*, on a réussi à le placer. *Mammoth*, c'était vraiment le... On était partenaire avec le WWF. Notre discours, c'était vraiment « warning. Il y a des espèces qui disparaissent. À notre échelle, en tant qu'individuels, qu'est-ce qu'on peut mettre en place ? » Et là, on avait fait un mur participatif où les gens notaient ce qu'ils étaient prêts à faire, puis ils devaient nouer un morceau de tissu sur un mammoth pour symboliser leur engagement. Bref, donc là, c'était vraiment notre... C'était pas juste exposer des mammoths pour exposer des mammoths. C'était vraiment, on exposait un mammoth et on exposait plein d'animaux qui avaient vécu en même temps que le mammoth et qui avaient aussi disparu ou qui allaient disparaître.

Chauvet, c'était moins. Là, je ne veux pas mentir, on ne l'a pas trop fait. Et alors, *Les As de la jungle*, ça ne parle que de ça. Des écosystèmes, des transitions écologiques, etc. Et alors, dans *Le Chat*, là, on était plus sur un propos engagé socialement. C'est à dire qu'on avait demandé à Philippe Geluck de faire une sélection d'œuvres plutôt satiriques sur ce qu'il peut faire comme œuvre, c'est à dire, il parlait du handicap mental, physique, de la burqa, des délires de Donald Trump, du féminisme. Il y avait plein d'œuvres qui dérangent ou pas et qui nous permettaient, nous, d'avoir un point d'accroche pour pouvoir avoir alors notre propos.

En fait, l'idée, c'est quand même que les gens, quand ils viennent à l'EMA, ils se disent qu'ils vont quand même avoir un propos engagé. Clairement, je pense que les gens qui visitent nos expos comprennent qu'on est des gens de gauche et que et qu'on n'a pas trop peur de le dire.

O.T. : Et du coup, si on se tourne plutôt vers le service des collections, est-ce que, enfin, quelle est la politique d'acquisition ?

M.C. : Alors, on a une politique d'acquisition qui est double. Il y a une politique d'acquisition qui est très slow, très, très slow. Tu la connais très bien. C'est la politique d'acquisition de la fouille de la grotte Scalina. C'est à dire que on fouille millimètre par millimètre depuis 40 ans et que chaque petit nonos, petite dent, petit caillou qui sort, on le met dans un sachet et ça rentre dans les collections. C'est pas à toi que je vais expliquer ça.

Et au niveau de la céramique, on a une politique qui est relativement calme. C'est à dire qu'on a dans notre comité scientifique des personnes qui sont au taquet et qui nous disent : « Eh, il va y avoir une vente de tel truc à tel jour, à telle heure. Ça vous intéresse. Voilà l'info. » Nous, on regarde. Soit on achète, soit on n'achète pas. On n'est pas au taquet du tout comme des tarés à suivre les enchères. Ça se passe pas du tout comme ça le truc. Par contre, on est plutôt opportunistes. C'est à dire que, par exemple, en 2023... Le gros exemple, c'est une famille qu'on a identifiée comme étant des gros collectionneurs. Et on savait que le jour où madame décèderait, il y aurait une collection à acquérir. On s'est positionnés et on a acheté la collection. Mais tu vois, c'est vraiment du slow slow. Elle était déjà bien âgée.

Donc voilà, on n'achète pas... On n'est pas... On n'est pas des dingos de l'acquisition. Là, pour l'année prochaine... pour cette fin d'année ou début d'année prochaine... ça dépendra un peu de quand ça passe au conseil communal, on voudrait acheter un ours, un moulage d'ours pour pouvoir rendre celui qui est exposé et qui est trop compliqué à conserver en original. Et donc, on aimerait acquérir. Donc là, c'est plutôt parce qu'on avait un besoin de gestion des collections et de scénographie. Rendre l'ours de Goyer à ses propriétaires, à l'Institut des sciences naturelles de Bruxelles. Et alors, nous, un moulage, on a beaucoup d'originaux, mais celui-là, il est trop compliqué à conserver.

O.T. : Et du coup, dans les collections préhistoriques, à part les fouilles et quelques pièces comme ici l'ours, vous ne faites pas d'acquisition d'autres lieux ?

M.C. : Non, non, non, parce que nous, c'est notre, notre collection, c'est le résultat des fouilles de la grotte et de la céramique d'Andenne ou ayant un rapport avec Andenne. L'année dernière, on a reçu un artiste coréen qui est venu en résidence au musée pendant un mois et il a fait des œuvres chez nous. Ça parle des ours de la collégiale d'Andenne. Il se fait qu'il a choisi de parler d'histoire d'Andenne dans ses œuvres. C'est rentré dans nos collections. Il n'est pas Andenais, mais c'est quand même en lien avec notre propos.

Et donc, c'est pareil pour la fouille. D'ailleurs, on fait plutôt l'inverse. On va se défaire de collections préhistoriques qui nous avaient été données il y a 30 ans, qui étaient des collections préhistoriques wallonnes et qu'on va mettre en dépôt pour une partie et en don au PréhistoMuseum. Pour qui c'est, le corps business, ça a plus de sens. Ça nous permet, nous, de rationaliser aussi notre inventaire, nos réserves et d'être cohérents avec notre politique d'acquisition. Et ça ne sert à rien de garder pour garder.

O.T. : Et quand justement, vous avez une opportunité pour une acquisition, est ce que vous avez une liste de critères bien établie ?

M.C. : Oui, oui, oui, oui, on a une charte qui est notre politique d'acquisition qu'on a définie, qu'on a redéfinie avec la fusion des deux musées et qui prend aussi en compte les notions d'inclusion et d'accessibilité. Parce que parmi nos critères, il y a les critères très classiques que je t'ai cités : la céramique d'Andenne, la fouille et les œuvres qui pourraient être réalisées par des artistes faisant partie de ce groupe de personnes socio-culturellement fragilisées ou minorisées et qui ont un lien avec le musée, avec Andenne pour je ne sais quelle raison, mais on n'a pas encore eu le cas. Mais on aurait pu.

On a eu un artiste handicapé mental, trisomique en résidence l'année dernière, qui a créé des œuvres que nous n'avons pas achetées parce qu'elles n'étaient pas à vendre, mais on aurait pu les acheter simplement parce que c'est dans notre politique d'acquisition. C'était en lien avec notre critère, quoi.

O.T. : Et du coup, cette charte a été, tu me disais, redéfinie à la fusion. Est ce qu'elle est de nouveau réfléchi chaque année, par exemple, ou pas spécialement ?

M.C. : Non, elle n'a que deux ans. Et on a ajouté ce critère d'inclusion et d'accessibilité l'année dernière, je pense. Donc, elle a déjà évolué un petit peu, mais évidemment, en fonction de l'ADN de l'institution qui évoluera avec le temps... Oui, ce sont des choses qui peuvent... ce n'est pas gravé dans le marbre.

Et puis, tu sais, il y a un truc, il y a un truc important. Et ça, je pense que ça, c'est une notion que tu dois avoir en tête pour ton travail, c'est que à chaque direction, à chaque nouveau conservateur, conservatrice, les gens veulent mettre leur touche en fait. Et donc, ce n'est pas très décroissant comme truc. Mais je pense que c'est inévitable. On est tous différents. Moi, avant moi, c'était Dominique Bonjean qui dirigeait Scladina. Clairement, on n'est pas la même personne. Donc, tu vois, on peut prendre les choses basiquement. Il est archéologue, je suis muséologue. Il a le double de mon âge. Rien que ça. On voit les choses complètement différemment.

Je pense que ça faut que tu en aies conscience dans ton travail, parce qu'il y a peut-être des institutions qui vont te paraître hyper constantes, du coup un peu plus décroissantes par définition, mais simplement peut-être que ça fait 40 ans qu'ils ont la même direction.

Donc, voilà. La génération des personnes qui dirigent aussi, ça doit avoir une influence aussi super forte sur toutes ces notions-là.

O.T. : Au niveau des réserves, est-ce que vous considérez qu'elles ont besoin d'être désengorgées ? Si oui, pour quelles raisons ?

M.C. : Désengorgées certainement. C'est pour ça qu'on fait du tri aussi dans nos collections et que, voilà, comme je te disais, les collections de préhistoire qui sont très importantes, ils sont pas en lien avec notre corps business. Je ne vais pas dire que « ça dégage », mais on trouve des endroits plus pertinents et surtout c'est notre responsabilité aussi en tant que gestionnaire de musée de choisir un lieu où on sait que ce sera bien fait. On va pas se mentir, on connaît tout le monde, on sait tous la tronche des réserves de chacun d'entre nous, entre musées. Moi, j'irai pas mettre des collections qui sont à l'EMA dans un musée dont c'est pertinent pour le propos, mais pour qui je sais que les réserves sont pas en bon état. Donc là, voilà, le PréhistoMuseum, on sait que c'est en parfait état, que ce sera super bien géré, qu'on restera aussi entre guillemets en contact avec la collection parce que ce sont des partenaires solides, ce sont des homologues. On parle un peu de la même chose avec des grands guillemets. Et donc ça fait partie aussi de notre responsabilité de bien... On gère ça un peu en bon père et en bonne mère de famille.

Donc on désengorge comme ça et alors on a des conditions de conservation qui sont pas bonnes aussi. En tout cas en céramique, le bâtiment est pas adapté, donc il va y avoir à un moment donné la nécessité de faire quelque chose. Donc ça, moi j'attire l'attention sur le problème depuis quand même plusieurs années auprès des politiques. Ça bouge pas trop, même pas du tout. Mais bon, voilà, peut-être que quand je serai pensionnée, on aura quelque chose, mais il faut être patient.

O.T. : Et du coup, dans les réserves, est-ce que vous mettez en place une réflexion sur l'énergie utilisée pour avoir les bonnes conditions climatiques ? Là, ce sera plutôt du côté de Scladina, si j'ai bien compris.

M.C. : Oui, parce que la céramique, on n'a pas vraiment de prise sur les conditions de température. On a froid l'hiver, grosso modo. On a chaud l'été.

À Scladina, alors oui, il y a une réflexion. C'est-à-dire que c'est hyper régulé, c'est hyper surveillé. Il y a la clim, il y a tout ce qu'il faut. Ce n'est pas du tout... Là, ce n'est pas décroissant, par contre.

Moi, je trouve que la gestion des collections, c'est le gros point faible de la problématique possible d'un développement durable dans un musée. C'est... Tu peux agir sur plein de trucs, récupérer autant que tu veux. En gestion des collections, tu ne peux pas, en fait. Tu utilises du plastique à fond. Tu as besoin de la clim. Tu utilises des produits, des solvants pour restaurer, pour nettoyer. C'est la partie que je trouve la plus difficile à appréhender, quoi.

Je trouve le petit manuel parfait de la gestion et de la restauration des œuvres de manière durable et écologique. J'achète.

O.T. : Du coup, on a bientôt fini. Peut-être plus une partie sur les publics, mais en soi, on en a déjà beaucoup parlé donc, il y a beaucoup de mes questions auxquelles tu as déjà répondu.

Est-ce que vous avez un public cible ou est-ce que vous vous adressez vraiment à... à un public général ?

M.C. : Moi, j'ai un dicton qui dit : « Quand on veut s'adresser à tout le monde, on s'adresse à personne. » Et donc, notre public cible pour les activités de médiation culturelle, c'est-à-dire que... quand les guides et médiateurs doivent faire des choix de réservation et de planification, la priorité, c'est les groupes scolaires.

Et... Oui. Et en termes de public ciblé dans nos expositions temporaires, on cible le public familial. Oui.

O.T. : Et en dehors des expositions temporaires, est-ce que de par la médiation, vous tentez aussi de sensibiliser le public à ces questions de crise sociale, de crise climatique même grâce à vos collections permanentes, enfin vos expositions permanentes ?

M.C. : Ah oui, oui, oui. Dans notre offre pérenne, c'est-à-dire dans le permanent comme dans le temporaire, dans nos dossiers pédagogiques, dans notre offre de base, il y a des modules spécifiques liés à toutes ces questions-là. En fait, la préhistoire nous permet vraiment d'aborder tous ces sujets-là. Les changements climatiques, les disparitions des espèces, enfin tout ça, c'est des sujets qu'on peut aborder hyper facilement à partir de la préhistoire.

Et d'un point de vue social, on a mis en place un programme qu'on a appelé « Culture et citoyenneté ». C'est-à-dire, depuis la première maternelle jusqu'à la rhéto, où toutes les questions de « suis-je différente à un animal ? », « suis-je supérieure à un animal ? », « qu'est-ce que la notion de culture ? », culture au sens large, une culture autochtone, la culture occidentale, voilà. Tout ça, c'est des notions qu'on aborde. Oui. Et c'est pour ça que je mets la priorité sur les groupes scolaires en médiation, parce que je souhaite que les enfants, dès leur plus jeune âge, soient sensibilisés à toutes ces questions qui sont très importantes pour nous. Et moi, en tant que directrice, parce que j'estime que c'est à cet âge-là qu'on doit... Moi, personnellement, j'ai 35 ans, on ne m'a pas parlé de tout ça quand j'étais gamine, quoi. Mes parents, laisse tomber c'est pas leur priorité numéro un... aucun des sujets qu'on a abordé là toi et moi... pourtant c'est des gens super mais voilà je pense que c'est à nous maintenant de passer ce message là et c'est pour ça que la priorité est mise sur les groupes scolaires et les familles parce que ben le point comment qu'on les deux c'est les enfants et ils sont beaucoup plus réceptifs encore et donc j'espère que de génération en génération on pourra faire en sorte que ces messages-là soient transmis plus facilement que ce qu'ils ont été hier et ce qu'ils ne sont encore.

O.T. : Alors une petite dernière question au niveau, là du coup, plutôt de la boutique souvenir, est-ce que vous menez une réflexion sur les moyens de fournir cette boutique ?

M.C. : Ah oui, ça aussi c'est compliqué. Oui et non. Franchement... On n'est pas... parce qu'il faut vendre des produits qui sont pas trop élevés sinon les gens ils n'achètent pas. Alors je t'ai dit, c'est une goutte d'eau la recette de boutique. L'objectif, ce n'est pas de faire de l'argent. L'objectif, c'est que les gens repartent du musée avec un souvenir qui leur rappellera qu'ils sont venus chez nous ou ailleurs, qu'ils aient consommé de la culture à un moment donné et qu'ils aient eu envie de ramener quelque chose chez eux. Alors si tu veux des petits prix, malheureusement, tu tombes dans du Made in China et compagnie.

Il y a un de nos fournisseurs qui est plutôt pour les produits préhistoire, qui lui est un peu plus correct... ça vient du Périgord, donc on fait quand même venir ça de pas tout près. Donc ce qu'on a commencé à faire nous, c'est essayer d'expo en expo de faire nos propres goodies. C'est-à-dire qu'on a, par exemple, notre visuel, ça, c'est quelque chose que je ne t'ai pas dit, mais j'essaie de travailler aussi beaucoup avec des artistes et des illustrateurs locaux belges, enfin belges en général. Donc les affiches des expos, quand j'ai pu les choisir, j'ai fait appel à des illustrateurs et une illustratrice belge. Et on développe nos propres cartes postales, nos petits maniettes, nos petits machins, nos petits pins.

Et alors là, soit on les fait imprimer à Andenne, chez un imprimeur local, soit on le fait nous-mêmes quand c'est des produits... les pins, on les fait, on a une machine, on les fait nous-mêmes. Donc ça, on essaye de développer nous-mêmes. Pareil pour les dents d'ours et tout ça, c'est des impressions 3D qu'on gère chez nous. Alors ça génère forcément du plastique et des déchets, mais on pourrait les commander en Chine et en avoir un million pour 3 euros. Et voilà, ça je ne veux pas. C'est ce qui se faisait avant, mais je ne veux plus, donc on ne le fait plus. Donc voilà, mais des peluches mammouths, tu dois les faire venir d'un truc Made in China, c'est pas bien. Donc on n'est pas bon, mais on essaye de faire des petits trucs un peu moins moches.

O.T. : Je pense que je t'ai posé toutes les questions que j'avais. Est-ce qu'il y a peut-être toi quelque chose que tu as encore envie d'ajouter par rapport à tout ce qu'on a dit ?

M.C. : Je pense que la gouvernance est un point important de ton travail qui doit aussi être, apparaître en fil rouge. Tu vois, je pense que le profil de... Je pense que c'est intéressant que tu prennes le recul après quand tu auras interrogé toutes les personnes et que tu vois si tu sais faire entre guillemets des groupes de gens qui pensent à peu près pareil et voir c'est quoi leur profil, tu vois. Je serais curieuse de voir un peu ce que ça pourrait donner.

O.T. : Pour l'entretien, j'ai terminé. Merci beaucoup en tout cas d'avoir répondu à tout.

1.4. Entretien avec Richard Veymiers, directeur du Musée Royal de Mariemont, réalisé par Oriane Tasiaux le 29/06/2024 en visio-conférence, ca. 1h10.

O.T. : Je pensais vous poser les mêmes questions que celles que je pose aux entretiens habituels avec les autres directions que j'ai pu interroger mais, du coup, comme il y a quand même pas mal d'informations que j'ai déjà grâce aux cours qu'on a eus ensemble, etc. je vais peut-être un peu plus passer rapidement sur les questions générales du musée, de son lien avec la Fédération, etc. vu qu'on en a déjà un petit peu parlé. Du coup, juste quand même rappeler que vous êtes le musée de la Fédération...

R.V. : Mais pas un musée reconnu par la Fédération dans une catégorie qui va de A à D, comme tu sais, actuellement, et qui est régi par le décret de 2019 relatif au secteur muséal en communauté française. Dans ce décret, Mariemont a un statut vraiment particulier, un statut un peu équivalent à celui par exemple du Cinquantenaire, des musées royaux d'art et d'histoire, des musées royaux des beaux-arts au niveau fédéral, où là il y a 10 établissements scientifiques, 10 ESF qui dépendent indirectement du gouvernement fédéral, qui sont aussi des institutions subsidiées dans le cadre de processus très différents.

O.T. : Pour l'entretien en général, je pars de questions plus générales de gestion du musée pour après partir vers plus spécifiquement les différents services, donc exposition, conservation, etc.

R.V. : Je croyais que les questions que tu poserais, c'est de savoir un petit peu ce qu'on envisage en termes de développement durable...

O.T. : Ça allait être justement ma prochaine question : est-ce que là, comme ça, vous savez me dire si vous avez déjà mis en place des choses pour le développement durable ou plus précisément pour être plus sobre. Est-ce que, avant que j'aie plus loin dans les questions, il y a quelque chose qui vous vient à l'esprit de manière plus directe ?

R.V. : Non... On va peut-être rappeler que Mariemont c'est une centaine de personnes qui y travaillent, c'est 13 services fonctionnelles qui sont repartis en trois pôles, comme tu le sais. Un pôle de logistique, sur la gestion des ressources humaines, budgétaires et matérielles de l'institution et de la surveillance aussi. Un pôle public qui est orienté sur, on va dire, la qualité de l'accueil, la qualité de l'offre, mais aussi l'attractivité de l'institution. Et puis un pôle recherche, qui est plutôt un pôle créatif, qui évidemment est l'assise à partir duquel on construit l'offre culturelle. Là, évidemment, c'est les sections scientifiques avec le pôle des conservateurs, c'est les publications qui vont participer à l'organisation scientifique et aux outils de médiation et aux outils promotionnels. C'est le cas de la bibliothèque d'études, qui est l'assise de toute recherche au musée. C'est le cas de l'atelier du livre, qui apporte aussi une approche créative, où le musée, finalement, devient un grand pôle de création artistique, de promotion de la création contemporaine, en particulier sur les arts de vivre, c'est la spécificité de Mariemont.

On est dans un paysage quand même très riche, il y a peu d'institutions qui ont autant de services fonctionnels, qui sont aussi complets, et qui ont internalisé leurs ressources en la matière. A ce titre, c'est vrai qu'on est aussi un des rares musées à pouvoir produire des savoirs scientifiques et en même temps avoir une expertise sur la manière de les rendre accessibles, de leur donner un sens, une pertinence sociétale et culturelle. C'est vrai que

beaucoup de musées actuellement, finalement, sont obligés de mobiliser des savoir-faire scientifiques qui sont produits par ailleurs, parce qu'ils n'ont plus la possibilité eux-mêmes de les générer, ou même de pouvoir réellement les transformer quand ce n'est pas eux qui les génèrent. Donc, c'est vrai que Mariemont a cette chance-là, c'est qu'on a encore une institution assez complète à ce titre. Même si le fait qu'on soit internalisé au sein même de l'entité fédérée qu'est la communauté française, au sein même du ministère, et qu'on est en fait le service opérationnel de l'administration générale de la culture, donc le service opérationnel par excellence de cette administration, fait en sorte qu'on a des lourdeurs de fonctionnement que d'autres institutions n'ont pas, et sont plus souples. Un musée qui fonctionne dans le cadre d'une ASBL, par exemple, avec un CA, a quand même plus de flexibilité. Nous, on est aussi l'institution la plus contrôlée du pays, à tout niveau, au niveau de l'usage de nos ressources, de l'usage de l'argent public et donc forcément, une partie de notre cadre RH a été déployée de manière à pouvoir faire face à cette lourdeur systémique qui est inhérente à un musée comme Mariemont.

Aujourd'hui, on a aussi la réflexion sur la marge d'autonomie qu'un musée comme le nôtre doit avoir parce qu'on n'est pas un service administratif. La raison d'être de notre musée, c'est un public alors si je commence à avoir que des équipes administratives au détriment des équipes culturelles et scientifiques ça donnera un problème. En quelque sorte on a le statut à Mariemont de la surdurabilité parce que c'est une garantie de subventionnement dans le temps mais en même temps ça impose aussi une vigilance accrue pour que l'on puisse vraiment continuer à être efficace en tant que musée proprement dit. Donc voilà, c'est une certaine tension.

O.T. : Est-ce qu'au niveau justement de votre équipe, vous avez une partie de l'équipe qui est en charge de la durabilité et de créer peut-être des projets de durabilité ?

R.V. : En fait, il y a eu des initiatives, on va dire, ponctuelles, qui ont rarement été portées dans tous les services de l'institution. Il y avait des membres du personnel qui avaient une sensibilité vers le développement durable, vers les enjeux écologiques, ce genre de choses. Ça, c'était jusqu'à peu, et je vais pouvoir vous donner quelques exemples.

Aujourd'hui, la durabilité, les enjeux de développement durable, non seulement deviennent un des grands enjeux des politiques culturelles de la Fédération, dont la future vision est en train de se définir pour 2025-2030. Les enjeux de développement durable deviennent vraiment un axe en tant que tel, ce qui n'était pas le cas par le passé. On a à la fois notre entité, et ça s'est fait en co-construction avec la fédération, depuis quelques années, on a un travail avec Mariemont et on essaye non seulement de faire un diagnostic local de l'état des lieux par rapport à notre institution en termes de durabilité, mais aussi de fournir des recommandations d'amélioration. Certains membres du personnel étaient en dialogue avec cette convention, mais le processus n'était pas encore porté par l'institution.

Alors, j'ai fait une tentative, à la fin de l'année dernière, d'en faire un programme institutionnel, que j'ai intitulé exactement « Durabilité et Innovation ». En tenant compte du projet stratégique qui est le nôtre, de nos réalités de terrain, sans oublier que notre but c'est quand même de rendre l'institution plus performante, plus impactante auprès de ses publics. Ce programme il se définit en quatre axes. La transition écologique, avec l'énergie durable, l'éco-conception, la mutualisation de moyens, la gestion des déchets. Il y a aussi un axe de transition sociétale sur l'égalité des genres, sur l'inclusivité, sur la diversité culturelle, la lutte

contre les préjugés, l'accessibilité des PMR, tout ça. Un axe sur la transition numérique dans tous les domaines, évidemment à la fois en termes de fonctionnement interne, mais aussi surtout dans la médiation et la communication vers les publics. Et enfin, un axe sur la transition économique, pour voir comment diversifier, rationaliser nos ressources, mais aussi comment participer à une économie créative et faire en sorte que l'institution puisse jouer son rôle aussi de développement territorial donc de ne pas couper le musée de son territoire. A ce niveau-là, le musée est un vecteur de durabilité pour le territoire dans lequel il est implanté aussi et c'est vraiment une dimension importante.

Une tentative finalement d'en faire un processus institutionnel qui a été proposé aux équipes étant donné qu'il y avait de l'envie. On a proposé une méthodologie au conseil d'établissement, donc un processus qui a été mis en place, et ensuite c'était aux équipes de l'investir. On n'est plus à l'époque d'un management purement *top-down*, on est dans une logique plus participative, de co-construction. Alors, mon étonnement a été que finalement, si au départ il y avait beaucoup d'enthousiasme, au final, quand c'est les équipes elles-mêmes qui ont dû se porter volontaires et investir ce processus, il y a eu très peu de répondants et très peu de volontaires. Donc, du coup, la principale difficulté, c'est qu'avoir l'envie et l'envie de voir se développer un processus institutionnel à Mariemont en la matière, c'est une chose, mais après, quand tu dois toi-même finalement t'y investir et y travailler, il faut pouvoir concilier ça avec les autres missions. C'est là où tu vois que beaucoup de membres du personnel attendent que ce soit quelqu'un d'autre qui s'y investisse par peur de tomber eux-mêmes dans une situation de surcharge, de saturation, qui en plus va à l'encontre du bien-être du personnel et qui est aussi un des grands axes du développement durable. Tu vois, entre la théorie et la pratique, on se rend compte que les institutions muséales, elles ont des difficultés en la matière et qu'aujourd'hui, il n'y a presque aucun musée dans le territoire qui ait la possibilité de créer une cellule durabilité, dont on va dire avec du personnel qui formerait ça à plein temps. Ça a été le cas, par exemple, en France, le Louvre l'a fait, mais le Louvre, c'est plus de 1000 personnes. Donc, au musée, toutes les institutions muséales souffrent d'un manque de personnel, et finalement, c'est un luxe, on le voit. Le danger aussi de se créer une cellule propre à cela, c'est que ça risque de déresponsabiliser le reste du personnel, les enjeux du travail. Donc c'est pour ça que pour moi je voulais en faire quelque chose de transversal, qui mélangeait les équipes, et qui ne devait pas se faire au détriment non plus des missions premières du musée, des missions premières des services.

Donc le processus a été ralenti, ce qui ne veut pas dire qu'il est interrompu, donc il est en train de se constituer, mais je pensais naïvement que ça irait plus vite et que j'aurais plus de répondants, parce qu'aujourd'hui, le développement durable, je pense qu'on n'est plus à une époque où on a besoin de convaincre. C'est quelque chose que je vais relancer ici pour le deuxième semestre. On est toujours en dialogue avec EventChange qui travaille par convention avec nous pour orienter le travail des gens qui s'impliqueraient dans ce programme, donc ça c'est très bien, on continuera à le faire, mais je pense que même eux vont être surpris de voir que concrètement, le personnel aime tellement son travail premier que, en théorie, il a envie de s'investir, mais en pratique il ne gagnerait rien à le faire.

Moi j'hésite, c'est vraiment quelque chose que j'hésite à faire de manière générale, c'est d'imposer les choses unilatéralement. Donc ici je vais en reparler avec mes équipes. Il faudra sans doute peut-être revoir la méthodologie, il faudra repenser les choses, les remotiver, les inspirer. Ce programme je l'ai présenté en décembre dernier à l'ensemble du personnel. Il y a eu beaucoup de réactions, de retours positifs sur le principe, mais le quotidien des

institutions fait que c'est compliqué à mettre en oeuvre. Ce qui ne veut pas dire qu'on ne fait rien.

Donc effectivement, si on fait un état des lieux à Mariemont, il y a déjà des actions concrètes qui sont faites en la matière. Je peux t'en donner quelques exemples. Dans l'offre culturelle, on a aujourd'hui fait en sorte que les expositions qui nécessitent le plus d'investissement soient présentées dans la durée. C'est-à-dire qu'on est passé à des grandes expositions de 6 mois voire 7 mois, ce qui pose aussi un enjeu de développement durable. Et on a fait en sorte aussi que dans tous nos cahiers des charges - c'est qu'on fait appel à Mariemont pour les grandes expositions à des scénographes de métiers - dans les marchés de services qui sont proposés, il y a la logique d'avoir une scénographie durable qui va réutiliser les scénographies précédentes, les dispositifs précédents. Et donc à ce niveau-là, on rejoint des enjeux d'éco-conception déjà dans les expositions à Mariemont. C'est un principe qui est inscrit dans la prochaine exposition *Bouddha* qui va s'ouvrir en septembre, elle est complètement conçue avec une scénographie durable. L'exposition *Mitra* avait déjà été faite dans cet esprit, mais c'est une scénographie qu'on a faite en interne. Donc on a testé cette logique nous-mêmes avant même de l'imposer. Donc on n'est pas du tout dans une logique de gaspillage à ce titre, au contraire et c'est vraiment quelque chose qui est complètement intégré par les équipes.

Après, toujours en restant d'abord au cadre de l'offre culturelle, le service de médiation culturelle de l'institution, dont on a rencontré la responsable et les médiatrices lors du dernier cours, ils ont développé des activités qui sensibilisent les publics. Par exemple, il y a une année, le programme pédagogique proposé aux écoles était sur le zéro déchet et par la suite ils ont gardé une visite zéro déchet qu'ils proposent à travers les collections. Il y a aussi des ateliers qui sont orientés vers l'écologie, vers ces enjeux de durabilité. Par exemple, je sais qu'il y a des ateliers d'awashi, qui parlent de... qui consistent à fabriquer les éponges écolo, ce genre de petites choses, donc des petits ateliers créatifs en la matière. Donc il y a toute une série d'activités qui sont proposées de manière structurelle, de manière récurrente à Mariemont, et qui sensibilisent les publics à des grands axes de développement durable.

Alors une autre chose, mais ça qu'on fait depuis toujours, parce que c'est dans l'ADN de Mariemont, c'est les visites orientées vers les publics défavorisés. Ils sont de nature des publics qui ont un handicap, on va dire, physique, médical, donc les malvoyants notamment, et des publics aussi qui sont socialement défavorisés. Ça, c'est les articles 27, ce genre de choses.

Donc c'est quelque chose pour lequel Mariemont a une vraie expertise. Il y a même une sensibilisation où on propose les dispositifs, les activités qui sont pensées pour ses publics. On les propose aussi aux publics qui ne souffrent pas de ces handicaps, pour qu'ils puissent expérimenter cette manière de découvrir les musées. Donc ça, à ce niveau-là, Mariemont, c'est un des grands, grands points forts en termes, on est plutôt dans le sociétal, mais on sait bien qu'au niveau sociétal, ça reste important. Après, pour le bien-être du personnel, il y a aussi beaucoup de choses qui ont été mises en place. Donc moi, j'ai souhaité depuis deux ans, enfin deux, trois ans déjà, que les ressources humaines, que les services administratifs ne soient plus dans la gestion technique des ressources humaines, mais dans une gestion humaine, orientée vers la personne. C'est vrai que c'est un axe qui se développe dans les sciences relatives à la gestion des ressources humaines. On appelle ça le management social, on parle de management humain. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, il y a une politique de

management humain qui s'est développée, qui s'est mise en place à Mariemont, avec des actions précises pour valoriser le personnel, pour mesurer son bien-être aussi. Il y a des enquêtes qui sont systématiques de bien-être pour prendre le pouls du bien-être collectif dans l'institution. Donc on a à ce niveau-là une méthodologie en place. Donc on va dire que cette politique est orientée là-dessus, sur vraiment pouvoir évaluer le bien-être du personnel et ensuite pour pouvoir finalement valoriser son engagement, lui donner un sentiment de reconnaissance. Et c'est vrai que c'est quelque chose sur lequel on a beaucoup travaillé l'année passée, j'ai pris tous les responsables de services, on a fait des ateliers sur la valorisation du personnel et de voir ce qu'on pouvait faire pour améliorer les choses. En se disant aussi qu'il y a parfois un mal-être personnel sur lequel on a peu de moyens d'action. Ce qui est important pour nous, c'est plutôt un bien-être collectif. Et le grand enjeu, c'est un enjeu de communication. C'est vraiment apprendre à vivre ensemble au travail. Comment communiquer? Et c'est vrai qu'à ce niveau-là, une charte qui favorise le respect et la bienveillance entre collègues, c'est quelque chose qui s'avère indispensable. On a vraiment aujourd'hui un document de référence qui dicte quels sont les comportements qu'on attend pour pouvoir vivre ensemble au travail. Et c'est vrai que le bien-être du personnel ne dépend pas seulement du rapport avec la hiérarchie, du rapport avec la direction, c'est aussi la manière dont les collègues interagissent avec les autres et les comportements qui sont les leurs au quotidien. Donc, après, là aussi, c'est vraiment quelque chose qui rentre, en fait, dans le chapeau du développement durable, mais qui fait l'objet vraiment d'un grand programme institutionnel interne.

Après, si tu vas encore à un échelon un peu plus d'État, on a, non seulement la Fédération Wallonie-Bruxelles et sa politique, qui maintenant intègre des enjeux de développement durable, mais à l'échelle de Mariemont, il y a aujourd'hui un programme de revitalisation qui vient d'être financé, c'est la grande annonce du mois de juin, donc on a obtenu le lancement d'un marché de service qui va ouvrir la voie à la modernisation à améliorer la qualité de l'accueil, les commodités pour les usagers, etc. Mais c'est surtout d'assurer la durabilité du site et d'augmenter son attractivité en même temps. Et dans ce cas-là, il y a des charges, qui est un marché de service qui va désigner un cabinet d'architecture qui va travailler sur le site pendant maintenant deux ans. Il va être désigné sans doute en deux étapes, à l'automne et au printemps prochain. Il y a un supermédiateur d'architecture, il y a un cahier des charges, et dans ce cahier des charges, il y a l'obligation d'avoir une stratégie environnementale et une stratégie énergétique pour l'ensemble du site. C'est-à-dire que l'enjeu de la performance énergétique mais aussi justement de l'économie d'énergie est vraiment au cœur de ce programme. Et donc on a tous les enjeux de développement durable qui sont au cœur même de ce masterplan sur lequel va se bâtir l'avenir de notre institution. Et donc c'est vraiment penser en amont du projet de manière à ce que les choix architecturaux, les travaux qui seront exécutés soient pensés en fonction de cette réalité-là, de cette stratégie-là. Donc ça, c'est une très belle évolution, même si on est là dans du moyen et du long terme.

À plus court terme, par exemple, prochainement, on va remplacer, sans doute l'ensemble des châssis et des vitrages du bâtiment, du musée de Mariemont, en tenant compte aussi du facteur énergétique. Donc, tu vois, on est là aussi déjà dans des infrastructures, des investissements en infrastructures qui intègrent cette dimension.

Donc, voilà, on a en fait dans tous les secteurs, il y a peut-être d'autres, et tu me poseras des questions, des actions qui ont été mises en place à Mariemont à différentes échelles.

O.T. : D'abord une question, en fait, comme moi mon mémoire se dirige plus vers la sobriété. Pour pouvoir être sobre, il faut d'abord réévaluer ses besoins. Comme ça, à chaud, ce serait quoi pour vous les besoins primaires de votre institution ? De quoi est-ce que vous avez vraiment besoin pour fonctionner en fait? Si on met de côté le facteur subvention et argent.

R.V. : Des infrastructures adaptées. Un patrimoine exceptionnel à gérer avec des infrastructures qui sont soit inadaptées, soit inusitées et qui sont parfois, le plus souvent, des infrastructures de prestige qui sont des œuvres patrimoniales en elles-mêmes, que ce soit le bâtiment du musée moderne ou toutes les infrastructures historiques du site, qui sont actuellement complètement inusitées. Donc, c'est vraiment le besoin principal. Parce qu'actuellement, ce qu'on a fait ces dernières années : on a diversifié nos ressources, on a augmenté nos moyens, on a augmenté notre cadre RH, il y a une vision qui s'est définie, il y a des axes de développement qui ont été développés. Je ne sais pas si je dirais que ces axes de développement visent la sobriété, ça dépend de ce que tu définis par sobriété, parce qu'évidemment, la raison d'être d'une institution comme la nôtre, ce n'est pas simplement de préserver les plus belles collections publiques belges, mais c'est de favoriser la rencontre entre les publics et ce patrimoine.

Donc c'est évidemment de rendre l'institution plus impactante, de toucher plus de monde, et de toucher des publics qui sont diversifiés c'est à dire des publics dont la consommation culturelle n'est pas forcément un réflexe premier donc d'élargir le rayon socio culturel des publics du musée et en rapport de changer l'image mentale du musée dans le paysage belge, de sortir de cette idée du musée comme un lieu élitiste, comme un lieu poussiéreux, comme un lieu d'éducation, d'instruction, bref quelque chose de chiant, ou considéré par certains membres de la population, ce qui ne sera pas le cas, comme étant quelque chose dans le milieu. Alors qu'au contraire, on pourrait aujourd'hui aller visiter une exposition avec le même enthousiasme que d'aller dans une excursion quelques secondes. Est-ce que c'est sobre de faire ça? Je ne sais pas. Mais en même temps, en plus du public et en touchant un public varié, on renforce la raison d'être du musée et on rencontre davantage ce que doit être aussi un musée à l'heure actuelle, selon la définition de l'ICOM, qui est justement le rôle sociétal de l'institution muséale.

En 2018, j'ai utilisé une expression, parce qu'effectivement, Mariemont était une institution qui, chaque année, recevait des moyens et ne devait pas justement performer pour recevoir ces moyens, avec un potentiel absolument exceptionnel. Et donc, j'avais une image de dire que l'institution, finalement, était en quelque sorte « une belle endormie ». Clairement c'était très sobre mais c'était en décalage avec les besoins du secteur avec finalement la raison pour laquelle on reçoit de l'argent public. Le réveil a été progressif et a été fort et aujourd'hui, on est dans une logique d'entrepreneuriat culturel. L'entrepreneuriat, ce n'est pas que dans le monde économique. C'est justement comment créer plus de recherche, comment créer plus de culture, comment s'en donner les moyens. Ce n'est pas vraiment la sobriété, mais c'est la raison pour laquelle on existe. C'est ça.

O.T. : En fait, la sobriété, comme je l'entends dans mon mémoire, qui est donc basée sur le concept de décroissance, c'est une réduction de la production et de la consommation. Donc, en fait, c'est comment, au final, faire mieux avec moins. C'est ça l'idée. Et donc, justement, j'essaye d'analyser est-ce que ça fonctionnerait au sein du musée ou pas. Et si ça fonctionne, comment le mettre en place pour pouvoir...

R.V. : En quelque sorte, c'est compliqué. C'est qu'évidemment on doit favoriser une plus grande consommation culturelle et on doit proposer plus. Mais proposer plus, ça ne veut pas dire proposer moins bien. Le quantitatif ne doit jamais entrer en tension non plus avec la qualité de l'offre, avec le qualitatif. On oppose souvent ces deux indicateurs qui sont complémentaires, tu vois, qui sont tout à fait conciliables. Et c'est vrai qu'on a toujours l'un et l'autre, et jamais l'un au détriment de l'autre. Il faut être conscient que les pouvoirs publics vont toujours scruter le critère quantitatif parce que c'est évidemment un critère qui, politiquement, est parlant, est vendeur. Et pour un musée dont l'implémentation géographique ne suscite pas en elle-même la fréquentation, on est obligé finalement d'avoir une logique d'entrepreneuriat plus importante. Le grand centre urbain qui lui-même est un espace touristique n'a pas besoin d'aller chercher le public ou lui donner envie de venir. Le public est là, tu vois, comme le Louvre par exemple. Pour Mariemont, c'est complètement différent, tu vois. Aujourd'hui, d'où la volonté d'ouverture, qui est la nôtre, c'est vraiment de donner l'envie au public de venir au musée, d'être séduit par le musée. Donc on est obligé d'être proactif. On ne peut pas être sobre à cet égard. Maintenant, dans la logique de la décroissance, évidemment, c'est un concept qui va intéresser tous nos pouvoirs publics actuellement, parce que, que ce soit la région Wallonne, la fédération ou le fédéral, c'est cette question qui se pose. C'est finalement comment faire ce qu'on fait avec les moyens qu'on a ou avec moins de moyens, parce qu'on arrive dans une période d'austérité économique. Et donc la logique est une logique d'efficience. C'est finalement comment être en tout aussi efficace en y consacrant moins de temps.

Ça consiste aussi, l'efficience, à faire des choix. Et faire des choix, ça veut dire marquer des priorités. Et quand on marque des priorités, ça veut dire aussi renoncer à certaines choses qui sont motivantes, mais qui sont peut-être moins essentielles. Et ça, c'est un discours qu'une direction peut avoir. Moi, c'est quelque chose qu'évidemment j'ai, mais qui n'est pas non plus facile pour les équipes à adopter au quotidien. Surtout dans des métiers passion. Tu vois, où finalement, le premier obstacle, ce n'est pas ce que demande de faire ta hiérarchie, c'est toi-même, en fait. C'est de pouvoir canaliser ta passion, canaliser ton envie, garder une vision claire des priorités. Et donc oui, un des axes d'efficience, c'est justement de vivre aujourd'hui aux marques des priorités. Et ces priorités doivent être partagées. C'est-à-dire qu'elles doivent être partagées. Ça doit être la même priorité pour tout le monde. Et c'est de s'orienter vers des objectifs, non pas individuels pour chaque membre du musée, mais des objectifs collectifs pour l'ensemble des membres d'une équipe. Se dire, OK, il y a des priorités qui sont fixées. Alors, soit elles sont fixées par la hiérarchie et on en débat pour affiner la chose ensemble, soit elles peuvent être même choisies par l'équipe, par tous les membres de l'équipe aussi.

L'une des clés, c'est justement de responsabiliser les membres des équipes et de les rendre acteurs et non pas simplement exécutants ou récepteurs. Donc, c'est toute une philosophie de travail, une culture de travail qui est en train d'évoluer et qui sort des anciennes pratiques bureaucratiques qu'on retrouve souvent dans les musées, où chacun a son précaré, a son profil de fonction ce qui est assez, on va dire, déconnecté de l'enjeu collectif, de l'enjeu institutionnel.

Et nous, on a une certaine augmentation à ce niveau-là. Donc, du coup, on a un vrai travail sur l'efficience et sur l'évolution de la culture de travail.

O.T. : Et est-ce que vous, du coup, vous avez des moments prévus avec votre équipe pour justement désigner ces priorités ? Des réunions récurrentes ?

R.V. : Ça peut être les accords d'équipe, quand même, déjà, quand tu arrives à arriver à esquisser les priorités. Oui, un moment, on a un management participatif, ce qui ne veut pas dire que ça efface le rôle de la direction. Mais évidemment, ça oblige la direction à être vraiment dans la communication, l'inspiration et l'enrichissement. Ce que je demande aux équipes, c'est d'enrichir ma vision. Pas de la challenger. Et mieux, parfois, finalement, de la reconstruire, en quelque sorte. Même si on est, à la base, dans une logique d'enrichissement. Parce qu'il y a quand même des grands axes qui doivent être aussi incarnés par la direction.

Alors, oui, nous, à Mariemont, par exemple, on a un conseil d'établissement où j'ai des référents de tous les services du musée. Donc, j'ai des responsables de tous les services de l'institution qui sont présents. Ils siègent. Aussi, des responsables des sections scientifiques. C'est une logique horizontale. Il n'y a pas un métier qui est plus important que l'autre. C'est aussi une révolution. C'est un changement de paradigme organisationnel dans le musée. Autrefois, les musées fonctionnaient dans une structure pyramidale sur laquelle siégeait le conservateur ou le pôle des conservateurs et vis-à-vis desquels les autres services, les autres métiers du musée avaient un statut d'établissement. Aujourd'hui, chaque métier a sa reconnaissance. Les conservateurs ont leur propre place de créativité mais on a les autres services du musée qui sont autour. Donc, on est vraiment dans une logique égalitaire, une logique horizontale pour que tous les points de vue soient écoutés et puissent être conciliés. Donc, on a un grand conseil d'établissement avec environ un cinquième du personnel qui y est représenté. Et j'organise aussi des séances d'information. Donc, il y a une formation générale avec tout le personnel. Là, il y a vraiment un discours. Elles sont participatives et qui informent l'ensemble du personnel.

Maintenant, alors à côté de ça, il y a des activités de team building pour travailler la cohésion à l'échelle des institutions, à l'échelle de chaque service. Après, il y a aussi une dynamique au sein de chaque équipe et cette dynamique, elle varie en fonction des méthodes. Et c'est ce qu'on appelle la démarche participative. Elle va se décliner différemment dans une équipe de gardiens ou dans une équipe de médiateurs ou de conservateurs, par exemple.

Maintenant, moi, en tant que directeur, j'ai évidemment des responsables de services qui sont mes premiers interlocuteurs. Mais je dirige quand même, on va dire, trois équipes directement.

L'équipe des conservateurs, l'équipe des managers, c'est-à-dire tous les responsables de services de l'institution et ma cellule directoriale. Et quand il s'agit de définir des objectifs de service, c'est finalement d'arriver avec des propositions, de voir un espace de dialogue, donc d'en discuter, de voir comment on va faire, et d'appliquer une logique simple en management qui est une logique de sociocratie. C'est-à-dire que chaque idée n'est pas destinée à déconstruire le propos, mais au contraire, à apporter une plus-value. C'est-à-dire à apporter sa pierre à l'une des autres. On adopte ce principe de faire en sorte qu'un groupe construise ensemble et se tire vers le haut et dans des réunions d'équipe, on fonctionne ainsi. On peut arriver à un accord d'équipe qui finalement s'établit autour d'un mode de fonctionnement, autour d'un objectif collectif, d'une priorité qui sera partagée aussi parce qu'elle aura été choisie par tous, et que chacun aura pu exprimer son sentiment à partir de sa réalité.

Maintenant, il faut savoir aussi que le management participatif, évidemment, sur les papiers, c'est très très séduisant, mais ça a aussi créé une véritable tension sur le rôle d'un manager. Parce que pour arriver à un accord, évidemment, le chemin à parcourir est beaucoup plus compliqué. Beaucoup plus... Ça demande beaucoup plus de générosité. Ça demande

beaucoup plus d'énergie. Ça ouvre la porte à une gestion humaine beaucoup plus complexe aussi. Et donc évidemment, c'est quelque chose qu'on doit mettre en place, mais très très vite on se rend compte qu'il faut accepter que les choses prennent plus de temps mais parfois elles peuvent mieux aboutir parce qu'elles sont portées dès le début par la collectivité.

O.T. : Ah oui, donc une petite question au niveau du financement du musée. Du coup, vous êtes entièrement financé par la Fédération Wallonie-Bruxelles au niveau des subventions ou vous recevez d'autres subventions également ?

R.V. : En fait, à ce niveau-là, aussi depuis... On va dire depuis six ans, d'abord bientôt, donc depuis mon arrivée on a aussi changé de philosophie. Car là, autrefois, on était sur une institution qui vivait avec sa subvention publique. Une subvention publique qui était plus ou moins fixe, d'année en année, et qui était presque acquise d'office. Et on est passé de ce modèle à un modèle de diversification des ressources. C'est-à-dire que pour moi, un musée qui dort sur sa subvention, c'est un musée qui se rend vulnérable aussi, par rapport à ses autorités publiques, et qui finalement dépend complètement de l'argent public et de l'argent qui lui est fourni. Pour moi, la logique est de se dire, de s'approcher un peu du modèle anglo-saxon, et de se dire qu'on ne peut pas simplement se reposer sur notre subvention. Ça nous met dans une situation de vulnérabilité. Il faut qu'on génère d'autres subventions, sources de revenus. Pas pour répondre aux logiques de profit, pas du tout. Mais pour pouvoir justement combler plus de besoins, générer plus de culture et générer plus de recherche. Donc toutes les recettes qui sont générées sont réinvesties dans nos projets. Et par rapport à des besoins qui ne sont pas comblés, parfois depuis des décennies, parce qu'on attend que l'argent vienne des autorités. Un réflexe majeur dans le secteur culturel et muséal belge, c'est toujours d'attendre que l'argent vienne des autorités. Et c'est là où il y a aussi une logique entrepreneuriale qui était à l'oeuvre à Mariemont, c'est de se dire, ok, c'est à nous de diversifier nos ressources.

Quand j'ai donné ce changement de cap, j'ai une partie du personnel qui a eu peur. Parce qu'il s'est dit : « Mais si on montre qu'on est capable d'aller chercher de l'argent, les autorités vont descendre l'argent qu'ils donnent. » Et en réalité, c'est l'inverse. Donc au contraire, de montrer qu'une institution est responsable et capable d'aller chercher son argent, d'aller chercher des moyens ailleurs, ça donne davantage envie aux forces publiques d'encourager le mouvement et de renforcer ses moyens. Alors aujourd'hui, Mariemont génère des recettes propres par ses services de médiation, par la privatisation de ses locaux, par sa boutique, par ses droits d'entrée, même si à ce titre, la stratégie a été la suivante, c'était que notre rôle est de favoriser l'accessibilité financière à la culture, et donc c'est pour ça que j'ai voulu que Mariemont devienne un musée gratuit, pour ses collections permanentes. On est un des seuls du secteur. En revanche, on a revalorisé légèrement le prix d'entrée des expositions temporaires, dont la qualité a considérablement augmenté, mais dans des proportions très raisonnables, on est passé de 5 à 7 euros, on est loin des tarifs pratiqués à Bruxelles, et en même temps, en redynamisant la boutique de l'institution.

Là aussi, en quelque sorte, on rencontre un enjeu de développement durable, c'est que cette boutique, elle s'est développée, de manière à enrichir l'offre, et, vers tous les publics, on est sortis de la boutique scientifique inaccessible, muséale, dans laquelle on ne trouvait finalement que des produits orientés sur la recherche et l'instruction. Aujourd'hui, la boutique du musée est présente, propose des produits pour tout le public de l'institution, y compris pour les enfants.

Ce n'est pas n'importe tout et n'importe quoi, c'est évidemment à chaque fois des produits qui sont liés à la nature de nos collections ou à l'actualité de notre offre mais c'est pour les enfants, c'est pour les adolescents, c'est pour un public qui n'est pas forcément un public de spécialistes. C'est vraiment de montrer que le propos qu'on touche dans nos expositions vous entraîne dans une culture, une culture qui touche tous les volets de la société, et donc qui peut se générer par une série de produits proposés au public. Et donc, en quelque sorte, elle s'est démocratisée à la public de l'institution en étant plus attractive et en générant beaucoup plus de recettes aussi.

Aujourd'hui, le premier vecteur de recettes propre de l'institution, c'est la boutique du musée qui a été complètement remodelisée. Donc la stratégie était vraiment globale. Oui. Avec une logique aussi de faire appel aux artisans de la région, avec une stratégie qui concerne aussi à ne pas avoir, à savoir ce qu'on ferait des invendus, afin de ne pas avoir non plus des déchets ou par rapport à des produits qui seraient moins attractifs que prévus. Et donc il y a ce volet-là qui s'est développé. Et puis il y a aussi un autre volet qui est la recherche du subventionnement. Ça peut se faire, on va dire, à l'économie, à l'économie, à l'économie, à l'économie. Et donc, vers le secteur privé. Aujourd'hui, les entreprises peuvent financer la culture comme elles le font dans les sports. Mais pour ça, il faut que la culture aille à eux, tu vois, et qu'ils comprennent ce qu'ils ont à gagner d'aller vers la culture. Le mécénat culturel, ça ne consiste plus aujourd'hui à mettre le logo de l'entreprise sur les outils de l'institution. Il y a une logique. Il y a une logique win-win qui doit être trouvée. Donc le secteur privé. Mais aussi les subventions publiques, les appels à projets de la région Wallonne pour le rayonnement de la Wallonie, pour être reconnus comme une action touristique. Ce sont des subventions qu'on peut aller chercher. Et ce sont des subventions publiques. À l'Union européenne, on a Europe créative qui finance la culture. On a cet horizon autrefois qui finance la recherche. Là aussi, on peut aller chercher les moyens. Et donc aujourd'hui, il y a Mariemont, qui génère par plus de portes d'entrée toute une série de ressources qui sont complémentaires à la vocation publique qui nous est fournie par le gouvernement. Et grâce à ça, on peut aussi engager du monde. Donc on génère de l'emploi. Et donc, on peut aussi développer notre emploi.

Donc on n'est pas dans une logique de sobriété, en quelque sorte. Mais en même temps, on rencontre aussi des enjeux de développement durable parce qu'on touche plus le public, on touche mieux le public et on donne plus d'emploi à plus de monde.

O.T. : Du coup, pour peut-être partir plus spécifiquement dans chaque service, si on va vers le service exposition, donc vous en avez déjà un petit peu parlé avec justement le principe d'éco-conception, etc. Est-ce que vous menez une réflexion sur la mobilité des collections ? On en a beaucoup parlé pendant le cours que j'ai eu avec vous mais est-ce que justement, vous menez une réflexion sur la distance à laquelle vous faites venir les œuvres ou à laquelle vous envoyez des œuvres pour ne pas que le transport soit trop polluant, justement ? Est-ce que c'est une réflexion que vous menez ou pas forcément ?

R.V. : Oui et non. En fait, c'est une réflexion qui est mesurée. Parce que le mandat, c'est aussi de favoriser la rencontre entre les œuvres et les publics. Donc ça, le patrimoine doit circuler. Maintenant, on sait qu'aujourd'hui, les transports d'œuvres d'art, évidemment, génèrent des coûts très importants qui n'en rencontrent pas non plus justement les enjeux écologiques qui sont au cœur du développement durable. Donc il y a évidemment une approche dosée, rationnelle. C'est-à-dire que par exemple, lorsqu'on fait une grande exposition qui va générer beaucoup de prêts, on va faire en sorte que le choix des prêts se

fasse en prenant compte de ces facteurs. C'est-à-dire que par exemple, on va viser les zones géographiques. On va se dire, OK, ce qui va permettre une mutualisation des transports.

Par exemple, déjà en 2021, quand j'avais moi-même produit un projet, aujourd'hui, l'exposition *Mitra*, on avait fait en sorte de rassembler des prêts dans plusieurs musées d'Allemagne qui étaient situés dans une sphère géographique plus ou moins identique. Et ce qui a permis de finalement, dans un même transport, de regrouper les prêts, de faire des regroupements de prêts pour justement diminuer le nombre de transports en la matière. Donc il y a quand même ce regard qui est présent. Il est presque forcé parce que les transports, évidemment, génèrent des coûts. Donc il faut vraiment orienter des mutualisations. Alors certes, on essaie de favoriser des expositions qui seront orientées sur nos collections. C'est le cas par exemple de l'exposition de *Bouddha* parce qu'on a un matériel exceptionnel qui n'est pas du tout valorisé, qu'on va pouvoir valoriser. Donc on a pour l'exposition, la grande exposition de Bouddha, qui aurait certainement touché des dizaines de milliers de personnes. En fait, un seul prêteur avec vous qui est le musée du Cinquantenaire, qui est proche. Alors évidemment, on va favoriser les musées les plus proches sur le plan géographique pour diminuer finalement l'impact des coûts.

Maintenant, il faut savoir aussi que ces musées n'ont pas forcément les mêmes politiques. Un exemple, par exemple celui du Cinquantenaire, n'est pas du tout orienté par la valorisation du patrimoine. Ils sont orientés sur la protection du patrimoine. Ils ne sont pas orientés sur la rencontre avec les publics. Et donc forcément, par exemple, dans plusieurs projets, on a voulu aller chercher des œuvres plus loin parce que les musées les plus proches étaient finalement dans une philosophie très différente de la nôtre. Et donc, ça nous a obligés à finalement aller un peu plus loin, chercher les œuvres équivalentes aux Pays-Bas ou en France. Donc oui, il y a une approche raisonnée et c'est vrai qu'il faut trouver un équilibre entre cette économie de moyens

et en même temps aussi la raison d'être d'une association muséale qui est de montrer, de valoriser le patrimoine. Et pas seulement le patrimoine que l'on possède, mais aussi le patrimoine venu d'ailleurs. C'est là où les enjeux écologiques ne peuvent pas non plus... entrer en tension avec les enjeux sociétaux, avec les politiques publiques qui sont les nôtres. C'est vraiment un grand équilibre à trouver. Sinon, on oublie la raison d'être de l'institution muséale.

Et c'est vrai qu'à ce niveau-là, en tant que directeur, je suis le garant de cet équilibre parce que certains membres du personnel qui peuvent eux-mêmes être idéologiquement très investis, par exemple, dans le domaine de l'écologie, sont très investis. Mais certains membres du personnel qui sont sur le terrain écologique peuvent complètement orienter les choses au détriment même de l'impact sociétal de l'institution. Et donc, c'est là où il y a un équilibre à garder. Il faut intégrer les enjeux du développement durable, mais sans dénaturer la raison d'être de l'institution muséale et son projet, son devoir envers le public.

O.T. : Les expositions, vous m'avez dit que vous avez commencé à en faire des plus longues. C'était pour quelles raisons principalement que vous avez justement décidé de diminuer le nombre d'expositions, mais pour en faire des plus longues ?

R.V. : Justement, dans une logique de retour sur l'investissement, parce que ce sont des expositions sur lesquelles il y a évidemment beaucoup de moyens qui sont mis. Même si certaines d'entre elles sont parfois, sont toujours pensées avec une logique d'économie de moyens, de mutualisation de moyens. Quand on fait ce genre d'exposition avec nos

collections, évidemment, c'est plus facile. Mais ce sont des expositions qui, pour finalement avoir leur impact public, méritent d'être présentées plus longtemps dans notre institution. Et ça permet aussi de réduire le nombre d'expositions de ce type qui sont présentées et de mieux rentabiliser ces expositions qui sont produites. Et donc, de manière très logique, en procédant de la sorte, on capitalise sur ce qu'on a et on réduit finalement l'impact énergétique, l'impact, on s'inscrit vraiment dans une logique de durabilité, tu vois. Et donc, clairement, ça fait en sorte que ça permet aussi de réduire la fatigue des équipes. Donc, le bien-être des équipes est aussi intégré dans ce choix-là. Oui.

Parce qu'il n'y a rien de pire qu'une institution culturelle qui est dans un rythme effréné et qui, finalement, épuise complètement ses équipes. On se rend compte que, finalement, on va dire, plutôt que faire trois expositions de deux ou trois mois, d'en faire une de sept mois, on a un impact public presque identique en donnant la chance à un projet vraiment de grandir et d'être présenté, mais en épargnant aussi une partie des équipes, tu vois. Tout en évitant un gaspillage monstrueux. Donc, clairement, une grande motivation était une logique de durabilité. Nos expositions, mais aussi vraiment de préservation des équipes. On est obligé, surtout un musée comme Mariemont, parce qu'aujourd'hui, vu l'état de nos infrastructures, c'est les expositions, c'est notre offre culturelle qui fait plus de 70% de notre fréquentation mais en même temps, il faut qu'on arrive à proposer de la nouveauté sans non plus tomber dans un rythme effréné qui épuiserait les équipes. Donc, c'est aussi, on va dire, une stratégie qui a été pensée en fonction des réalités de Mariemont. Donc, voilà. Si j'étais à la tête d'une institution muséale pour laquelle... Enfin, qui serait dans un contexte différent, je générerais peut-être les choses différemment, même si de manière générale, je pense que des expositions qui déploient beaucoup de moyens méritent finalement d'être présentées plus longtemps.

Je vais prendre un autre exemple d'un musée avec lequel on a travaillé récemment, qui épouse la même logique. C'est le Musée de Marseille, un musée national français construit assez récemment qui épouse la même logique et qui lui aussi a intégré ces enjeux de durabilité dans sa programmation. Eux aussi ils ont favorisé une scénographie durable, eux aussi sont attentifs à la durée d'une exposition dans une logique de durabilité tout en, évidemment, proposant au public de la nouveauté.

O.T. : Vous m'avez dit que vous faisiez de la sensibilisation pour la durabilité grâce à la médiation mais est-ce que dans les expositions, il y a une sensibilisation qui est faite pour les problèmes socio-écologiques actuels ? Est-ce que c'est fait d'office ? Est-ce que c'est fait parfois ?

R.V. : On va dire que c'est fait d'office dans la médiation, dans l'offre de médiation. Dans certaines expositions, dans toutes les expositions de Mariemont, il y a le lien avec le monde d'aujourd'hui qui est intégré comme principe structurel à sensibiliser les publics sur des questions de sociétés très contemporaines, même si l'exposition nous parle d'une culture très lointaine ou très ancienne. Donc, de cette façon-là, il y a un travail de sensibilisation qui est visible, qui n'est pas seulement apporté par la médiation, physiquement visibles dans l'exposition. Aujourd'hui, si la scénographie de nos expositions est réalisée avec une logique de durabilité, nous on le savait en quelque sorte, mais ce n'était pas mis suffisamment en valeur aux yeux de nos visiteurs. Donc assez récemment j'ai souhaité qu'on puisse également informer le visiteur à cet égard, que ce soit visible, que ça apparaissait : un dispositif qui dit que « cette exposition, elle

a été conçue dans une logique de recyclage, dans une logique d'éco-conception », et que ce soit vraiment assumé, que ce soit visible, que ce soit matérialisé. Ça l'est dans notre communication, dans le message oral, que ce soit la com ou la médiation, mais physiquement ce n'était pas suffisamment explicite. C'est vrai que c'est quelque chose que j'aimerais, en tout cas, que j'ai déjà demandé, mais j'aimerais que ça devienne un réflexe systématique. Parce que du coup, les gens qui visitent cette expo, ils se disent « Ah ouais, c'est bien quand même ! Mariemont nous propose une exposition, et en plus, elle a été conçue en tenant compte de ces questions-là ». Si on ne dit pas, le public ne peut pas forcément le déduire de lui-même.

O.T. : Vous disposez, je suppose, d'une politique d'acquisition ? Et si oui, est-ce qu'elle est vraiment bien écrite et les critères sont bien fixés ou...

R.V. : Elle est en cours d'actualisation, cette procédure d'acquisition. Donc là aussi, j'ai demandé aux équipes d'y travailler, mais je pense qu'il faut que je sois davantage à la manœuvre, parce que ça prend un peu de temps. Oui, les critères sont de différentes natures. Aujourd'hui, il y a évidemment des critères éthiques qui rentrent en considération. Le but d'un musée n'est plus de thésauriser. Si on accepte une acquisition, il faut qu'elle ait du sens. Il faut qu'elle vienne combler une lacune, renforcer un pôle fort, un pont qui soit réalisé entre ce patrimoine nouvellement acquis et les publics de l'institution. A chaque fois qu'il y a une acquisition, c'est pareil à chaque fois qu'on a un prêt qui vient d'une institution... on va dire partenaire, il faut qu'il y ait un plan de valorisation qui l'accompagne. C'est ce qui est le but du sens. Maintenant, ce que je vais demander à chaque conservateur, si on a des grands critères institutionnels, qui sont de diverses natures, qui sont assez traditionnelles d'un musée qui n'est pas complètement déconnecté avec son temps, je pense que n'importe quel musée d'art et d'histoire va avoir une politique aujourd'hui un peu identique. J'ai demandé à chaque conservateur d'avoir aussi une politique sectorielle, c'est-à-dire lui dans sa spécialité. Par exemple, comment le conservateur des antiquités égyptiennes souhaite que sa collection évolue, afin qu'il y ait des priorités qui soient établies, qu'il y ait des choix qui soient faits. Ça n'a pas été simple, parce que certains conservateurs se sont dit « si je fais ça, en fait on va brider ma liberté de choix » et donc j'ai eu un peu de résistance au départ à cet égard, mais aujourd'hui on a une politique institutionnelle et chaque département du musée.

Aujourd'hui on essaie d'inverser la tendance. C'est à dire de ne plus être attentif mais on va montrer là des logiques proactives et donc c'est beaucoup plus simple quand on a des demandes qui nous apparaissent, qui nous parviennent. On peut les traiter avec le même prisme et ce que je souhaite c'est quand on est en train de refondre notre site internet, c'est que sur notre futur site internet, on ait vraiment la voie à suivre, les critères qui sont les nôtres, qu'ils soient complètement explicites, et qu'ils puissent guider les futurs donateurs, ceux qui souhaitent proposer du patrimoine.

O.T. : Et est-ce que malgré ça et suite aux acquisitions qui ont été faites auparavant, vous voyez un engorgement de vos réserves ? Et si oui, comment est-ce que vous essayez de le minimiser ?

R.V. : Oui, il y a un engorgement des réserves pour un musée comme le nôtre, qui concerne une très grande quantité de biens culturels, la plupart des institutions comme nous sont confrontées à des problèmes de saturation. Alors aujourd'hui, on est sortis de l'idée que les réserves dans le musée doivent se trouver dans le musée proprement dit. Donc il y a un travail de mutualisation des réserves qui se met en place et de réserves centralisées, mutualisées, qui n'est pas suffisamment développé même si l'idée est déjà là depuis de nombreuses années et a du mal à prendre vie, d'avoir cette logique de réserve externalisée. On fait encore un peu office d'exception mais on a effectivement des réserves sur site et des réserves externalisées. On en a une à Mons qui est mutualisée avec un autre service du ministère et puis on a un entrepôt qui a aussi une vocation patrimoniale à Gosselies.

Maintenant, le travail sur les réserves, évidemment, c'est de voir comment optimiser l'espace, éviter la saturation des espaces. Et c'est vrai que c'est un des critères de la politique d'acquisition institutionnelle. Est-ce qu'il y a moyen d'accepter ces nouveautés ? Force est de constater que pendant toute une époque, le musée trouvait que sa vocation c'était de thésauriser et d'enrichir son trésor. Et donc ça s'est fait sans garde-fous. Aujourd'hui c'est terminé. Ça n'a pas été simple tout de suite. Certains conservateurs ont eu du mal à changer le paradigme, à changer le logiciel, mais aujourd'hui c'est complètement compris et assumé. Donc il y a évidemment l'aspect opérationnel qui est important. Le travail sur nos réserves, oui, il consiste à optimiser l'usage de nos locaux, de trouver des solutions pour lutter contre la saturation, ça consiste à investir, à mutualiser des réserves qui sont externalisées à l'institution. Et quand il faut, on lance des opérations de restauration. On est en train de le faire à Mariemont, comme tu sais. Mais en amont, il faut d'abord veiller à ce que les conditions climatiques dans lesquelles les œuvres sont conservées soient optimales. Si tu ne travailles pas sur le climat, les espaces, si tu ne règles pas le milieu ambiant des collections, en fait elles vont continuer à se détériorer et tu vas continuer à devoir faire des restaurations et tu rentres dans un cercle vicieux. Donc la première chose à faire certes c'est de restaurer le patrimoine qui est endommagé, mais c'est surtout d'assainir les espaces de stockage des institutions muséales. Et là, dans le secteur de manière générale, il y a un énorme travail à faire. Et beaucoup de musées ne vont pas être transparents parce qu'ils vont cacher leur lacune dans la matière. Donc à ce titre nous on est à Mariemont, dans un projet de réaménagement des réserves, qui est un projet qui s'étale sur plusieurs années parce que ça implique des moyens importants et c'est là où certains musées aussi mettent tous leurs moyens sur l'offre publique, au détriment de ce genre d'opérations qui sont certes non visibles, mais qui sont pourtant essentielles. Donc là aussi, il y a un équilibre à avoir. Et c'est vrai que, je l'ai dit, à Mariemont, on a un projet de réaménagement des réserves, mais on a aussi ici une étude climatique faite par des experts qui l'accompagne. Donc en quelque sorte, en faisant ça, on rencontre aussi des enjeux de durabilité. On fait une économie de moyens, on permet d'orienter les investissements, les moyens qu'on a dans la bonne direction, et on assure la durabilité de nos collections.

O.T. : Je pense que j'ai posé à peu près toutes les questions que j'avais, ou qu'en tout cas vous y avez répondu sans même que je les pose. Mais du coup, est-ce que vous avez quelque chose à ajouter, quelque chose auquel vous mettez en place et auquel je n'aurais pas pensé ?

R.V. : Donc finalement, le développement durable intervient dans toutes les activités du musée. C'est vrai que je vais te montrer un slide que j'avais encore présenté à mes équipes il y a une semaine à peine, du domaine et donc en tenant compte des quatre piliers du développement durable qui est qu'on les retrouve dans toutes les missions muséales, dans toutes les activités. Considération purement idéologique, où finalement, on intègre le développement durable dans la stratégie muséale, dans le projet du musée, et où l'un n'entre pas en tension avec l'autre. Il ne faut pas oublier non plus ce qu'est un musée, quelle est sa raison d'être, sa vocation première. Et je rassure souvent les équipes en disant que nos missions, là où on nous attend, les politiques culturelles qu'on doit implémenter, on peut les faire avec intelligence en y intégrant les enjeux du développement durable. Et c'est là où parfois, je vois certaines équipes, pas à Mariemont, mais je vois parfois où on se dit que finalement, le projet du musée, c'est de faire du développement durable et ça peut rentrer en tension avec le reste finalement.

Je donnerai un exemple, une des recommandations qui m'a été mise par exemple par rapport à tout ce que je t'expliquais tout à l'heure et de revenir à une boutique purement scientifique et purement instructive avec très peu de produits. Parce que, écologiquement, ça semblait mieux. Mais en fait, c'est exactement une fausse bonne idée. Parce qu'en faisant ça, ça rentre en tension avec tout le travail d'accessibilité, d'inclusivité et tout le pendant sociétal aussi du développement durable. Les enjeux écologiques, c'est très important, mais c'est un des piliers du développement durable. Et donc ça ne marche plus à partir du moment où on rentre dans l'idéologie pure et où on devient excessif en la matière, tu vois. Et que les directions aient une vision globale de ce que ça implique réellement en termes de développement et de stratégie.

Voilà, je présentais à mes équipes le programme de revitalisation, le masterplan qui est le nôtre. Ce schéma, on appelle ça un schéma directeur, c'est un immense plan de bataille, c'est vraiment comment tu vas revitaliser un site pendant 10 ou 15 ans en ayant une approche globale. C'est une mission de deux ans pour nous, mais vraiment pour moi, au cœur de ce programme, c'est justement les quatre piliers du développement durable. Et c'est vrai que la diversification des ressources, de faire en sorte qu'une institution va chercher des moyens ça fait partie aussi d'une politique de développement durable et on n'est pas dans la sobriété parce qu'on va chercher davantage de moyens. On pourrait bien mal interpréter des choses en disant justement la sobriété c'est de se contenter de ce qu'on a. On va forcément chercher des moyens, on va permettre de moderniser nos infrastructures, on va permettre justement de les rendre énergiques, d'améliorer leur P&B, de leur permettre d'être plus performantes sur le plan énergétique et beaucoup plus adaptée au temps. C'est vraiment là où pour moi...

O.T. : En fait, il faut trouver le moyen d'être sobre mais sans arrêter l'innovation pour autant.

R.V. : C'est ça, c'est pour ça que, tu vois, quand j'ai lancé ce projet de durabilité, je l'ai associé à l'innovation. Mon programme s'intitule « Durabilité et innovation ». C'est de cette manière-là que ça me semblait intelligent pour mettre finalement cette politique de durabilité au service du développement et de l'économie de notre institution. Alors

voilà, je ne sais pas du tout si cette approche rentre dans la logique de décroissance, mais en fait...

O.T. : En fait, chaque fois, chaque musée met en place des choses qui correspondent à la décroissance, et sur certains points, et pas d'autres, forcément. Mais c'est sûr que, en fait, je réalise que c'est beaucoup les piliers du développement durable qui sont encore fort utilisés, qui se retrouvent aussi dans la décroissance mais la décroissance intègre d'autres choses. C'est justement comment respecter ces piliers mais sans augmenter production et consommation. Mais le modèle de la décroissance en fait se veut justement ne pas être un modèle clé en main. Et donc en fait l'idée c'est que chaque institution puisse se l'approprier.

R.V. : Ça ne doit pas devenir une fin en soi. C'est ça. Un développement durable ne peut pas être une fin en soi. Et donc, au contraire, c'est de voir comment intégrer ces considérations dans le projet.

1.5. Entretien avec Véronique Van de Voorde, directrice du Musée de Folklore à Mouscron (MUSEF), réalisé par Oriane Tasiaux le 08/02/2024 au MUSEF, ca. 1h20.

O.T. : Je ne sais pas si vous souhaitez peut-être que je vous rappelle le sujet. Donc, je fais mon mémoire sur le principe politico-économique de décroissance adapté au musée. Du coup, on va pouvoir discuter un peu ensemble de ce qu'est la décroissance. Est-ce que vous en avez déjà entendu parler ou non, ... Donc, l'entretien, je vais d'abord commencer par vous poser des questions plus générales et de gestion, pour après aller plutôt dans chaque service : exposition, conservation, etc. Donc déjà, qu'est-ce que ça évoque pour vous la décroissance ? Est-ce que c'est quelque chose dont vous avez connaissance ?

V.V. : Oui, pour faire le projet d'architecture ici, en tout cas, on a misé sur la sobriété. Sur des matériaux de récupération, des pavés, des briques notamment, des matériaux très simples, aussi des matériaux locaux. Ça, c'est une première chose. Bien évidemment, sur la réduction des coûts énergétiques. Donc, c'est un bâtiment ici à très basse énergie. Ça aussi, il n'y a pas d'air conditionné. Également, qu'est-ce que je peux encore dire au niveau des matériaux et la simplicité de construction ? Voilà. Ici, on est occupé de rénover un bâtiment. En plus, on avait, la construction de ce nouveau bâtiment-ci, au niveau de la scénographie, là aussi, c'est aussi quelque chose de très simple. On est parti sur du sapin, du mélèze, du béton au sol. Très peu de vitrines. Les vitrines sont quand même nécessaires pour protéger les objets plus anciens. Mais sinon, il y a une proximité avec les... Qu'est-ce que je peux encore dire ?

Donc, la rénovation de bâtiments, le pavillon qui est dans le jardin et alors, l'ancien musée là-bas, c'est la phase 4 qui va devenir tout ce qui est locaux pédagogique. Donc là, on essaie aussi de récupérer les bâtiments. On ne les démolit pas et on essaie de récupérer tout ce qui est possible. Donc, les sols, les boiseries. Sauf simplement, il faut quand même faire attention enfin... les boiseries intérieures. On a restauré pas mal. Sauf les vitrages. Ce n'était pas du double vitrage. Bon là, forcément, quand on change, on change aussi avec l'optique de consommer moins au niveau du chauffage. Au niveau du bâtiment ici, c'est des détecteurs de présence partout. Donc, on essaie de limiter les coûts énergétiques. On a sinon aussi la récupération des eaux de pluie pour alimenter les toilettes en bas. Pour aussi... Arroser le jardin, les cultures et nos botaniques.

O.T. : Et du coup, est-ce que quand vous avez réfléchi à cette rénovation, enfin... à ce nouveau bâtiment ici, est-ce que c'était pour vous une optique de durabilité ? Donc, de développement durable ? Ou est-ce que vraiment, vous aviez ce concept de décroissance, donc, l'idée de réduire vraiment la consommation ?

V.V. : Donc, pour les nouvelles infrastructures ici, c'est un concours, un marché de services d'architecture. Donc, qui était financé par la cellule architecture et les infrastructures culturelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Après, bon, on a eu un peu de subvention aussi de la région Wallonne, puis la ville de Mouscron, bien évidemment. Oui. Il y avait quand même, déjà à l'époque, on a commencé en 2010, le permis date de 2013, donc il y a déjà une dizaine d'années, quoi. Forcément, ces

notions-là ont évolué aussi depuis dix ans, mais malgré tout, on avait bien en point de mire de faire en sorte qu'il ne fallait pas, comme je le disais, non plus aller dans des matériaux coûteux, de faire aussi une sorte d'architecture ostentatoire.

Ce n'était pas voulu parce que nous, comme on est dans les collections d'ethnologie régionale, il fallait rester à une dimension domestique, humaine, simple. Mouscron, c'est un village qui devient une ville suite à l'industrialisation textile du nord de la France, donc beaucoup d'ouvriers. Et finalement, de bien coller aussi à l'identité du territoire, de bien coller aux collections et que le bâtiment soit bien en phase, finalement, avec la muséologie.

Donc, c'était voulu. Et dès le départ, l'équipe d'auteurs de projets, des architectes, des scénographes, des ingénieurs en technique spéciale, des coordinateurs de chantier et tout.

Mais dans les ingénieurs en technique spéciale, il y avait aussi déjà des personnes, justement, qui, dans l'équipe, ont étudié toutes les performances énergétiques.

Donc, dans l'équipe d'auteurs de projets, oui, il y a déjà quelqu'un, finalement, il y a déjà un groupe. Donc, chez nous il y a quand même trois bureaux qui se penchent un peu ici sur tout ce qui est développement durable.

Alors, le plus emblématique, en tout cas, parce que ça, c'est pour tous les bâtiments, pour l'intégration d'œuvres d'art sur le site. Finalement, nous, comme les architectes étaient de Bruxelles et les scénographes étaient de Paris. Donc, les deux capitales, on est au milieu des deux. Ces gens-là étaient particulièrement... Je veux dire, interpellés par la démolition de tout notre patrimoine ici, en ville, pour construire beaucoup d'appartements. C'est aussi un endroit un peu stratégique avec la France. Donc, une maison individuelle ou une ferme est démolie pour pousser énormément d'appart. Et l'intégration d'œuvres d'art est très spécifique. Ce qui est très spécifique, c'est qu'on a récupéré des briques de bâtiments emblématiques de la ville, des fermes. Des maisons ouvrières, des maisons bourgeoises, un cinéma, des usines textiles, ... j'ai un couvent aussi et on a réintégré ces briques anciennes dans le parement de la façade. Et donc, les pavés qui sont ici, parce que la rue des Brasseurs... Mouscron, a compté de nombreuses rues en pavés. On est près de Roubaix, quand même. Et la rue a été refaite un peu avant, ici, le chantier du musée. On a récupéré les pavés de la rue. Et on les a redéployés ici, dans la ruelle. Parce que la petite rue entre la rue des Brasseurs et ici, elle n'existait pas. Donc, elle existait en partie, mais elle a été prolongée jusqu'au jardin là-bas. Et donc, ce sont les pavés de la rue qui ont été aussi remis et repavés dans cette ruelle. Ça, c'est un peu plus particulier. Et donc, ce concept pédagogique. C'est un concept qui a été connu par l'Université internationale Ianchelevici en 2019. Donc ça c'est un prix international pour l'intégration d'œuvres d'art dans les bâtiments publics.

O.T. : Ok, chouette. Pour resituer un peu la gestion du musée, au niveau de l'équipe, elle est composée de combien de personnes ? Quel est l'organigramme si vous savez le résumer ?

V.V. : Oui. Donc, on est un musée reconnu, subventionné, en catégorie B. On est 14 mais on est très exactement 10,79 équivalent temps plein donc il y a des mi-temps, temps partiel, etc. donc 14 personnes et 10,8 équivalent temps-plein c'est pas beaucoup pour un musée de catégorie B. Si je donne un musée à peu près similaire au nôtre avec les

subventions et tout je vais dire le musée du Carnaval et du Masque à Binche, ils sont 9 personnes en plus que nous donc ça veut dire qu'on arrive à avoir les critères d'une catégorie B avec moins de personnes mais on ne chôme pas donc c'est vrai que parfois on est un peu sur la corde raide quand même pour satisfaire à tous les critères de cette catégorie B. Et bon c'est vrai que si l'équipe était un peu plus étoffée quand même, ce serait mieux mais on est, comme je disais, un musée communal donc on a quand même la chance parfois d'avoir des coups de main des autres collègues s'il faut intervenir sur un problème d'électricité ou s'il faut intervenir pour en tout cas... je vais dire... la propreté des abords, etc. ça ce sont les ouvriers communaux qui gèrent mais sinon au sein de l'équipe c'est 14 personnes.

O.T. : Au niveau des différents services/départements : donc il y a exposition, conservation, ...

V.V. : Oui donc ça je peux peut-être... mais je vais envoyer par mail l'organigramme... donc il y a quelqu'un à la direction, c'est moi. Ensuite il y a la régie des collections, c'est pour le moment un temps plein et demi mais ce sera augmenté : quelqu'un qui avait réduit son temps de travail mais qui revient, ce sera 1,45. Sinon il y a le centre de documentation à l'étage, c'est un temps plein. Pour l'équipe pédagogique, c'est deux temps pleins plus deux mi-temps pour le moment. J'ai un responsable sécurité, technique spéciale. J'ai un responsable pour la com. J'ai une personne à mi-temps pour le secrétariat. Deux mi-temps pour l'entretien des locaux. Est-ce que je n'ai oublié personne ? A l'accueil il y a 4 personnes mais c'est une tournante de personnes qui ont une autre fonction donc je n'ai pas de personnes vraiment attirées à l'accueil puis c'est parfois un peu long à l'accueil donc voilà il y a une tournante qui se fait. Il y a Hélène alors là je veux dire qu'elle, elle est plus à l'accueil. Je pense que j'ai fait le tour sans oublier personne.

Les départements donc sont bien définis : direction, régie des collections, centre de documentation et archives, c'est un pôle pédagogique et alors les autres c'est communication, accueil, sécurité bâtiments oui ça doit être ça.

O.T. : La décroissance, le concept économique, est défini comme une réduction de la production et de la consommation à la fois dans un but écologique mais aussi dans un but du bien-être humain et pour réussir à faire cette réduction de la production et de la consommation il faut en fait réévaluer ses besoins c'est la première étape. Quels sont, comme ça, à chaud, les besoins principaux de votre musée ? Pour que pour que le musée fonctionne qu'est-ce qu'il vous faut principalement ?

V.V. : C'est le pôle pédagogique finalement qui est aussi le cœur de l'institution parce qu'on doit répondre aux demandes quand même des visiteurs et on remarque malgré tout qu'avec la gratuité scolaire, qui a été quand même lancée dans les musées lors de la rentrée scolaire de l'année dernière, on a beaucoup plus de visiteurs. Donc en gros c'est une ville qui approchent les 60 000 habitants. Il y a quand même des grosses écoles ici parce que nos écoles drainent beaucoup d'élèves français. Pourquoi ? Parce qu'en France, les parents n'ont parfois pas le choix de l'établissement scolaire, surtout si on choisit un établissement scolaire public et que finalement s'ils veulent aller dans un établissement scolaire privé pour avoir le choix, ça coûte très cher. Donc on vient

ici, voilà, on vient ici en Belgique. Tout ce qui est aussi écoles professionnelles, écoles spécialisées, en France, à mon avis, il doit y avoir des carences parce que certaines écoles ici, sont fréquentées par plus de 80% de Français. Donc c'est pour ça qu'on a de grosses écoles pour la ville parce qu'on a aussi d'autres élèves que forcément les habitants du territoire.

Oui, la gratuité scolaire, donc forcément il y a beaucoup de demandes comme les écoles aussi sont... On ne peut plus faire de grandes excursions, le budget est limité. Ce budget, il est bien défini maintenant par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Qu'est-ce qu'on fait ? On va aller près de chez soi. Donc nous, c'est ça que je dis, le cœur quand même de ce musée, c'est le pôle pédagogique parce qu'on doit quand même satisfaire aux attentes de ces publics.

Et donc, pour tout expliquer, donc le musée a été créé en 1953. Il était derrière l'hôtel de ville de Mouscron, dans la rue des Brasseurs. Ça c'est un déménagement qui s'est effectué en 1978 et le projet d'infrastructure, comme je dis, il a commencé, mais vraiment dans les idées, en 2010 avec une immigration dans ces locaux-ci en 2019. Mais forcément, comme on a dû faire un grand chantier de collection et que les travaux, ça prend toujours du retard, on a été fermé trois ans. On a réouvert en septembre 2019, en mars 2020, c'est la pandémie, ben... on vivote toute l'année 2020, on vivote toute l'année 2021, surtout avec les groupes, les scolaires et tout. Donc on ne s'est pas rendu compte, en tout cas au moment ici d'ouverture des nouvelles infrastructures et de l'équipe qui s'est quand même étoffée obligatoirement de toutes nos obligations finalement en fonction des services offerts au public. Donc maintenant, on travaille aussi avec énormément de demandes sur les publics à besoins spécifiques. Ça, ça fait peu de visiteurs, mais ça veut dire que c'est un animateur pour 4, 5, 6 personnes. Donc voilà, il faut que finalement, on puisse assurer ce service public de qualité sans toujours penser derrière non plus, il faut que ça ramène des recettes. Comme le musée est communal, on a cette chance-là parce que pour les autres musées, c'est beaucoup plus facile de faire venir des autocaristes, 50 personnes, on ne doit pas s'en occuper pratiquement et tout.

Nous, on a vraiment un travail de fond, mais très important au niveau aussi du panel des activités que l'on propose, ce n'est pas simplement des visites guidées. On n'en fait pratiquement plus jamais. Ce sont vraiment des visites actives où l'enfant, en fonction de l'âge, est vraiment acteur de ses découvertes. On a des ateliers de patrimoine qui viennent en plus de la visite classique, on a des stages d'accueil extrascolaire, on a pendant les vacances aussi tout un panel. On travaille avec des aveugles, on travaille avec du public handicapé. Là, ça fait très peu de personnes, ça fait très peu de recettes, mais c'est quand même dans nos missions finalement de s'occuper vraiment de l'accompagnement.

Donc oui, l'équipe pédagogique, pour moi, c'est le principal.

Après, ce qui est très énergivore, c'est toute la gestion des collections aussi, surtout les collections d'ethnologie, je ne le dis pas et ça, je ne sais pas si on va en parler après. On est pour le moment dans un processus. Donc, on avait fait déjà un grand chantier de collection quand on a dû déménager, mais maintenant, on est dans un processus de chantier de collection. Justement, pour le déclassement, parce que les réserves, elles

sont pleines et que forcément, nous, il y a encore toujours dans un musée où finalement les citoyens sont très impliqués parce que toutes nos collections sont quasiment des dons, on en achète très très peu. Donc, ça, c'est de la décroissance aussi au niveau budget finalement d'acquisition, c'est quasiment rien. Je veux dire, il y a des années, c'est zéro euro. Mais pas seulement sur Mouscron, mais on a aussi des Français, on a des gens de Tournai, des gens de Courtrai, viennent très volontiers offrir des collections familiales qui sont forcément très sentimentales pour eux, mais qui ont ainsi un intérêt ethnologique évident. Mais on ne peut pas tout accepter. Donc, voilà, comme le musée existe depuis 53, on a parfois accumulé, accumulé, accumulé. Aujourd'hui, dans le chantier de collection, c'est justement avoir une gestion raisonnée des acquisitions et une gestion raisonnée aussi des réserves de collection parce que voilà, c'est des locaux. Il faut chauffer. Il faut du personnel aussi pour travailler sur les inventaires, pour gérer tout ça. Et ici, on va entreprendre, en tout cas, je vais dire une sorte de protocole sur comment est-ce qu'on peut déclasser.

O.T. : Et du coup, justement, pour ça, par rapport à l'inaliénabilité des collections, c'est toujours un peu tabou le déclassement des collections. Comment est-ce que vous avez mis ça en place ?

V.V. : On est au tout début du processus. Donc, ici, on a quand même, on a travaillé avec des équipes aussi en France où ça existe plus que par chez nous. Déjà, chez nous, des restaurateurs spécialisés en collections d'ethnologie telles que nos collections, il n'y a pas de formation pour. Par contre, en France, ça existe. C'est vrai que ces collections, elles sont souvent considérées comme des collections... comme des fonds de greniers ou des fonds de garage et tout, mais non, on se rend compte que finalement, il y a énormément de messages humains à apporter. Pas seulement l'apologie du bon vieux temps, ce n'est pas du tout ce qu'on veut faire, mais ces objets servent en tout cas aujourd'hui beaucoup aussi à entrer dans des débats de sociétés contemporains. Donc, la question des gens, la question du bien-être animal, la question du développement durable, la vente en vrac, la gestion des déchets. Oui. Donc, il y a beaucoup de choses qui ont été en tout cas scolaires sur cette thématique là aussi. Les réfugiés, les guerres, etc., donc on essaie... les stéréotypes colonialistes, voilà. On essaie de faire entrer nos collections aussi dans nos enjeux de débats de sociétés d'aujourd'hui quoi.

Oui, donc les gens ramènent ça, c'est très sentimental, alors, le topo, c'est que quand c'est vraiment à l'inventaire, ben comment on va faire ? Comment est-ce qu'on va pouvoir déclasser ça ? Donc, on travaille, comme j'ai dit, avec une équipe de professionnels français qui est chapeauté par Frédérique Vincent, donc une dame, qui, elle, est restauratrice en objets d'ethnologie, mais qui est ingénieure aussi en conservation préventive, et donc déjà avec elle, on a refait le topo ici des collections en réserve qu'il faudra faire accepter donc de mettre une priorisation. Pourquoi est-ce qu'on déclasser ? On en a 50, j'ai 60 doublons est-ce qu'il faut garder les 60 ? L'état de conservation, forcément. Et alors, peut-être qu'on a récupéré des choses dans les années 50 et qu'on se rend compte aujourd'hui, ben, on ne sait pas ce qu'on va faire avec ça... des garde-robes, voilà. Est-ce qu'il faut vraiment la garder ou pas ? Donc, aussi la rareté des valeurs plus artistiques ou artisanales. On a des critères, en tout cas, qui sont déjà établis et puis, ben, quand il faudra déclasser, c'est les objets incomplets, les objets en mauvais état qui risquent d'infester les autres parce qu'on en a 80. Parce que

si on a peut-être récupéré quelque chose, mais des machines qui servaient à un boucher qui prennent énormément de place, est-ce qu'il faut vraiment...

Ou il y a d'autres musées spécialisés aussi, comme aujourd'hui, tiens. Est-ce qu'on doit conserver toutes les évolutions du matériel informatique, quoi, est-ce que c'est à nous à le faire ou est-ce qu'il y a d'autres musées spécialisés ? Bon, donc, de recentrer aussi nos axes de force sur le transfrontalier avec cette région un peu particulière, Flandre, Nord de la France, c'est nous, on a quand même ces spécificités et, bon, ce qui est plus général, à voir, quoi. Donc, on a mis en place des inventaires bis.

Il y a des objets qui partent aussi dans tout ce qui est, je veux dire, pôle pédagogique pour que les enfants puissent utiliser, manipuler, etc. Donc, il y a déjà ça qui est mis en place.

Il nous reste à savoir, on n'en veut vraiment plus, comment est-ce qu'on fait pour le faire disparaître ? Et là, on n'a pas encore la réponse, donc on va travailler là-dessus. Je crois qu'on va travailler là-dessus. On est occupé de travailler en réseau avec des musées de science, en disant qu'on a tous le même problème, qu'on soit un musée de Beaux-arts, ethnologie, sciences naturelles, on a tous ce problème-là et on va se pencher là-dessus et se dire, ben, comment est-ce qu'on peut déclasser une pièce qui est inscrite à l'inventaire, sans qu'on ne se retrouve... en prison.

O.T. : Et quand vous avez commencé à parler, justement, de ce processus de déclassement, Est-ce qu'au niveau, par exemple, de votre conseil administratif, ça a été bien reçu ?

V.V. : Alors, nous, à Musée Communal, on a une commission d'accompagnement qui est une sorte d'instance d'avis citoyenne, où là, on a des enseignants, des gens amateurs du patrimoine, des guides touristiques, enfin un peu tout au focus, finalement. Ces gens analysent des situations, donnent des avis, mais ils ne prennent pas de décisions. Ce n'est pas un conseil d'administration. Comme on est Musée Communal, les décisions, c'est toujours vers le collège ou le conseil communal. Avant d'arriver là-bas, il y a le chef de division culture, patrimoine, il y a les échevins de la culture, voilà. Donc ça, c'est l'instance décisionnelle. Nous, on fait les propositions. Ça arrive qu'on fasse des propositions mais qu'au niveau du collège ou au niveau de l'instance d'avis, eux, comme ils ont un regard un peu différent, pas toujours axé comme nous, plus théorie, plus objectif, avec les critères du musée, ce qui leur échappe forcément, qui est des divergences de vues, il faut trouver un consensus. C'est sûr que, ici, comme c'est délicat, je disais, toutes nos collections ont été données par des personnes. Alors, on va donner des informations, on va donner quelque chose au musée, puis, ah, on l'a détruit, ou il n'est plus là, ou ah, ben, finalement, ça peut faire mal. Donc, c'est un sujet un peu délicat dans ce sens-là, surtout si la donation est récente. Maintenant, bon, s'il faut déclasser des objets qui ont été donnés en 55, on suppose que le donateur n'est plus là, la famille ne s'en souvient plus. Donc, là, c'est une gestion technique, finalement, de la problématique. Mais pour les dons récents, il faut pas vexer les personnes. On a souvent le cas aussi, les gens arrivent avec un carton, tout fiers, on vient donner ça. Oh, mais il y a vraiment des choses, c'est pas possible qu'on garde, quoi. Donc, il faut pas vexer non plus, finalement, le donateur. Il y a quand même un côté très humain. Donc, c'est chaque fois des situations un peu différentes. Certains donateurs comprennent très bien qu' il

faut pas qu'ici non plus, ça soit, finalement, la déchetterie, quoi. Donc, c'est... Il faut connaître le sujet, il faut bien connaître les réserves de collection. Alors, avec le déménagement, on est encore toujours occupé avec ça.

C'est aussi avoir un classement très, je vais dire, très rationnel par rapport à ça, parce que, forcément, on est toujours occupé d'absorber, au niveau des inventaires informatisés, tout le passif de 50, de 3 jusqu'en 1990, ben, les inventaires informatisés, ça n'existe pas, ce sont des fiches. Donc, après, la petite étiquette avec le numéro a disparu, c'est quoi ces caisses, ? Oui, c'est un énorme travail, et je pense que à côté de ce travail plus rationnel il ne faut pas non plus perdre de vue ce qu'on reçoit aujourd'hui, ça ne nous paraîtra peut-être pas intéressant mais dans 20 ans, 30 ans, 50 ans ? On a pas toujours le recul non plus par rapport à ça donc on s'est dit si on doute on met en place un inventaire bis, ça veut dire que là c'est mis dans un registre humain courante manuelle mais on sait que ce qui est inscrit là régulièrement quand il faudra faire des tris c'est d'abord ces objets-là qu'on va prendre et on va reposer un regard là-dessus, on ne garde pas. En tout cas il faut une gestion assez rationnelle de la réserve. Après on ne sait plus tant que ce n'est pas à l'inventaire et donc la difficulté maintenant c'est que s'il n'y a pas de numéro, ne mettons pas de numéro, parce que si on met un numéro comment je vais le déclasser donc c'est... bon c'est un casse-tête un peu mais je pense que tous les musées tels que le nôtre c'est la même chose quoi.

O.T. : Pour évaluer la réussite de votre musée, quels indicateurs est-ce que vous utilisez et quels indicateurs est-ce que les autorités vous demandent de montrer ?

V.V. : A la ville de Mouscron, comme je disais, on apprend à faire des études et on apprend à avoir des exigences particulières par rapport aux recettes parce que ce qui importe le plus c'est qu'on apporte finalement une plus-value culturelle et patrimonial un public le plus large possible. Par contre au ministère, avec nos dossiers de reconnaissance, eux vérifient combien de visiteurs par an, combien d'argent pour les collections, les acquisitions, les restaurations, ah bon, eux voient chiffres. Donc c'est tellement particulier les musées. Comme je disais, nous on n'a pas accès sur les autocaristes qui viennent ici, on préfère un travail de fond, mais vraiment de fond par rapport à ça, ça nous semble tellement évident par rapport, en tout cas à la population qui habite ici dans la région. Ça peut être un frein parce que nos dernières remarques qu'on a reçues c'est qu'il n'y a pas assez de visiteurs par an. Donc comme j'ai dit on a été fermé, c'était la pandémie et il faut relancer et tout le monde le dit, en tout cas au niveau culturel, la relance d'après pandémie c'est quand même assez compliqué. Les gens ont pris d'autres habitudes de loisirs ou de communication donc on voit tout ce qui est réseaux sociaux, tout ce qui est communication par le net a pris énormément d'importance et c'est archi compliqué de faire sortir les gens de chez eux en tout cas pour du culturel. C'est incroyable mais les cafés, les restaurants fonctionnent bien parce qu'ils ont été privés pendant de trop longs mois certainement. Mais en tout cas, pour la culture, les centres culturels, on souffre aussi je pense que je sais pas si dans les enquêtes... tout le monde le dit. Mais donc nous en tout cas pour nous personnellement ce chiffre c'est rien mais si on est parvenu ici...

On a les projets PECA aussi qui sont lancés un parcours d'éducation culturel et artistique. Ici, on a fait un projet avec une école professionnelle mais... compliqué... on

a dû, nous, vraiment donner une énergie incroyable pour cette centaine d'élèves qui sont venus ici. Après on a une satisfaction en se disant « on leur a apporté une fois quelque chose d'autre qu'ils ne connaissaient pas ». La plupart de ces gens ces jeunes n'avaient jamais mis un pied dans un musée donc on a su faire changer aussi, je veux dire, le regard sur le musée : c'est pas quelque chose de barbant, pas quelque chose de poussiéreux donc parfois on a on a plus de satisfaction je vais dire quand on est arrivé à surmonter comme ça un cap que de dire : « On a fait 25 000 visiteurs cette année quand même on n'a pratiquement pas eu contact avec eux, on n'a pas dû réfléchir, on n'a pas co-construit quelque chose avec les jeunes avec les profs ». C'est un peu l'optique ici aussi : travailler beaucoup avec des enseignants, les maisons de retraite, des malades atteints d'Alzheimer où là la mémoire très ancienne est très vive donc on travaille voilà sur cette faculté-là. On travaille avec des gens atteints de fibromyalgie... on travaille pas, je disais, que avec du public handicapé mais aussi avec d'autres personnes : des personnes plus âgées qui ont des problèmes physiques, enfants, des familles, c'est vraiment ce cœur-là qui nous importe, nous, et qui apporte en tout cas à l'équipe aussi le plus de satisfaction.

O.T. : Et est-ce que vous réalisez des enquêtes auprès du public ?

V.V. : Oui, donc ça, à la fin, la personne qui est à l'accueil demande, il y a une enquête sur une tablette... Bon, je ne suis pas convaincue de donner la tablette à la personne pour qu'elle le remplisse : moi, je préfère que ça soit sur notre site internet et que les gens le fassent après, parce que souvent les gens refusent, ou n'ont pas le temps. En tout cas on essaie d'échanger avec eux, et on essaye de remédier, si jamais on a des suggestions négatives. C'est vrai qu'à force d'être le nez dans le guidon, on ne voit pas toujours les problèmes par rapport à ça. Ici, on est dans la démarche d'avoir le label ACCESS-I, pour les personnes à besoin spécifique, donc PMR, déficience auditive. Donc on a un parcours en langue des signes sur tablette, déficience mentale, guide facile à lire qui sera imprimé ici dans les prochains jours, et déficience visuelle. On n'a rien en braille, mais c'est l'équipe qui a des formations très pointues là-dessus pour l'accompagnement d'une personne malvoyante.

O.T. : Au niveau des modes de financement du musée, donc c'est un musée communal, est-ce que vous savez me donner un peu une idée de à quel point votre musée repose sur justement ces subventions, et sur vos fonds propres ?

V.V. : Pour la Fédération Wallonie-Bruxelles, c'est 170 000 euros par an, la commune, c'est un peu plus compliqué parce qu'il y a les salaires là-dedans, et grosso modo, là, qu'est-ce qu'injecte la commune ? 500 000, je ne saurais pas les chiffres comme ça de tête. Alors les fonds propres, c'est très peu, parce que ce n'est que les entrées du musée, or les entrées du musée, c'est soit gratuit, soit 1 euro, soit 2 euros, maximum 5 euros, et une famille complète, c'est 10 euros : si on a les deux parents et les trois enfants, ça fait 10 euros, donc il faut déjà faire énormément de visiteurs pour se faire des recettes. Mais bon, comme je disais, pour la commune, ce n'est pas le principal. Maintenant, c'est vrai qu'au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, eux boostent aussi beaucoup plus pour avoir des fonds propres. Le sponsoring pour un musée communal, c'est quasiment pas possible, parce que le fonctionnement d'un musée communal, les recettes du musée vont dans l'enveloppe recettes globales de tous les services de la commune.

Donc, si quelqu'un veut faire un sponsoring pour le musée, finalement, cet argent va se retrouver dans la recette communale... Ou alors, il faut créer une ASBL à côté, ça c'est vrai qu'on a déjà réfléchi là-dessus, mais ça veut dire qu'on doit faire des recettes. On doit engager quelqu'un qui fait la comptabilité, qui fait la part des choses entre l'ASBL, tout ce qu'il doit déclarer par l'ASBL. Est-ce que ça vaut la peine d'engager 50 000, 60 000 euros par an pour que quelqu'un fasse une comptabilité ASBL ?

Et finalement, nous, au niveau de la commune, comme je disais, le paiement des salaires et tout ça, il y a un service du personnel à la ville. Donc, nous, on ne s'en occupe pas. Les marchés publics aussi, donc les marchés publics, pour tout ce qu'on achète, il y a des centrales d'achat forcément à la commune pour les produits d'entretien, pour toutes les fournitures de bureaux, donc on a des prix beaucoup plus bas. Ça aussi, c'est de la décroissance. En tout cas, il y a un service environnement à la ville qui est très très actif, donc très aussi sensible aux produits qu'on utilise. Ça fait pas longtemps, pour les demandes d'engagement et pour les signatures de factures, un logiciel spécifique pour dématérialiser tout ça, pour ne plus les avoir sur papier, donc ça aussi, c'est de la décroissance.

Oui, les marchés publics, forcément, ça c'est une obligation chez nous et comme je disais, on bénéficie parfois des marchés de la commune, quoi, qui sont quand même assez avantageux. Service informatique, forcément, qui est centralisé là-bas aussi. Les produits d'entretien, les fournitures de bureaux, beaucoup de choses, quand même, hein.

O.T. : Est-ce que le public est invité à participer au fonctionnement du musée ?

V.V. : Oui, donc on a cette commission d'accompagnement, ben là, c'est 15 personnes. Sinon, oui, on fait les fêtes des voisins. Il y a quand même des... Il y a quand même beaucoup d'animations qui sont même gratuites chez nous, déjà le premier dimanche du mois, mais souvent, quand on fait des événements, des expositions temporaires, elles sont toujours gratuites et on fait beaucoup de choses. Ici, je viens de faire justement le tableau de tous nos partenariats qu'on a menés l'année passée. Ben, il y a quand même énormément de partenariats externes et donc, ben ça, c'est des citoyens, mais des associations socio-culturelles, des écoles. Donc, on a fait des événements de choses en coopération, c'est-à-dire que dès le départ, ben le projet, il vient de plusieurs personnes, et même si nous on le porte, tout le monde contribue finalement à la réalisation de ce projet, quoi.

Les derniers en date, on a fait l'année dernière, au mois de novembre, *Text'ioles*. On avait toute une série d'activités sur le textile, mais on a travaillé avec encore un ancien ouvrier textile qui savait faire le l'ourdissage d'un métier à tisser. On a travaillé avec des denteliers. Il y a du coin des artistes aussi qui travaillent dans le textile, dentelle, mais à partir de bandes magnétiques VHS, c'était aussi des locaux. On a travaillé, en fait, plein de choses pour les conférences et le savoir-faire des gens. Donc là, on travaille forcément sur un thème et puis on essaie de chercher, mais les gens viennent aussi naturellement par rapport à ça. On a de plus en plus d'associations qui demandent : « Tiens, on voudrait faire une exposition, on veut faire une exposition ». « Ok ». Ils viennent avec quelque chose, mais nous, on profite de nos collections pour aussi alimenter finalement la réflexion. On travaille avec Faits d'Asile, donc on a un centre

Faits d'Asile à Mouscron de 900 demandeurs d'asile. On travaille avec ces gens. On travaille avec des artistes, qu'est-ce qu'on fait encore ? Ouais, avec le CIEP. On travaille avec quand même beaucoup de structures aussi d'intégration, d'intégration citoyenne. Oui.

O.T. : Et pour revenir du coup sur votre conseil d'accompagnement, est-ce que c'est une demande de la commune d'avoir ce conseil ou c'est vous qui avez fait ça ?

V.V. : Alors, au départ, en 53, c'était un musée qui ne fonctionnait qu'avec des bénévoles, c'était un conseil d'administration. Oui. Sauf que, ben, avec tous les chamboulements qu'on a eus dans les communes aussi, les marchés publics, les structurations différentes, ce conseil d'administration ne pouvait plus prendre de décision. Donc, qu'est-ce qu'on allait faire finalement ? Parce que c'était quand même riche d'avoir comme ça des personnes autour de nous aussi qui donnaient leur avis. Il y a deux, trois ans, par après les nouvelles infrastructures ici, on a changé ce conseil d'administration en commission d'accompagnement qui donne des avis, qui donne des regards extérieurs, voilà. Qui interpelle aussi les politiques. Qui, eux, ben, par le bouche à oreille, ramènent aussi, voilà, des avis ici au sein du musée, des projets d'exposition, autre chose. C'était, je veux dire, une évolution normale par rapport aux fonctionnements quand même de plus en plus cadré maintenant qui régisse les communes, hein. Et donc, le musée communal aussi, quoi. Avant, on avait beaucoup plus de... moi, ça fait 37 ans que je suis ici, on avait une souplesse incroyable pour travailler, mais maintenant, non, on doit acheter du café, voilà, pour les réunions, c'est marché public, c'est pour tout, quoi. Donc, on ne fait plus ce qu'on veut, c'est aussi au niveau de la législation, c'est de plus en plus cadré, de plus en plus administratif et ça a été une évolution intéressante, je trouve.

Alors, est-ce que les avis de la commission d'accompagnement sont tous les mêmes ? Est-ce qu'on a toujours suivi ? Oui, mais parfois c'est non, parfois aussi on a des suggestions qui ne sont pas réalistes ou réalisables, donc, voilà, on essaie de faire pour le mieux, mais ça fait bouger parfois, ouais, ça fait bouger les choses, c'est vraiment intéressant. Parité homme-femme aussi dans cet intense avis, voilà. On fait attention à ça.

O.T. : Du coup, pour aller plus loin. Les expositions. À quelle fréquence est-ce que vous organisez des expositions temporaires ?

V.V. : On en a fait quatre l'année passée, cette année ce sera un peu moins. Cette année, ce sera deux et je vais dire pourquoi parce qu'on espérait que l'ancien musée soit rénové comme le centre pédagogique. Donc, on a laissé tomber nos locaux où... dans la venelle, il y a des chaises là-bas, où on faisait tout ce qui était ateliers de patrimoine et stages en se disant, « on va faire ça dans l'ancien musée ». Sauf que les travaux traînent aussi et donc, comme on a mis les réserves de collection dans les locaux pédagogiques, maintenant, ça se fait ici dans le musée et donc, ça se fait dans les espaces polyvalents où peuvent se tenir les expositions.

On n'est pas encore au bout de nos démarches mais on arrive au bout. Là, pour cette année, c'est fini. Donc, cette année, on en ferait un peu moins parce qu'il y avait énormément de demandes comme je disais des écoles avec la gratuité scolaire. Il faut que j'occupe ces locaux-là. Donc, cette année, ce sera deux expositions à partir de septembre.

O.T. : Et comment est-ce que vous organisez la conception de ces expositions ? Autant le mobilier que, vraiment... quel est le processus créatif ?

V.V. : Hum, ça dépend, ben, pour l'année passée, on a eu deux expositions qui ont été pensées ici en interne et c'était des expositions avec des artistes donc on a eu *Sacrées Oiselles* et on a eu *Text'ioles* donc là, c'est déjà un partenariat avec des artistes. Là, la première artiste, c'était une plasticienne qui travaillait beaucoup plus sur l'image et le son et les autres plus sur le textile. Ensuite, on a eu une exposition qui a été demandée par l'Entente Patriotique, c'était sur le service militaire obligatoire, voilà, donc on a travaillé un peu là-dessus. On a eu aussi une exposition avec la Fondation Auschwitz sur les victimes de l'image où là, c'était plus, justement, axé sur, comment manipuler, comment faire la propagande, comment manipuler les gens vers l'image avec forcément, ben... les camps de concentration mais alors, ça allait aussi finalement sur aujourd'hui. Quand on fait des collaborations comme ça, en tout cas avec la Fondation Auschwitz mais on a fait aussi avec d'autres sociétés. C'est toujours l'idée de compléter cette exposition qui peut être itinérante avec nos collections et avec notre regard pour avoir un ancrage aussi cette exposition existe mais nous finalement avec nos collections, on a aussi des suggestions à vous faire. Donc il y a des expositions un peu plus artistiques, un peu plus... le textile c'était le savoir-faire, le patrimoine vivant et on a parfois des expositions un peu plus critiques. On a fait une exposition aussi avec le CIEP sur les stéréotypes colonialistes dans les collections. Donc là il y avait un parcours décolonial en rue et puis on vient ici et on propose aussi des sujets sur le père Fouettard, on avait aussi Martine au Congo et d'autres sujets comme ça. On a des regards un peu différents mais même si c'est une exposition clé sur porte on amène toujours notre touche de réflexion

O.T. : Et du coup, quand elles sont itinérantes, vous prenez les pièces qui viennent mais vous rajoutez des pièces de votre musée ?

V.V. : Oui c'est ça, on a eu l'exposition je pense *Le droit de vivre* où on a fait tout le focus sur comment est-ce qu'on aide les pauvres au 19^{ème} : la charité chrétienne et puis les premiers hospices, le premier hôpital public... donc on a des documents on a des objets et finalement ça vient alimenter. Souvent ces expositions clés sur porte c'est des expositions sur du forex imprimées et tout ça ça n'intéresse pas. C'est bien mais pour les gens, quand on est dans un musée on veut plus quelque chose de contact qu'une simple impression sur panneau donc en faisant finalement ça, ça nous permet de sortir les collections des réserves aussi d'analyser de traiter sur un sujet, d'avoir aussi cet ancrage passé/présent et d'avoir cette réflexion pour les écoles. C'est assez riche de travailler comme ça.

O.T. : Et est-ce que ces expositions itinérantes, vous les faites venir de loin, à l'international ou est-ce que c'est plutôt local ?

V.V. : Non. Mais c'est des structures... en tout cas la fondation Auschwitz elle est sur Bruxelles. *Le droit de vivre* c'était quelque chose d'international. J'ai oublié le nom... la FGTB... on n'a pas fait venir d'exposition de France mais Liège, Charleroi et Bruxelles de mémoire.

O.T. : Et du coup au niveau du transport je suppose que c'est un transport par voiture, enfin par les routes ?

V.V. : Ça c'est à la commune. Il y a tout ce qu'il faut pour les transports. En tout cas pour la Fondation Auschwitz, le directeur de la Fondation étant mouscronnois c'est lui-même qui nous a ramené les panneaux. C'est pas compliqué. *Le droit de vivre*, là, ça a été imposé quand même : il y a une société qu'on a dû payer un petit forfait, pas grand-chose. C'était des panneaux avec un montage assez spécial donc ça c'était les personnes de la société.

O.T. : Et au niveau plutôt du matériel scénographique ? Comment est-ce que vous vous fournissez ?

V.V. : Alors on a un atelier de menuiserie ici, à la commune. Moi, dans l'équipe j'ai quelqu'un qui a un diplôme de menuiserie-ébénisterie donc on fait tout ça en interne et puis on peint nous-même, on conçoit nous-même dans les expositions, on réutilise beaucoup de choses donc on a des socles, de bases, des vitrines de table, et alors en fonction des expositions... pour le moment ça marche. Mais bon, c'est à voir dans 5 ans, 10 ans... Il faut toujours monter le mobilier. On sait toujours faire des ambiances en tout cas différentes et sinon on fait des spectacles aussi beaucoup. On fait des parcours théâtraux. Là on va louer le matériel à la Fédération Wallonie-Bruxelles mais bon il faut quand même aller jusqu'à Namur pour aller chercher le matériel mais on l'a gratos. Bon il faut simplement prendre une assurance si jamais on casse quelque chose. Au niveau des cartels explicatifs, j'ai Hélène et Florian qui savent quand même bien se débrouiller avec Filemaker Pro, Photoshop donc on les met en page, on fait les affiches nous-même. On a un panel. Ils font l'accueil mais ils ont plusieurs dons sous la casquette. On fait nous-même on fait les marchés publics pour les affiches. On en imprime de moins en moins aussi les affiches ça aussi on fait quand même des petits flyers mais nous-même, qu'on dépose un peu partout là où on est censé toucher le public parce que pour certains visiteurs : les écoles, les personnes plus âgées, tout ce qui est Facebook, Instagram et tout ça fonctionne pas toujours. On est encore toujours dans l'obligation de faire quand même des supports de communication papiers. On accueille aussi beaucoup de stagiaires en Beaux-Arts. Ici on va avoir quelqu'un en restauration Beaux-Arts mais communication aussi et finalement nous on amène un petit peu, je veux dire, un savoir-faire professionnel. Et puis on profite aussi finalement des jeunes et des nouveautés, on fait quand même pas mal de choses avec aussi. On a travaillé avec une étudiante au Beaux-Arts de Tournai. On a fait tout un petit livret de découverte pour les enfants qui ne savaient pas lire. On les rémunère, on achète quand même leurs droits d'auteur mais ça aussi c'est parfois des super collaboration.

O.T. : Au niveau de vos réserves, est-ce que vous avez... enfin je suppose que quand vous avez dû refaire le nouveau bâtiment effectivement pour l'énergie consommée,

enfin c'est une question qui a dû être posée. C'est encore une réflexion que vous menez aujourd'hui, l'énergie utilisée ?

V.V. : Oui parce qu'on est dans une gestion raisonnée des acquisitions mais des locaux de réserve et dans le déclassement quoi et ça... on est au début. Moi, je compte quand même qu'on va y travailler encore pour les deux ans qui viennent au moins, pour au moins faire valider le protocole au niveau du collège et du conseil communal.

O.T. : Est-ce que donc votre politique d'acquisition de nouveaux objets, comme vous me disiez c'était souvent des dons, etc... est-ce qu'elle a été posée par écrit ?

V.V. : En 53, non. Là, il y avait des appels aux dons dans la presse locale et c'est vrai que les dons ont afflués. On était juste à une période aussi... à l'après-guerre avec justement l'introduction du confort domestique dans les maisons et comme je disais c'est aussi souvent des objets avec une valeur sentimentale donc on est encore toujours occupés à gérer ça et alors on a un rush aussi important depuis qu'on a des nouveaux bâtiments ici. Dans les dons d'objets c'est 500 par an. Alors, après, il y a tous les documents, tout ce qui est patrimoine documentaire où là ben... parfois c'est un numéro pour toute une série, c'est compliqué de vous le dire mais oui ça afflue. C'est comme ça qu'on s'est dit il faut avoir une gestion. Donc on a une priorisation comme j'avais dit l'intérêt au niveau du territoire transfrontalier. Ce que j'ai peut-être pas dit tout à l'heure parce que je vais pas me répéter mais ce que j'ai peut-être pas dit c'est aussi, je vais dire, la richesse de l'informatif par rapport aux objets. Donc on va garder plutôt les objets où justement le donateur sait vraiment nous donner des précisions quant à l'utilisation : qui l'a possédé, parfois des anecdotes aussi, un peu rigolotes... je me souviens de quelqu'un qui vient avec un un fer à croque-monsieur qu'on mettait sur un feu au charbon et « ah bon on en a encore un » et finalement on l'a pris parce que monsieur disait : « Ah quand j'étais fiancée je pouvais aller voir ma fiancée chez mes beaux-parents le vendredi soir de telle heure à telle heure et ma belle-mère faisait des croques-monsieur donc chaque vendredi c'était ses croques-monsieur » donc finalement ça c'est important parce que nous on apporte le témoignage en plus de la collection. Donc ça aussi sont des critères finalement par rapport à la manière de savoir documenter l'objet en question. Il y a des choses où je ne sais pas... s'il y a le même objet où on a beaucoup d'informations qu'on pourra réexploiter après dans notre médiation, on va déclasser l'objet pour lequel on n'a rien pour les autres, j'ai dit, la valeur esthétique, la valeur artisanale, la rareté, l'aspect transfrontalier etc.

O.T. : Je ne pense pas mais je pose quand même la question : vous n'avez pas de restaurant ?

V.V. : Non. Alors comme c'est un musée communal c'est très compliqué. On n'a pratiquement pas de boutique non plus parce que comme on est un musée communal on ne peut vendre que nos publications. Si je vends des produits dérivés etc. c'est soumis à TVA etc. Peut-être que ça va arriver un jour. Pas de restaurant, pas de cafet. Le personnel communal ne peut pas vendre des boissons. On ne fait rien de bénéfice dessus ça veut dire qu'on doit donner cette gestion privée. Qu'est-ce qu'on va lui donner ? On va lui donner le pavillon du jardin mais moi j'aurais plus de locaux pour faire mes activités avec mes publics avec les parcelles ethnobotaniques puis le gérant

va dire : « C'est beaucoup trop petit. Il faut agrandir. » Puis on aura un mastodonte dans le jardin qui ne va peut-être pas coller non plus finalement avec nos valeurs. Donc on est au centre-ville les cafés, les restaurants, on descend la rue, ils sont là. C'est sûr que pour nous c'est tout un paquet de recettes que l'on n'a pas, c'est un choix. Tant que la ville ne demande pas qu'on fasse autant de recettes que de dépenses nous, finalement, ça nous convient c'est déjà des gestions en moins des services publics. Donc on n'a pas mais c'est vrai que parfois on a les commentaires de certains visiteurs, surtout l'été : « C'est dommage qu'on ne puisse pas s'asseoir. » Donc c'est à l'étude quand même on se dit : « Oui, on va essayer de creuser mais certainement pas essayer de faire quelque chose... un commerce de masse quoi. »

O.T. : Une dernière question : c'est plus au niveau de votre équipe. Donc vous me disiez qu'il y avait quand même une légère surcharge de l'équipe, comment est-ce que ça se traduit ? Qu'est-ce qui vous fait vraiment observer cette surcharge ?

V.V. : C'est parfois compliqué. Je vais donner mon exemple : en tout cas c'est beaucoup d'abnégation. C'est travailler en dehors des heures de travail. C'est venir le soir, le week-end, sans rentrer d'heure sup parce que on le fait volontiers. C'est parfois dire non, savoir faire des choix aussi parce que, si les exigences de la communauté française pour les inventaires informatisés catégorie B c'est 80% d'objets de collection qui sont inventoriés, ben nous c'est pas possible, désolée. Si on est un musée d'art contemporain où il y a 150 pièces, ok, on sait faire l'inventaire mais nous avec tout ce qu'on a on sait pas. Donc c'est parfois des choix. Les personnes qui sont chargées de faire les collections, quand il y a des expositions, ben elles viennent aussi pour installer les pièces, penser la scénographie, écrire les cartels. On fait ça et pendant qu'on fait ça... ben... on fait pas de fiches. On peut quand même pas non plus se tirer une balle dans le pied hein. Surtout c'est vrai que parfois ça peut être frustrant en disant c'est quand même dommage on avait ces objectifs là puis on se rend compte qu'on n'y arrive pas, qu'est-ce qu'on fait ? On met dans le tiroir, on verra l'année prochaine si on le fait ou si on le fait pas mais nul n'est tenu à l'impossible en tout cas. Je pense qu'on fait quand même pas mal de choses et on est quand même assez satisfaits de ce qu'on fait mais c'est sûr que ça peut provoquer des frustrations de ne pas savoir le faire.

O.T. : Et ben moi je pense que j'ai posé toutes mes questions. Est-ce qu'il y a quelque chose que vous souhaitez ajouter ?

V.V. : Non. Est-ce que j'ai tout expliqué ? La décroissance c'est vaste hein comme sujet.

Ce qui arrive quand même aussi bon pour les décroissances... On ne travaille pas beaucoup avec des bénévoles on en a quand même quelques-uns, mais c'est surtout des gens qui aiment je vais dire les valeurs du musée et qui viennent vraiment par passion donc ça c'est une chose.

On a aussi la particularité d'avoir des parcelles de culture ethnobotanique. On avait tenté une collaboration avec une école d'enseignement spéciale qui avait une section d'horticulture mais ça malheureusement on s'est rendu compte que c'est pas possible de travailler parce que avec les rythmes scolaires on travaille 7 semaines, on arrête 2 semaines, 7 semaines puis de mi-juin jusqu'au mi-septembre y'a plus personne. Mais bon ce jardin doit continuer à être entretenu donc parfois on a des idées aussi comme

ça... d'inclusion finalement des citoyens et une part de la culture, une participation plus large des communautés dans l'organisation du musée. Mais bon parfois il faut laisser tomber ça et quand même se dire on va travailler avec les jardiniers de la ville qui savent pas tout faire non plus. Ils sont aussi en surcharge de travail donc on cherche d'autres solutions mais c'est toujours un éternel recommencement on essaie, ça va pas, on essaie de trouver un autre système. Ça c'est quand on a pas beaucoup de moyens quand on a pas beaucoup de moyens. On disait : « Quand on a pas beaucoup d'argent, il faut des idées ». Finalement on essaie avec le foisonnement d'idées des uns et des autres. On arrive quand même à se fixer des objectifs, ça peut marcher mais c'est sûr que à un certain moment, en tout cas pour le personnel, il faut savoir où se trouve la limite parce que pousser trop loin c'est pas correct non plus.

O.T. : Ok ok un grand merci. Oui peut-être une petite question en plus, au niveau de la hiérarchie dans votre équipe, l'organigramme montre quand même une verticalité entre la direction et les autres services, est-ce que vous-même dans votre direction vous essayez d'apporter quelque chose de plus horizontal ou c'est pas quelque chose auquel vous réfléchissez particulièrement ?

V.V. : Oui en tout cas les décisions essentielles. Justement je vais donner un exemple : est-ce qu'on fait quelque chose pour les journées du patrimoine parce que c'est sur la thématique des publics à besoins spécifiques ? Avant de se lancer là-dedans, forcément, j'interroge les premières personnes concernées par ça : l'équipe pédagogique. Je vais pas dire : « Je vais rentrer un dossier sans quand même les consulter ». Pour une commune, il y a une hiérarchie vraiment parce que toutes les personnes ici ne peuvent pas s'adresser directement à la directrice générale. Donc c'est comme ça que finalement ça va dans l'entonnoir hiérarchique. Aussi, quand il faut s'adresser au collègue, mais forcément quand ça arrive à la hiérarchie c'est qu'il y a quand même une consultation, ici, au sein de l'équipe. Alors parfois il y a des obligations parfois on n'a pas le choix, on est bien obligés de travailler dans ce sens là mais en tout cas pour les activités, les animations... C'est aussi tout savoir gérer quand même les finances parce que sinon on a en fonctionnement 60 000 euros. Il faut savoir rester dans notre budget aussi. La directrice financière de toute manière c'est aussi un peu dans toutes les communes.

Les communes, en fait, elles ont beaucoup de difficultés ces derniers temps. Elles doivent aussi financer les zones de secours, elles doivent financer beaucoup plus les CPAS qu'avant donc forcément l'enveloppe n'est pas extensible non plus et ça fait des vases communicants. Donc il faut quand même toujours faire attention, c'est pas toujours la culture qui est mise là sur une voie de garage. Parce que en tout cas avec la pandémie on l'a vu, les communes ont dû financer des masques, des vaccins, etc. donc il y a parfois des décisions qui arrivent dans les régions mais finalement celui qui trinque c'est la commune. Elle doit se débrouiller pour mettre en oeuvre il faut faire attention que ça soit pas les services de la culture qui trinquent. Parce que c'est souvent les parents pauvres malheureusement. C'est comme pour les régions finalement les musées qu'est-ce que ça représente dans le budget de toute la Fédération Wallonie-Bruxelles ? C'est pas grand chose mais quand il faut faire des économies c'est toujours là où on va puiser. Mais nous quand on gratte déjà un petit peu partout, quand on gratte dans la culture ça fait mal quoi. Donc en tout cas pour nous on doit toujours faire nos

prévisions de budget à 5 ans et, en tout cas pour les communes, à part les dépenses obligatoires d'énergie, de tout ce qui est lié aux travaux, fournitures, on sait de 5 à 10% parce qu'il y a toujours l'inflation pour le reste ça n'évolue pas. Donc on doit faire attention à ça aussi. C'est aussi la décroissance c'est de ne pas avoir justement la folie des grandeurs. Et ce qui se passe quand même de plus en plus c'est que si jamais on a besoin voilà des enveloppes supplémentaires il faut aller puiser dans les appels à projets avec les petites subventions parfois. Ici, je fais encore un dossier aussi pour 1000 euros de subventions. Après, combien d'heures je vais passer à faire ce dossier, combien de personnes je vais consulter pour faire ce dossier, etc. ? Pour 1000 euros on peut se poser la question ça vaut la peine mais parfois c'est vrai que pour en tout cas pour nous ça vaut vraiment la peine parce que c'est aussi un incitant. Si je vais chercher ces 1000 euros à la commune ils vont dire : « Ok, faut faire le projet » et si je ne ramène rien... Or c'est un projet qui est parfois important aussi pour la collectivité et à la Fédération Wallonie-Bruxelles, c'est le système qu'on a mis en place. Donc ils essaient de réduire aussi les subventions qu'on donne d'office, comme ça, au musée puis on dit « vous pouvez aller chercher dans tel décret, dans tel décret, vous allez avoir ». Ok mais ça c'est pas de la décroissance en tout cas administrativement parlant ce n'est pas de la décroissance mais c'est peut-être une manière aussi de dire au musée « on vous donne moins, c'est pas non plus la peine de jeter l'argent par les fenêtres en faisant des publications hyper luxueuses » parce que, parfois, on le voit aussi dans les musées « waouh » : les catalogues... Certains collègues aussi qui disent « on ne sait pas comment dépenser toutes les subventions qu'on a, qu'est-ce qu'on va faire ? Allez on fait des trucs de prestige, des papiers glacés en surbrillance, c'est pas de la décroissance non plus mais ça arrive.

1.6. Entretien avec Vanessa Bebronne, accompagnatrice du secteur muséal au sein d'EventChange, réalisé par Oriane Tasiaux le 28/05/2024 en visio-conférence, ca. 1h00.

O.T. : Alors, pour commencer, peut-être, est-ce que vous pouvez vous présenter et présenter EventChange et votre rôle au sein de l'organisme ?

V.B. Voilà, moi, c'est Vanessa Bebronne. J'ai rejoint l'équipe d'EventChange il y a déjà deux ou trois ans de ça, avec comme rôle celui d'accompagner plus spécifiquement le secteur muséal. Donc, EventChange est une association qui vise à accompagner le secteur culturel pour les aider à se durabiliser avec différents pôles d'action, l'un qui est l'accompagnement de structures ou d'événements, et puis la création de formations et d'ateliers avec des thématiques en lien avec la durabilité. Et le troisième axe, ce serait tout ce qui est développement d'outils pour faciliter la transition. Donc, outils, bonnes pratiques. Là, nous venons de sortir un annuaire avec différents fournisseurs, aussi, pour vraiment faciliter la transition. Parce que ce que l'on remarque, c'est que certains, certaines ont l'envie de durabiliser leurs événements, leurs structures, mais c'est toujours la difficulté d'un manque de connaissance de la problématique et puis aussi un manque de temps. Donc, voilà, on espère qu'en apportant ces outils... Oui, on espère qu'en apportant ces outils, on espère qu'on puisse faciliter la prise en main de ces bonnes pratiques, aller vers un passage à l'action.

Et si, pour ma part, j'ai été invitée à rejoindre EventChange pour le secteur muséal, c'est parce que j'ai moi-même une pratique dans ce secteur-là. J'ai travaillé dans plusieurs musées, dont le dernier en date, c'est le musée de la mine et du développement durable à Bois-de-Luc.

O.T. : Et du coup, quand vous dites que vous proposez un accompagnement au musée, c'est quel type d'accompagnement ? J'ai vu qu'il y avait plusieurs points sur votre site en ligne.

V.B. : Oui, alors on essaye d'avoir une approche vraiment globale de la durabilité au sein du musée. Enfin, je prends le musée parce que c'est mon secteur d'activité. Ça va être aussi bien prendre en compte tout ce qui est question de mobilité, d'accessibilité et d'inclusion, mais aussi les questions d'alimentation, d'éco-conceptions, des expositions, tout ce qui va avoir trait à la communication et au numérique responsable. Oui, tout ce qui est intrants de type eau, électricité.

Et alors on essaye, enfin moi en tout cas j'essaye au niveau des musées de faire passer la question de la décroissance, qui n'est effectivement pas inscrite dans les critères des ODD, qui est encore fort tabou aussi au sein du secteur, pour toute une série de raisons, bonnes et mauvaises. Mais voilà, oui.

O.T. : Ok, ok. Et du coup, est-ce que vous avez déjà vous-même entendu parler du concept de décroissance, enfin vraiment le concept socio-économique ? Qu'est-ce que ça évoque pour vous ?

V.B. : Quand vous parlez de décroissance, oui, non, je ne sais pas si on est sur les mêmes notions. Moi, pour moi, la décroissance au musée, ça serait avant tout une décroissance au niveau de ses collections et au niveau de toute sa programmation. Et je pense que

tant qu'on ne pensera pas plutôt de cette façon-là, ça va être très difficile de faire de la durabilité dans les musées. Là, je reviens, la semaine passée, il y avait une rencontre des Augures en France, autour de l'éco-conditionnement, qui est un sujet absolument passionnant, avec énormément de gens très motivés et de bonne vocation. Ils se sont présentés, ils se sont réunis autour de ces questions. Et puis, quand on regarde, il y avait un transporteur qui était présent et qui avait fait son bilan carbone. Et finalement, la question de l'éco-conditionnement, c'était 1 à 5% de son bilan carbone. 60% était toujours lié au transport des œuvres, au transport des artistes peut-être, mais là, c'était surtout les œuvres.

Donc, tant qu'on ira dans une approche qui sera une approche quantitative plutôt que qualitative, on va chercher le moyen de faire un peu mieux tout ce qu'on fait déjà de mal. Voilà, je peux le dire aussi.

O.T. : Oui, du coup, la décroissance, tout le monde a plus ou moins une idée de ce que ça veut dire. En fait, moi, je reprends vraiment le principe économique pour l'adapter au musée et la définition du principe économique par Timothée Paris, qui est un économiste de la décroissance, c'est la réduction de la production et de la consommation faite de façon démocratique pour une amélioration écologique et du bien-être humain et de la justice sociale. Donc, j'essaye d'adapter tous ces points au musée, en gros.

Et donc, ça passe évidemment, comme vous l'avez dit, par une certaine sobriété dans la programmation et dans les collections. Ce sont les plus gros points que je... Et aussi, je vais aussi beaucoup étudier le rapport aux politiques, donc avec le décret de la Fédération Wallonie-Bruxelles, etc., qui demandent à être modifiés.

V.B. : On a commencé un travail là-dessus, donc j'ai participé à plusieurs réunions. Avec EventChange, on a sollicité les deux fédérations muséales, Bruxelles Museum et MSW, pour pouvoir réfléchir avec eux sur la révision de ce décret, pour pouvoir aussi l'adapter à la nouvelle définition du musée, où la durabilité est enfin incluse, même si elle l'est peut-être de façon un peu trop sobre. Mais bon, voilà. Il y a aussi cette notion de participation avec le public qui est plus forte qu'avant. Donc, ce sont des choses qu'on aimerait faire ressortir au niveau du décret. Et un des gros points qui avait été discuté avec deux présidents directeurs de fédérations, c'était justement cette problématique au niveau des politiques, où les dossiers de subvention des musées sont toujours jugés par rapport à la quantité d'utilisateurs. Et personnellement, dans mon ancien emploi, c'est quelque chose qui pour moi était très problématique, parce que nous n'étions pas sur des critères de qualité des activités. Finalement, peu importait que l'activité soit... peu importait que l'activité soit pertinente, qu'elle soit en rapport avec les valeurs défendues par les musées, les questions d'intégration des publics locaux étaient totalement absentes. C'est une politique muséale. Or, si on veut faire du développement durables, il faut prendre en compte le territoire.

Mais tout tournait toujours autour des chiffres, les chiffres de fréquentation. Et finalement, ce sont des chiffres qui sont vides. Ce sont des chiffres qu'en pratique, les musées peuvent aussi graphiquer. On ne va pas se voiler la face. Et surtout, ce sont des chiffres qui ne veulent rien dire. Parce que ce n'est pas parce qu'on a 10 000 visiteurs que ce sera 10 000 expériences de qualité, que 10 000 personnes auront été sensibilisées à une problématique.

Ce qui serait beaucoup plus intéressant à l'avenir, et beaucoup plus écologique, ce serait de réduire la quantité d'événements créés, ou en tout cas la quantité d'expositions, avec toute la question des frais hors territoire belge ou européen, la question du transport des artistes, etc. Mais de peut-être axer davantage sur la médiation, qui permettrait proportionnellement d'avoir quelque chose qui, à la fois, serait économiquement plus comptaible, je pense, parce que le fait de faire une exposition de moins crée une économie plus importante, car réellement les médiations sont faites par du personnel déjà en place, donc le surcoût pour l'institution est assez faible. Et en plus de ça, l'impact de l'exposition qui est créée, elle, est unifiée.

Donc voilà, je pense que là on aurait enfin moyen de répondre aux objectifs de durabilité, ou en tout cas d'engagement écologique des musées. Mais il faudrait, en parallèle, qu'au niveau des pouvoirs subsidiaires il y ait une évolution par rapport aux demandes, et que ce ne soient plus des chiffres qui soient demandés, mais plutôt d'avoir une estimation sur les actions portées.

Mais voilà, j'ai toujours envie de dire que le travail de sensibilisation est en cours, mais là, il n'est pas encore finalisé.

O.T. : Et tant qu'on est sur ces questions, est-ce que vous êtes en contact avec les politiques, donc avec la ministre de la Culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles ?

V.B. : Personnellement pas. C'est Lili Brodbeck qui est en contact avec les politiques, où là, elle reçoit les demandes d'identifier les freins à la durabilisation du secteur culturel. Maintenant, demander d'identifier les freins, ça ne veut pas encore dire qu'on va les lever. En tout cas, voilà, c'est déjà un premier travail. Et puis, je pense qu'au niveau politique, ce qui peut faire bouger les choses, ça va être clairement les deux directeurs de fédérations, si eux-mêmes sont sensibilisés à ces questions-là.

Et voilà, pour Brussels Museum, c'est un nouveau directeur, donc là, je ne peux pas me prononcer, mais pour MSW, la direction est clairement engagée sur ces questions, y compris sur ces questions de... alors peut-être pas de décroissance, mais en tout cas d'augmentation qualitative plutôt que quantitative, je sais que c'est dans ses préoccupations. Donc, je pense que là, on peut vraiment espérer qu'il y ait enfin du changement.

Mais ce qui va être aussi très compliqué c'est la question de la décroissance des collections. Parce que pour l'instant, y compris au niveau du décret, mais dans la politique et l'esprit de toutes les directions, il y a une espèce de collectionnisme. Ça nous oblige à mettre de l'énergie humaine, matérielle, avec tous les problèmes écologiques que ça pose aussi. Donc voilà, il y a vraiment une... J'ai toujours envie de parler de collectionnisme, de la part de certaines directions et de certains conservateurs, mais qui va aussi poser la question, finalement, de l'inaliénabilité des collections, avec toutes les questions que ça peut poser. Donc, je pense qu'il y a des choses à entraîner, mais ce serait intéressant, à un moment donné, de pouvoir revoir l'intérêt des collections qui ont été inventoriées.

Et là, de nouveau, pour avoir discuté avec différentes personnes, certains musées vont avoir une quantité, comme 10 fois la même pièce. Ça n'a en soi aucun intérêt et il faudrait absolument revoir ça, revoir les critères d'entrée des pièces dans les collections, vérifier qu'il est possible de les conserver, que la structure en a les moyens.

Et je pense que ça, ce travail-là, il va être très compliqué. D'autant que ce que j'en sais... Mais vous avez peut-être d'autres informations aussi ? Je n'ai pas l'impression qu'au niveau des universités, les formations changent et évoluent.

O.T. : Je ne peux pas parler pour les autres universités en tout cas, mais le master en muséologie à l'Université de Liège se tourne maintenant vraiment sur ce genre de questions. On est vraiment dans une muséologie critique et politique et sociale. Donc, on avance vraiment quand même vers une convergence des luttes au sein du musée.

V.B. : Tant mieux. C'est important. Oui, c'est important. Il est temps de dépoussiérer le secteur. Mais j'avais l'impression qu'en Belgique, contrairement à la France, où il y a pas mal de formations qui se mettent en place sur justement les questions de durabilité, par rapport au secteur culturel, avec pas mal d'espèces pratiques. Et j'ai l'impression qu'en Belgique, on est encore un petit peu en retard pour tout ça. Mais tant mieux.

O.T. : Alors, encore peut-être une petite question, mais du coup, je ne sais pas si vous avez la réponse, pour le contact avec les politiques : est-ce que vous savez si justement, ils réfléchissent à une possibilité de changer les indicateurs de réussite ? Donc, plus sur les chiffres, justement, et plus sur la qualité de la visite.

V.B. : Alors, comme vous le savez, on est en année électorale. Donc, c'est difficile de répondre, sans savoir qui viendra à la suite. Par rapport au cabinet actuel, je pense que j'aurais pu vous répondre oui. Mais avec la difficulté aussi pour eux de ne pas braquer le secteur. Donc, ils sont très demandeurs que ces changements soient impulsés par le secteur lui-même. Sinon, il y a beaucoup de résistance qui s'est créée aussi. Ça a été le cas pour d'autres secteurs que le secteur des musées, où ils ont voulu impulser du changement et où tous les acteurs culturels de ce secteur ont juste freiné des quatre fers parce que ça les embêtait, parce qu'on venait rajouter des critères. On est dans un milieu qui s'estime être avec beaucoup de contraintes, beaucoup de comptes à rendre, et qui a très peur de devoir en rendre de nouveaux. Et qui, à mon sens, estime que la durabilité écologique, c'est l'affaire de tout le monde, mais qu'il devrait y avoir une exception culturelle parce que comme on fait de la sensibilisation, on travaille déjà dans le durable.

Donc voilà, il y a beaucoup de personnes très engagées, mais il y a aussi pas mal de personnes qui rechignent à se voir mettre de nouveaux critères. Et ça, le monde ministériel, en est bien conscient. Et donc je pense que c'est aussi quelque chose qui eux les freine actuellement. C'est aussi probablement pour ça que des initiatives comme EventChange sont jusqu'à présent encouragées, c'est pour vraiment faire partie du secteur culturel, des idées de transition. Ce sont des questions auxquelles je n'avais pour ma part pas conscience au départ, mais... voilà, ils ne peuvent malgré tout pas faire ce qu'ils veulent. Ils essaient d'avancer en attirant les opérateurs avec eux.

O.T. : C'est sûr que moi, dans mes entretiens, du coup, je me suis plus tournée vers des musées qui, eux-mêmes, étaient déjà sensibilisés à ces questions-là, plus pour avoir des expériences pratiques, etc. Mais du coup, je me suis peu tournée vers des personnes qui, en fait, sont réticentes à la durabilité, ou aux mesures à prendre, en tout cas. Et au final, c'est peut-être la majorité.

V.B. : Dans les institutions que j'accompagne et où la durabilité devient quelque chose de concret, alors soit ce sont des structures... En général, c'est toujours de la base que ça vient. Ça vient des employés. Ce sont des personnes au sein de la structure qui ont envie de faire bouger les choses et qui essaient de convaincre leur direction. Deux cas de figure. Non, trois. Soit la direction est elle-même convaincue, et les choses marchent, ça roule. C'est magnifique. Deuxième cas de figure. La direction n'est pas spécialement convaincue, mais elle comprend qu'il y a un enjeu derrière et elle va permettre à son personnel d'avancer dans ce sens et va un peu faciliter les choses. Le troisième cas de figure, c'est une direction qui ne veut pas écouter, qui n'en a rien à faire. Et là, souvent, le personnel s'épuise, craque, et voilà. Maintenant, il y a vraiment aujourd'hui des musées en Wallonie et à Bruxelles qui avancent. J'accompagne Centrale, qui est un musée d'art contemporain qui n'a pas de collection. Et qui là, en un an, a fait d'énormes bons. Chez eux, tout ce qui est durabilité, inclusion et territoire est très fort. En Wallonie, vous avez à Mons le Muséum des sciences naturelles de Mons. Qui est très bien aussi. Vous avez certains musées ou fondations comme la Fondation Follon qui sont très avancés sur certains points de la durabilité, comme les questions d'inclusion avec le public, mais où les questions de décroissance ne sont pas du tout présentes. Parce que voilà, là, on est vraiment sur un changement, un changement de paradigme, une mentalité qui demande de revoir totalement toute la conception et d'arrêter la surenchère. Parce qu'on est très fort là-dedans.

Je rebondis, ça va être un peu décousu. Mais voilà, par exemple, je vous ai cité Centrale. Centrale, pour moi, est un des seuls musées actuellement qui est dans la décroissance. Ils sont assistés et font partie d'un groupe de travail. Ils sont très responsables. Ils sont en train de réfléchir et ils ont déjà mis en place des actions concrètes pour décroître la communication numérique qu'il y a au niveau de l'impact écologique. C'est énorme. Donc là, ils sont en train de faire marche arrière et les questions de sobriété sont vraiment au cœur de leur démarche. Au niveau des expositions, ils ont réduit aussi. Alors, pas drastiquement, mais malgré tout, ils ont réduit. Il y a au moins une exposition au moment où ils sont en train de faire marche arrière. Et derrière cette démarche, là, c'est la direction qui est au départ. Mais pas seulement pour des questions de durabilité, mais aussi d'épuisement des équipes. Vous allez dans tous les musées et le secteur est à bout de souffle. Les taux de burn-out sont énormes. Il y a un gros turnover partout. Mais là, la direction, pour justement épargner un peu ces équipes, a commencé à freiner. Et donc, il y a au moins une exposition en moins qui est faite, ce qui est quand même assez fabuleux pour mériter d'être mentionné. Mais sinon, je réfléchis à d'autres exemples. Vous avez le musée des transports qui est en train de s'engager sur la durabilité, mais pas encore la décroissance. La décroissance, c'est plus compliqué. On en a discuté au sein d'un groupe... je coordonne deux groupes de travail bruxellois, l'un sur le numérique responsable et l'autre sur l'éco-conception. Et j'y ai amené à plusieurs reprises cette question de la décroissance tant pour le numérique que pour les expositions. Mais ce qui freine énormément le personnel du musée, c'est d'une part le fait de devoir, au niveau du décret, ou plutôt du plan quinquennal, c'est de devoir toujours se justifier en termes de chiffres, et de devoir, d'avoir le sentiment que s'ils ne communiquent pas assez, que s'ils ne font pas assez d'expositions, ils auront moins de visiteurs. Et ça, c'est une grosse crainte, et j'en parlais justement avec une des personnes de Centrale, qui témoignait qu'eux avaient moins communiqué et qu'ils

avaient eu autant, si pas plus, de visiteurs que les expositions précédentes. Mais il faudrait davantage communiquer sur ce genre d'exemple parce que la majorité du personnel muséal pense que s'ils font moins d'expositions, ils auront moins de visiteurs. Et c'est un gros frein à la décroissance.

O.T. : C'est vraiment un des retours principaux que j'ai, effectivement, cette peur de... « Si on ne communique plus, il n'y aura plus personne qui va venir. Et si on fait moins d'expositions, mais plus longues, il y aura aussi moins de visiteurs parce qu'ils ne vont pas revenir. »

V.B. : Ce qui est faux, c'est une surconsommation culturelle qui fait que la majorité des gens un peu équilibrés, qui ne passent pas leur vie dans les musées, n'ont pas le temps de voir toutes les expositions qu'ils veulent parce qu'ils en aiment trop. Et puis, de nouveau, cette quantité de chiffres... Moi, j'ai dû faire des expositions sans pouvoir n'avoir ni le temps ni le moyen humain de développer des activités de médiation. Mais en faisant des activités de médiation sur le côté, on aurait eu un public supplémentaire et le public scolaire. Et donc, la question de la fréquentation aurait aussi été revue autrement. Oui. Donc, voilà, je pense que là, on est vraiment dans des fausses croyances de la part du secteur. Il va être... Enfin, difficile de déconstruire. En tout cas, moi, je ne vois pas encore comment. Il faudrait avoir davantage de données chiffrées qui viennent contrecarrer ces impressions. Et ça va très loin, et même pour des grandes structures. La semaine passée, j'étais donc à Paris pour cette réunion des Augures. Et je discutais avec une personne de Kanal qui m'apprenait que, voilà, eux, au niveau de leur organisation, tout ce qui est RH est financé par l'État. Et le reste, donc les expositions, etc., sont financées par les entrées et par le ministère et qui m'expliquait, en parallèle, que les équipes étaient à bout aussi. « Mais alors si, au niveau RH, vous êtes financés par l'État, vous n'avez pas d'obligation au résultat ? » et elle a confirmé que non, l'État ne demandait rien. Ils n'ont pas l'obligation de faire 2, 3 ou 4 expositions par an. Mais ils continuent à en faire toujours autant par habitudes. Parce qu'on a toujours fait comme ça. Et c'est un peu le problème chez tout le monde : « c'est qu'on a toujours fait 4 expositions par an, donc on continue à faire 4 expositions par an. Parce que sinon, ça donne l'impression au pouvoir public qu'on fait moins qu'avant. Et si on fait moins qu'avant, pourquoi nous payer autant ? » Et de ne pas faire des bêtises, parce qu'il y a tout à fait moyen de justifier l'élévation du coût... Enfin, de tous les coûts, d'ailleurs, il y a une exposition, donc il devrait y avoir moyen d'expliquer le coût de la table. Mais personne ne le fait.

Je pense que le musée de Mariemont fait une exposition en moins, aussi.

O.T. : A Andenne, je ne sais pas s'ils font une exposition en moins, mais en tout cas, ils sont dans la réflexion de réduire. Je sais qu'ils ont eu toute une réflexion où, en fait, l'équipe de médiation était assez à bout, parce qu'ils faisaient trop d'activités différentes, en fait. Donc, chaque fois, devoir recréer une nouvelle activité pour un... Donc, ils ont réduit le nombre d'activités, mais pour les faire sur un temps plus long, en fait. Ce qui ne pose pas non plus de problème, parce qu'avant, tout le monde ne savait pas faire toutes les activités de médiation, parce que le public n'a pas forcément le temps de venir à telle date, précisément, etc. Là, ils refont la même activité à plusieurs dates, et il n'y a pas moins de visiteurs, quoi. Au final.

Mélanie Cornelis est très sensibilisée à la question, en tout cas, de la durabilité, et elle se renseigne sur la décroissance. Moi, en fait, j'ai fait mon stage là-bas. Et du coup,

c'était un peu mon entretien test, vu que j'avais déjà un contact avec eux. Mais voilà, du coup, ils sont aussi très intéressés par la question.

V.B. : Je réfléchis encore un instant à d'autres cas. Je pense que le plus bel exemple que moi je connaisse actuellement, c'est Centrale. Mariemont, je pense, fait une exposition en moi pour des raisons financières essentiellement. Ce qui est pour moi, valable. Je réfléchissais parce que j'accompagne également l'Aquarium Museum à Liège. Mais là, on n'est pas dans ces questions-là du tout. Non. Oui, parce que ça reste des questions vraiment très sensibles. C'est aussi parfois des questions... c'est bête... d'ego, entre les conservateurs, quand il y a plusieurs conservateurs dans une même structure. Ça, ce n'est pas toujours le cas. Ça dépend de l'ampleur de l'équipe. Parce que ces questions de surenchère peuvent avoir lieu entre différents membres du personnel. Et au niveau... S'il faut penser décroissance en termes de scénographie, parce que c'est aussi un aspect de la décroissance, c'est accepter d'être moins dans le bling-bling, d'arrêter de vouloir toujours refaire du neuf, du spectaculaire à tout prix. C'est aussi des questions qui sont compliquées pour certains conservateurs et pour des scénographes. Parce que... Allez, je vais généraliser, mais chacun a envie de se démarquer de son pré-décembre. Et donc, réemployer ne passe pas auprès de tout le monde. Maintenant, les mentalités évoluent, et de nouveau, pour une question financière, parfois ça devient un impératif. Mais voilà, dans certaines grosses structures, il y avait parfois des folies qui étaient faites au niveau de la conception, simplement parce que oui, il y avait une structure en conservatoire.

O.T. : Sur cette question, justement, il y a aussi beaucoup de musées qui ont peur que justement, s'ils n'ont pas cette scénographie waouh, etc., le public aura une moins bonne expérience. Est-ce que vous pensez que le musée justement a un devoir de changer les imaginaires collectifs ? Que si le musée réduit la taille de sa scénographie, le « bling-bling », est-ce que ça pourrait être un levier pour changer l'imaginaire collectif et montrer la décroissance au final comme quelque chose de positif et pas une diminution du discours ?

V.B. : J'ai envie de répondre deux choses par rapport à cette question-là. D'abord, beaucoup de musées ont peur que ça se remarque, que le public remarque que ce sont les mêmes structures, les mêmes lieux, etc. Je pense que là aussi, on est dans une idée préconçue de la part des professionnels du secteur et que souvent, le public, le quidam, ne va pas remarquer ça. J'ai eu un entretien avec Sandra Lintermans du MADS à Anvers, où ils sont en train de travailler sur ces questions d'éco-construction et où c'est une des craintes évoquées en disant que voilà, chez eux, c'est encore un petit peu particulier parce qu'ils ont tout un public constitué de jeunes architectes, d'étudiants, etc. en architecture qui sont sensibilisés à ces questions d'aménagement et qui pourraient le remarquer. Mais pour la plupart des expositions, je pense que si on gardait les bases de la scénographie, en changeant la couleur d'un mur, par exemple, il y aurait moyen de se réinventer sans que ça ne donne au public le sentiment d'avoir un réemploi. Donc, voilà, il y a cette question de ce que le public perçoit réellement et la façon dont nous, en tant que professionnels des musées, entraînés à regarder certains éléments, nous percevons les choses.

Pour le reste, je ne sais pas si ça pourrait faire changer les mentalités. Par contre, je pense qu'il est essentiel pour les musées qui sont engagés dans des démarches de décroissance ou de durabilité à travers des approches d'écoconception d'informer son public. Je crois que le public peut comprendre à partir du moment où on le dit. Je vais faire une bête comparaison, mais si vous faites un compte différencié et que ce n'est pas marqué, il n'y a pas un panneau quelque part en disant que si on fait un compte différencié pour des raisons écologiques, les gens peuvent se dire que c'est mal entretenu. Si vous expliquez la démarche, les réactions peuvent être positives. On peut comprendre pourquoi et on peut transformer son regard en disant que finalement c'est chouette, on a des fleurs, avant on n'en avait pas. Il faut encore éduquer le regard et les mentalités. Je pense que c'est essentiel et c'est une des choses sur lesquelles on essaye d'axer très fort notre travail d'accompagnement au niveau d'EventChange. C'est pour les structures qui font déjà toute une série de choses en termes de durabilité de le dire. Le faire simplement n'est pas suffisant. Pour aller plus loin dans la sensibilisation, il faut absolument retaper le clou. La Maison de l'Histoire Européenne à Bruxelles a fait une très chouette exposition l'année passée, l'exposition *Jeter*, où ils avaient eu une démarche assez approfondie en termes d'éco-conception pour essayer de favoriser au maximum la circularité des matériaux. Et en fin d'exposition, il y avait 2-3 panneaux consacrés à la communication sur cette démarche. Je pense que ce travail-là est essentiel. Il est peut-être même plus important que tout le travail d'éco-conception, en tout cas par rapport au public. Parce que les gens qui vont arriver, qui vont voir qu'il y a des échafaudages, vont peut-être s'interroger en se disant : « Tiens, je ne comprends pas ». Mais ils ne vont pas avoir la démarche de se dire « Tiens, il y a une vraie démarche derrière, pourquoi ? Parce qu'on est dans un moment d'urgence climatique et qu'il faut changer le métier ». Donc oui, je pense que ça reste absolument essentiel et ce n'est pas assez souvent le cas.

Beaucoup de musées aussi ont peur. Il y a certains musées qui font beaucoup de greenwashing et puis il y a d'autres musées qui, par peur de tomber là-dedans, ne communiquent pas sur ce qu'ils essayent de faire. Il faut vraiment trouver ce juste milieu. J'avais la problématique avec Centrale qui faisait déjà toute une série de choses et qui ne voulait pas communiquer dessus parce qu'ils avaient peur d'être dans le greenwashing parce qu'ils estimaient ne pas en être assez loin. Et donc, voilà, le but n'est pas de vendre quelque chose qu'ils ne mettent pas en place, mais de montrer que, voilà, vous êtes dans cette démarche-là, que c'est encore imparfait aujourd'hui, mais que vous vous engagez sur cette voie pour telle et telle raison. Donc quand c'est fait de cette façon-là, je pense que ça a vraiment tout son sens de la part des musées pour sensibiliser et changer le regard des gens sur les pratiques qui sont mises en place au niveau des expos.

O.T. : Et du coup, justement, au niveau de ce greenwashing, est-ce que vous avez déjà eu l'impression que des institutions venaient vous voir dans une optique de juste pouvoir communiquer sur le fait que, voilà, ils avaient fait... Je ne demande pas de nom d'institut ou de quoi, mais juste, est-ce que c'est une démarche qui arrive, que parfois vous avez l'impression de ressentir ?

V.B. : Alors, au niveau d'EventChange, moi, au niveau des musées pas. Par contre des musées qui sont dans cette démarche-là, oui, très clairement, il y en a. Mais je pense

qu'au niveau des festivals, c'est ma collègue qui est en charge, enfin une de mes collègues est en charge, je pense qu'il y a eu un ou deux festivals qui étaient là-dedans, mais sinon, généralement, au niveau des structures que moi j'accompagne, non. Ce sont souvent des gens qui sont engagés, qui peuvent être perdus et ne pas savoir par où commencer, justement, le chantier est énorme. Mais je crois que j'ai la chance, j'ai vécu assez de greenwashing dans ma carrière professionnelle, que pour l'éviter ici, chez EventChange. Non, la majorité du temps, quand les gens viennent nous voir et qu'ils veulent consacrer du temps à ce projet-là, c'est pour l'instant, en tout cas, parce qu'il y a vraiment une volonté derrière. J'espère que ça va durer.

O.T. : Et quand ils viennent vous voir, est-ce que, pour vous, parfois... Parce qu'on parle beaucoup du carbone dans la durabilité, et souvent, c'est ce qui va revenir... Est-ce qu'il y a des personnes qui sont au final étonnées de voir que c'est plus que ça, la durabilité, que c'est plus que juste décarboner ?

V.B. : Alors... Oui et non. Oui dans le sens où la majorité du public, y compris le public muséal, ne sait pas ce qu'est la durabilité et ne connaît pas le champ d'action. Donc, même si c'est imparfait, pour ces raisons-là, les ODD, pour moi, constituent un outil intéressant. Parce qu'ils montrent justement que c'est quelque chose de pluriel et qu'il n'y a pas un acte plus fort que l'autre. Là où les musées sont souvent rassurés, en tout cas le secteur culturel, c'est de voir qu'il y a tout ce volet social dans lequel, si les choses se passent bien, en général, ils sont déjà relativement avancés et donc ça leur permet de s'ancrer dans quelque chose qu'ils font déjà pour se tourner vers ce qu'il reste à faire. Ce qui n'empêche pas que souvent, au niveau social, il y a encore des efforts à faire qui sont imparfaits, mais voilà, ils ne partent pas de zéro. Contrairement à une autre entreprise, en tout cas... Je crois qu'il faut considérer le musée comme une entreprise comme une autre. Pour ça, la démarche de la comparer à un modèle économique, c'est très intéressant. Par rapport à une autre entreprise, au niveau de tout ce qui est sociétal, ils vont être assez poussés. Au niveau économique, il y a souvent des efforts à faire aussi, mais...

Alors, on a tellement parlé de bilan carbone que c'est souvent un réflexe de penser bilan carbone. C'est un réflexe que tout au début, chez EventChange, nous avions aussi, mais sur lequel nous sommes revenus. Et j'ai une structure qui m'a justement contactée là-dessus il y a quelques jours parce que certains au sein de la structure veulent faire un bilan carbone et que cette personne-là n'était pas convaincue et voilà, moi personnellement, je lui ai répondu que je trouvais plus intéressant de penser en termes d'analyse de cycle de vie plutôt qu'en bilan carbone ce qui permet quand même d'intégrer toute une série de réflexions qui sont totalement absentes du bilan carbone aussi. Mais je pense que qu'à ce niveau-là, les esprits, en tout cas dans les gens que j'accompagne, ça évolue aussi. Et qu'ils sont conscients qu'il y a la question du bilan carbone, mais pas que.

J'ai une structure qui m'a contactée il y a quelques jours, voilà, c'est un point de détail, mais ils n'arrivaient pas à se mettre d'accord entre le fait de recourir à du papier recyclé ou du papier FFP. Alors ça peut faire sourire, c'est un point de détail. Mais en même temps, j'ai trouvé ça très chouette. Parce que ça reflétait leur volonté de ne pas aller sur

quelque chose de superficiel et d'avoir vraiment envie de trouver les réponses les plus écologiques et responsables possibles. Donc voilà, mais ça va dépendre vraiment du niveau d'engagement de chaque structure ou de la sensibilité des personnes qui sont derrière, parce que souvent les personnes qui sont en charge de ces questions-là ce sont des personnes qui font ça en plus de leur travail. Il n'y a pas un poste consacré à et c'est peut-être encore la difficulté du secteur. À part le musée Kanal à Bruxelles qui a pu engager une représentante RSE, sinon dans toutes les autres structures c'est soit une médiatrice, soit une personne de l'administration, enfin, qui se rajoute cette charge fondamentale à son travail.

O.T. : Et vu que dans mon mémoire je cherche à changer le paradigme du développement durable, dans mes recherches, dans les conférences que j'ai été voir et autres, j'ai l'impression qu'on reste très attaché au développement durable, finalement sans que les gens aient vraiment été voir en profondeur ce que c'est, est-ce que vous avez l'impression que les directeurs et institutions qui viennent vous voir restent attachés vraiment à ce concept ou ils sont prêts à voir plus large et à plus être dans une recherche de transition de manière générale ?

V.B. : Alors, au niveau des directions... alors souvent c'est pas nécessairement les directions qui nous contactent, c'est plutôt le personnel. Avec l'accord de la direction, mais c'est le personnel qui vient vers nous. Et eux, c'est pas nécessairement la notion de transition. Ils ne sont pas attachés aux 17 ODD. Ils n'y sont pas attachés et ce qu'ils ont envie, c'est vraiment d'être dans une transition écologique et sociale. Ce sont les deux axes d'intérêt de la majorité des acteurs. Nous, au niveau d'EventChange, au départ, on était vraiment dans la notion plutôt de transition aussi. Maintenant, on change d'épaule, mais enfin, j'ai envie de dire pour des raisons stratégiques aussi. Les 17 ODD deviennent un incontournable dans le secteur. Qu'on soit en accord ou pas sur le concept, ça devient vraiment la référence au niveau de la région Wallonne, au niveau de la communauté française. Et donc, pour pouvoir valoriser les initiatives de transition qui sont mises en place, nous avons décidé, il y a très peu de temps, d'établir un bilan final qui va se référer à ces 17 ODD. Donc, on va traduire les transitions mises en place à travers ces 17 ODD en défendant aussi la création d'un 18ème ou 19ème ODD qui sera celui de la culture. Voilà, donc ça, c'est un peu notre engagement politique au niveau d'EventChange. Mais ce n'est pas là une demande la plupart du temps des acteurs muséaux, c'est vraiment une demande des pouvoirs subsidiaires qui ont besoin pour eux, pour justifier, de pouvoir traduire ce qui est fait au niveau culturel à quelque chose qu'ils connaissent.

Et on a beaucoup hésité et finalement, on s'est décidé à le faire et l'un dans l'autre, je pense que ce sera aussi positif et notamment pour des musées qui auraient envie de chercher des subsides ou des financements, le fait de pouvoir parler un langage commun à travers ces 17 ODD, je pense va faciliter ce type d'initiative même s'il est imparfait. Et dans ce bilan, on insiste sur le fait qu'il soit imparfait, c'est la seule chose qui nous permette de parler de la même chose avec tout le monde. Mais ce n'est pas une demande de la plupart d'entre nous. Heureusement. La plupart sont dans une démarche où ils ont envie d'aller dans une transition.

O.T. : C'est ça. Du coup, peut-être comme question un peu finale, on a déjà parlé pour vous des plus gros obstacles que rencontrent les musées, c'est-à-dire cette peur de perdre des visiteurs, le problème des chiffres à devoir rendre à la tutelle, etc. Mais est-ce que pour vous, il y a un point où les musées sont justement bien avancés et qui donnent à avoir un peu d'espoir, disons ? Où vous vous dites ça, ça marche bien en général ?

V.B. : Je suis assez exigeante avec ces critères. Je trouve qu'on n'y va pas assez loin. Je ne suis pas nécessairement la personne la plus indiquée pour donner une vision optimiste de la situation. Je dirais que par nature, comme au niveau du décret, pas nécessairement au niveau des valeurs, certains musées ont ça dans leurs valeurs et d'autres le font juste pour le décret. Enfin, pour le plan quinquennal. Mais au niveau du plan quinquennal, les musées ont l'obligation d'avoir quand même des critères d'accessibilité et d'inclusion. Donc, il est rare d'avoir un musée qui ne fasse rien. Et chez certains musées, ce sont des valeurs fortes, comme notamment la Fondation Follon. Donc, voilà, s'il fallait que je mette en avant un domaine où les musées sont plutôt bien placés, je dirais c'est celui-là. Maintenant, ce qui est amusant, c'est que si on regarde sur quelles valeurs ils ont envie d'avancer, la plupart du temps, on va revenir à la question des déchets. Et donc de l'éco-conception, de l'éco-scénographie. C'est intéressant, c'est bien. Mais de nouveau, ça ne tient pas compte de la réalité de l'impact écologique et social des musées qui, souvent, n'est pas là. Ça va plus loin que ça. Ça doit être revu. En fait, si on pense tout le musée de façon sobre, tout en découlera tout seul. La gestion des déchets, le transport... Mais il faudrait que ça commence à partir des collections. Et ça, ça va être un très gros chantier. Et par rapport à la gestion des collections, je n'ai pas encore vu le document, mais c'est une responsable du Musée des Beaux-Arts de Lille qui est vraiment un musée indispensable. Il faut aller voir tout ce qui sort de chez eux qui s'intéresse à la question de la durabilité. Ils vont quand même assez loin dans les images. Et elle me disait qu'il y avait un document qui avait été émis au niveau, justement, de tous les déplacements des collections. Mais elle m'en a parlé jeudi. Je n'ai pas encore été faire de recherche. Mais ça, ce serait intéressant d'aller voir. Au niveau de la muséologie, ils sont quand même très loin. Je pense que ça reste une... En tout cas, c'est une référence que j'ai exploitée pendant toute ma carrière. Il y a aussi toute cette question de la vie des collections avec les populations qui est intéressante au Canada. Mais voilà, là, on rentre encore... Ce n'est pas tellement la question de la distance, même si au niveau de l'écologie, c'est un aspect important. Mais ça vaudrait la peine que vous alliez voir aussi de ce côté-là. Si vous ne le savez pas, dites-le-moi.

O.T. : J'ai posé toutes les questions que j'avais. Est-ce que vous avez encore quelque chose peut-être auquel je n'aurais pas pensé que vous auriez envie de dire ?

V.B. : Nous avons parlé de scénographie, nous avons parlé de collections, d'expositions, ... Oui, on ne l'a pas abordé spécialement, mais la question de la mobilité, le fait de repenser le besoin pour les expositions temporaires. Donc, se poser la question de « est-ce que j'ai vraiment besoin de cette pièce qui est à l'autre bout de la planète, ou au fond de la France, et est-ce que je ne peux pas trouver une pièce équivalente dans le Nord ? » Par exemple, ça, ce sont des questions qui sont intéressantes aussi, et que les musées ont commencé à appliquer de nouveau pour des raisons économiques d'abord. Ça, ça se débattait il y a 3-4 ans avec l'alimentation, notamment du coût des carburants

et du coût des transports. Mais le fait de repenser le transport et la localisation des pièces, ça rentre aussi dans le domaine.

En termes de décroissance, tiens, la question m'a été très fort encouragée, et de nouveau, par les pouvoirs subsidiaires, à développer toute une série de gadgets numériques qui, souvent, n'étaient pas nécessaires à la place des outils pédagogiques en bois ou peu importe en matière. Ça, c'est quelque chose qui devrait aussi être abordé parce qu'on crée des faux besoins avec des outils qui sont développés, qui ont un coût financier énorme à la création, à l'entretien, à la maintenance, et pour lesquels les musées ne sont pas formés. Et qui s'avèrent être la plupart du temps, quand même, soit des gadgets, soit très rapidement dépassés. Donc, questionner le besoin réel en termes de médiation, envisager des alternatives qui pourraient ne pas être numériques parce qu'il y a eu ce côté, de nouveau, un peu « waouh » du numérique où tout le monde a voulu avoir son jouet. Mais... Je vais reprendre un exemple concret. Bois du Luc a démonté une ancienne galerie de mines reconstituées qui était un petit boyau de mines dans lesquelles les enfants pouvaient se déplacer et expérimenter l'inconfort, l'étroitesse, etc. Et une des options envisagées par la direction était de faire des expériences, par un truc... Je ne sais plus comment on appelle ça, mais on peut s'imaginer être dans un boyau de mines avec des petites lunettes là.

O.T. : Ah oui, une réalité virtuelle.

V.B. : Voilà. Réalité augmentée, etc. Voilà. Moi, c'est le genre de démarche qui me hérisse un peu. Là, clairement, on est sur des gadgets qui permettent de mettre dans un bilan d'activité qu'on a développé à un outil, mais en soi, il n'y a pas de valeur ajoutée à cet aspect numérique que du contraire. Et avec un impact environnemental qui n'est pas du tout comparable à celui de la galerie reconstituée. Oui. Voilà. Donc, tout cet aspect numérique.

1.7. Entretien avec Michel van Camp, directeur de l'Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique, et Anne Desmettre, responsable du service Expositions, réalisé par Oriane Tasiaux le 13/12/2023 à l'Institut Royal des Sciences Naturelles de Belgique à Bruxelles, ca. 1h00.

O.T. : Donc on part plutôt vraiment du général, de la gestion du musée de façon générale, pour aller plutôt vers les différents services après. Déjà au niveau du développement durable, on vient d'en parler, est-ce que c'est quelque chose pour lequel vous êtes vraiment sensibilisé ? Et est-ce que vous faites des recherches, peut-être pas de manière quotidienne, mais fréquentes là-dessus ?

M.v.C : Alors je dirais, ça se met à deux niveaux. Il y a au niveau de l'exemplarité qu'on doit offrir, je me cache sous la table. Je n'ose pas trop en parler parce qu'il n'y a qu'à regarder le bâtiment, on chauffe la rue, voilà, pour dire la chose cash. Alors je n'ose pas trop... moi à titre personnel, je coupe mes radiateurs si je suis absent longtemps, même dans le week-end parce que je sais que je suis sur le circuit de chauffage des concerts.

Mais voilà, ça c'est le peu de choses qu'on peut faire. On veille autant que faire se peut à régler la température dans les bâtiments de manière raisonnable, parfois même trop raisonnable, diront certains, ce que je peux comprendre. Mais voilà, là, je suis très embêté, c'est qu'on dépense une fortune en gaz et que là, quand on parle de développement durable, on n'ose pas trop en parler. Oui, et peut-être ce qui est important à savoir pour vous, c'est que nous ne sommes pas propriétaires de nos bâtiments. Alors on fait ce qu'on peut, si, c'est nous qui réglons le chauffage, on est en train d'essayer d'améliorer la régulation du chauffage qui n'est pas parfaite non plus.

Mais voilà, ça c'est des... c'est pour vous dire que quand on vient prêcher le bon exemple, c'est difficile. Je ne vous cache pas aussi qu'en tant que directeur d'un institut où il y a 170 scientifiques, il y a la problématique, les scientifiques, ils prêchent la bonne parole, et en même temps, ils font le tour du monde cinq fois pour présenter leur candidature. Donc un scientifique, ça voyage. Et ça, j'avoue que j'ai quand même un problème avec ça moi-même, à titre personnel. C'est plus facile maintenant que je suis directeur, je dois moins voyager, et comme je n'aime pas voyager, j'évite, mais je ne peux pas tout éviter.

Il y a un moment donné, il faut de temps en temps prendre un avion, mais c'est vrai que je trouve qu'il y a une matière à débat sur laquelle un jour j'aimerais travailler. Je vous avoue que ce n'est pas non plus une priorité, j'ai d'autres gros problèmes. Alors, il y a un autre aspect, où là quand même, et ce n'est pas Anne qui me contredira, c'est qu'il y a tout l'aspect biodiversité et tout ce qu'on fait. D'abord, il y a le centre, mais ce n'est pas le musée, mais c'est le centre d'expertise. La dame qui vient de sortir, Hilde, fait partie de ce groupe Biopols, donc l'appui aux politiques. La Belgique, par exemple, signe des engagements, on parle de la COP 28 aujourd'hui, mais il y a les COP biodiversité. On s'étonne que les gens ne comprennent plus rien, mais c'est un problème des Nations Unies. Il y a la COP biodiversité. Le gouvernement, par exemple, signe des engagements, mais il faut des gens derrière pour conseiller le gouvernement, et ça, ça se passe ici. Il y a un groupe, Hilde en faisait partie, elle vient de prendre sa retraite, CEBioS, qui est en fait la collaboration avec les pays en voie

de développement, où on regarde comment on peut mettre notre expertise aussi à profit, quand vous voulez protéger la part nationale au concours.

Alors maintenant, il y a aussi tout l'aspect, ça, c'est la partie des accords des COP. Si vous voulez utiliser le produit que secrète je ne sais quelle fourmi dans je ne sais quelle forêt ou je ne sais où, maintenant, il ne suffit pas d'aller piquer la fourmi et faire plein d'argent avec. Il faut que le pays d'où vient la fourmi soient impliqués dans les brevets, ce genre de choses, je ne connais pas les détails. Donc ça, c'est une partie des activités qu'on fait.

Et alors, évidemment, ça, c'est le boulot de Anne. Expliquer tout ça au public, émerveiller les gens parce que ne faire que sonner les sonnettes d'alarme, ça ne sert à rien non plus, parce que sinon, si on ne fait que les désespérer, ça, c'est un peu mon problème avec les activistes actuellement, c'est que on finit par faire des désespérés et ça, on n'avance plus quand on ne vit que dans le désespoir.

C'est quand même d'essayer d'émerveiller les gens sur le monde vivant. Il y a quand même la galerie biodiversité en ville qui a peut-être un peu vieilli, mais qui, je trouve, explique quand même pas mal de belles choses pour ne donner que cet exemple-là. Et l'exposition *Giant*, quelque part, elle fait quand même passer un message très clair sur la menace que les géants encore actuellement subissent et peut-être que l'homme n'est pas étranger à déjà certaines disparitions. Ça peut même aller plus loin. Je ne sais pas si la galerie de l'homme exploite vraiment la thématique, mais est-ce que l'homme moderne est responsable d'une disparition de Neandertal ? Mais partout où l'homme moderne passe, il n'y a rien qui survit finalement. Mais ça, c'est... Ça, c'est les études, même ça va très loin, les études ADN de biologie moléculaire ont apporté pas mal de preuves aussi à ce niveau-là. Enfin bon, voilà, il y a moyen de s'éloigner très fort.

Voilà, je ne sais pas si je réponds à votre question. Si, alors le climat, on a... En fait, on est un des instituts fédéraux, on pourrait dire climat, on pense météo, mais on fait énormément de recherches qui ont un lien avec le climat. L'adaptation de l'homme au climat. La caricature, c'est les dinosaures qui ont mal supporté un climat à un moment donné, visiblement. Mais ça, ça fait partie des recherches en paléontologie. Quelle est l'interaction homme-climat ou animaux-climat ? Comment est-ce que la Terre s'est adaptée à tout ça ? Comment est-ce que nous, on retrouve des traces des marqueurs climatiques anciens ? Il y a le service géologique qui est dans nos murs aussi. Là, eux aussi, forcément, ça peut être les traces dans les marqueurs géologiques et ce genre de choses.

Je pense que j'ai... Alors les aspects aussi énergie durable, on a des gens qui font, avec la région Wallonne, pas mal de recherches pour rechercher la géothermie en Wallonie. Ça fait partie des activités, mais elles ne sont pas muséales. Oui, c'est ça. On pourrait toujours un jour communiquer. Oui, on a beaucoup de recherches sur les parcs éoliens. Le Belgique a fait énormément de choses. On croit toujours que l'énergie, c'est gratuit. Mais non, les parcs éoliens, ça a un coût. D'abord, il faut les installer. C'est des matières premières. Et puis, ça a un impact avec le mental. Il ne faut pas croire. Et c'est ça que le Belgique a... C'est le monitoring du... de l'impact chez nous, en partie. En grande partie. Il y a beaucoup qui est fait. Donc, le Belgique a... on se balade dans le parc éoliens. C'est absolument effarant. C'est la taille que ça a pris, l'ampleur que ça a pris. Mais bon, une éolienne, c'est un pilier sur lequel poussent des petites bêtes qui défèquent et qui, donc, enrichissent le milieu. Et donc,

on change le milieu. Ça influence les poissons. Ça influence les courants marins. Tous ces piliers qui se baladent dans la mer. Ça influence le transport des sédiments. L'exploitation du sable. On surveille aussi. Le sable est devenu une matière première rare, finalement. On en exploite beaucoup dans le fond de la mer du Nord. Ce n'est pas anodin. Et la Belgique a surveillé tout ça. Mais de nouveau, l'aspect muséaux, on est peut-être moins...

A.D. : Pas de développement durable. Nous, en termes d'exposition, si vous avez déjà fait le tour des galeries, en termes de sujet, il y a tout ce qui est biodiversité. Effectivement, la biodiversité dans la ville, *Biodiversity*, et la biodiversité générale dans la planète vivante. Là, vraiment, on parle surtout sur la faim, de l'impact de l'homme sur la biodiversité, sur le renouvellement, etc. Donc ça, c'est comme ça qu'on l'aborde à titre de contenu. Et après, dans la fabrication même des expositions, c'est quelque chose sur lequel on est impliqués, mais on doit encore faire pas mal d'efforts, on essaye de rationaliser les choses. On a toujours réutilisé du matériel. Ça, ça s'est fait de manière assez organique, si je puis dire. Et aujourd'hui, on essaye évidemment au maximum de faire attention aux matières qu'on utilise. Par exemple, l'exposition *Géants*, vous allez voir, tous les géants sont recouverts d'un feutre qui est recyclé et recyclable. Les structures sont des structures en métal, pas des structures en bois. Ça ne se pose pas de problème. Ça peut se recycler. Donc, on peut se recycler. Donc, on fait des choses, mais on n'a pas encore de cadre théorique, si je puis dire. On a fait les choses de manière très pragmatique, très opérationnelle. Et cette année, moi, j'aimerais bien qu'on aille un peu plus loin, parce qu'aujourd'hui, il y a beaucoup de musées qui se sont vraiment posées des questions sur « quel cadre théorique on met ? Comment on s'en sort ? » Il y a plein de modèles différents aussi qui ont émergés. Il y a le modèle de... Est-ce qu'on regarde le carbone ? Est-ce qu'on regarde la réutilisation ? Est-ce qu'on regarde le recyclage ? Il y a vraiment plein de paramètres. Donc là, on essaye de regarder un petit peu avec nos collègues. Il y a des groupes de travail qui existent à Bruxelles aussi. On essaye, maintenant qu'on a fait les choses de manière un peu organique, de regarder « OK, quels sont tous les modèles qui émergent ? » et d'essayer pour la prochaine fois, d'essayer pour la prochaine expo de trouver un modèle plus large qui nous convienne aussi. Parce qu'il faut que ce soit gérable.

M.v.C : Et ça me fait sourire. Vous allez comprendre pourquoi. Parce que même avec la meilleure âme du monde et la meilleure volonté du monde, vous avez sans doute dû apprendre ça à vos cours. C'est que vous achetez... Quel est le bilan carbone de ce truc ? Il n'y a personne qui a la réponse. C'est très dur. On ne sait pas comment est-ce qu'on l'a transporté, d'où vient le plastique ? Où est-ce qu'il est utilisé ce plastique ? Quel pétrolier a transporté le pétrole avec lequel on a fait le plastique ? C'est horrible. C'est horrible.

A.D. : Dans certains modèles de musée, c'est une très bonne remarque, eu fait, ils regardent par exemple d'où vient le matériau. Donc par exemple, nous *Géants*, on a de la chance : ça a été fabriqué en Belgique. Donc déjà, c'est bien en termes de bilan carbone. C'est une entreprise qui était juste à côté de nous. Donc, s'il y a certains modèles de musée, dont un avec qui on a pas mal discuté qui fait ça en Écosse. Et donc, elle me dit, ok, donc là, si tu regardes le métal qui a été utilisé pour la fabrication des géants, eux, ils regardent d'où ça vient. Donc, ils vont considérer que ça vient de Belgique. Sauf qu'ils ne vont pas l'étape encore d'avant. Donc, si ça vient de Chine, ça, ce n'est pas comptabilisé. Donc, il y a des limites aussi à ce genre de modèle.

Donc, il faut vraiment bien étudier, bien regarder. « Ok, qu'est-ce qui est important pour nous ? Comment on va fonctionner ? Et quelles sont les bonnes pistes qu'on va adapter de manière un peu plus formalisée ? » Toutes les matières, le vinyle, le Forex, toutes les matières qu'on utilise, savoir où c'est fabriqué, comment c'est fabriqué, est-ce que c'est réutilisable, etc.

M.v.C. : Et alors, il y a une autre chose, en fait. Je pose la question à Anne. C'est aussi dans les expos futures. C'est une question qui n'est pas facile. Est-ce qu'il faut faire des expositions... je dirais, la caricature extrême du ludique, le T-rex, parce que là, on sait que ça attire les enfants.

A.D. : Ah oui, oui, le thème de contenu. Et après ça, est-ce que c'est la décennie des océans ? Est-ce qu'à un moment donné, il faut faire une exposition d'ici 2030 qui parle des océans ? Et si on parle des océans, c'est l'extrême, est-ce qu'on doit parler du plastique dans les océans ? Je pense que ce ne serait pas très... C'était mon expérience en discutant avec votre collègue à La Rochelle. Elle disait, ça veut faire une exposition sur le climat qui existe toujours, et parler du plastique et tout ça, lié au musée maritime et puis aux océans. Et elle m'a dit, c'est très mal passé parce qu'en fait, c'est venu juste après le Covid et les gens en avaient jusque-là, en plus des bagarres entre scientifiques. Et donc, il faut aller voir une expo où on ne parle que de plastique et de pétrole dans l'eau, les gens, ça ne passait plus. Et donc, il y a un équilibre qui n'est pas facile.

Il y a le ton en termes muséologiques, par exemple, dans le collège, qui est vraiment sur... C'est une interrogation autour de quelle est la place de l'homme dans la nature. Après tout, finalement, l'homme est quand même au même niveau que les océans. Il y a des animaux, pourquoi il se fait comme ça au-dessus, quel est l'impact, etc. Donc, on aborde ce genre de sujet-là. Mais ce qui est bien dans cette expo, c'est qu'elle l'aborde de manière interrogative et avec humour. C'est une exposition qui vient de Neuchâtel. Et ça, c'est ce que m'a dit la dame de La Rochelle. Et ça, c'est important. Le truc qui marche dans son expo, qui pose un peu de problèmes parce que les gens en ont... C'est qu'il y a une partie, un cabinet de « loufoquisité ». Je pense qu'il y a des photos avec des tas d'objets bizarres qu'ils ont dévoyés et qui, à leur tour, posaient des questions aux gens.

Mais c'est ça qu'il faut. Il ne faut pas attaquer de manière frontale un public. Nous, on a un public familial aussi. C'est un public qui vient pour voir les dinosaures un dimanche après-midi. Et ils ont bien raison de le faire. Donc, si on les attaque frontalement avec un truc... Si on met des poubelles à l'entrée, ça ne va pas le faire. Ils ne vont pas y aller avec pédagogie.

O.T. : Et du coup, c'est... Par exemple, vous créez votre plan quinquennal. Est-ce que c'est une priorité que dans les sujets, il y ait une sensibilisation du public pour toutes les expositions ou pas forcément ?

A.D. : Ça l'est quand même régulièrement. Même avec les expositions comme *Singes ou Ours*. Ce sont des expositions où ce n'est pas le sujet principal mais à la fin, on expliquait dans quelle mesure les animaux comme les ours ou les singes sont des espèces qui sont en danger et pourquoi. Ça fait longtemps qu'il y a quand même un lien. Après, tout le musée n'est pas une discussion sociétale. Ça reste un musée de sciences où on propose des sujets qui sont des sujets scientifiques où on parle de l'évolution de A à Z et on explique ce qu'est

l'évolution. On explique ce que sont les dinosaures. On explique ce qu'est l'évolution de l'homme. Donc ça, ça reste notre identité.

Mais on essaye de plus en plus... Là, ça va être sous une exposition temporaire qui est un bon moyen d'adresser quand même un certain nombre de problématiques sociétales du point de vue scientifique. Mais c'est la...

M.v.C. : Il faut trouver la bonne approche. Oui, parce qu'il y a toujours le débat des géologues et des climatologues. Ce sont souvent... Maintenant, ça va mieux, mais les géologues disaient aux climatologues, oui, mais enfin, vous êtes gentils avec votre changement climatique. Le climat, il a tout le temps changé, ce qui est vrai. Il ne faut pas oublier non plus.

A.D. : Il y a tout le temps des espèces qui se sont éteintes.

M.v.C. : Voilà. Et c'est là que je voulais en venir. On n'explique pas dans le musée. On pourra y penser. Ce n'est pas une critique. Les iguanodons, il ne faut pas oublier qu'ils sont... En fait, il y a plein d'anachronismes dans la galerie des dinosaures. Les iguanodons et le tyrannosaure, ils ne se sont jamais connus. Les iguanodons étaient déjà morts depuis longtemps. Pourquoi ils ont disparu avant la météorite ? Après, je ne sais pas. Moi, je ne sais pas. Ça peut être marqué quelque part.

O.T. : Les scientifiques disent quand même que c'est le premier changement climatique qui est dû à une espèce en particulier.

M.v.C. : Et trop rapide, surtout.

A.D. : C'est ce qu'on dit dans *Planète vivante*. C'est que là, à la fin de *Planète vivante*, vous pourrez voir qu'on explique qu'il y a des phénomènes extrêmes. Par exemple, le feu. Le... Les inondations. Ça, c'est bien expliqué. Pas long, mais c'est bien expliqué. Ou vraiment la nature finalement... Ou même Tchernobyl, c'est un bon exemple aussi. C'est dans *Planète vivante* où on voit que la nature a cette capacité à se restaurer elle-même, mais il faut du temps. Ce qu'elle n'a pas à notre époque actuelle depuis la fin du 19e.

M.v.C. : Et alors, on explique aussi dans la galerie de l'évolution, les moustiques qui sont maintenant des espèces à part entière dans le métro. Oui, des espèces invasives. Voilà, etc. Qui évoluent. Ou les saumons, les saumons élevages. Ça fait partie de la problématique. Donc, on s'y attelle.

O.T. : Et au niveau des expositions, de nouveau, est-ce que pour les expositions temporaires, vous faites venir des pièces ? Et si oui, est-ce qu'elles viennent de loin ?

A.D. : Des pièces de collection ?

O.T. : Des pièces de collection.

A.D. : Ça peut arriver, bien sûr, oui.

O.T. : Et est-ce que vous êtes plutôt à l'international ou vous essayez de rester dans quelque chose de local ?

A.D. : Oui, mais on travaille déjà beaucoup avec l'Europe. Très rare qu'une pièce vienne de plus loin que l'Europe. Déjà, pour des questions tout bêtement de droit international, de douane, etc. Très compliqué de faire voyager des pièces en dehors de l'environnement européen. Là, pour *Géants*, on a acheté un moulage du Léviathan qui vient de Chine. Mais c'est quelque chose qui arrive chez nous et qui restera chez nous.

Mais sinon, les prêts de collection avec nos homologues, c'est essentiellement l'Union européenne.

M.v.C. : Oui, mais dans l'Angleterre, on ne peut plus...

A.D. : L'Angleterre, ça devient un peu plus compliqué.

M.v.C. : Alors, ce qu'on va faire aussi, c'est qu'on va organiser... Mais bon, c'est un peu *one-shot* peut-être. On va organiser au mois de mai une conférence sur l'anthropocène, si vous voulez. Donc, avec l'idée, ce serait aussi de faire un livre blanc qui sortirait d'un débat. On est occupé avec Thierry Patrick et Sophie Verijden. C'est tout nouveau.

A.D. : C'est à Paris qu'ils font des petits manifestes qui sont très bien faits. Ils viennent d'en sortir sur la justice environnementale.

M.v.C. : Alors, la question, ça fait un moment qu'elle me titille. Je la pose ici. Est-ce que notre boutique doit vendre des animaux en plastique qui viennent sûrement de Chine ?

A.D. : Non, alors on devrait s'aligner.

M.v.C. : Mais c'est très... Alors là, c'est quand même un message que vous pouvez peut-être faire passer aussi. Ça se met dans votre texte. C'est très bien de nous demander d'être plus vert que vert et tout ce que vous voulez. Il y a un moment donné, il faut aussi nous donner les moyens. Oui. Le bâtiment qui perd toutes ses calories, moi, désolé, c'est la régie des bâtiments.

Je pense qu'il vit sur ses réserves de minéraux... Ces bics, normalement on va arrêter d'en vendre parce que ça c'est minéraux on les pique quelque part on en vend encore parce qu'il vit de ses réserves. Je sais que Sophie avait posé la question là aussi. En fait on collabore d'une façon via le service géologique le Géoparc Famenne-Ardenne et maintenant il y a un nouveau géoparc en construction qui va se faire en UNESCO maintenant, c'est transfrontalier avec les Pays-Bas, c'est pour mettre en évidence toute la géologie. C'est un truc de l'UNESCO Famenne-Ardenne : c'est Rochefort, les grottes de Han, etc. ont dû arrêter de vendre des minéraux. Ça leur rapportait beaucoup de sous. Sinon le géoparc ne recevait pas le label. Et donc là on participe, on donne notre expertise, parce qu'il y a plusieurs personnes au service géologique qui sont impliquées là-dedans ça ne se fait pas dans le musée mais on ne peut pas parler de tout le musée. ne peut pas non plus être reflété

Oui pour le moment. Et ça va plus loin que ça parce que les sponsors, c'est bien de nous dire : « Travaillez avec les sponsors » mais je peux pas travailler avec Total sinon je me fais pendre haut et court et il y en a plein d'autres. On travaille avec Solvay, on ne va peut-être quand même pas le dire trop fort. Et puis où s'arrête-t-on avec les sponsors Engie ? Ça a beau être de l'électricité, je sais pas comment ils la font l'électricité, enfin on sait pas toujours

comment ils la font, etc. Moi je veux bien, en Belgique il n'y a qu'une loi qui est claire et nette en matière de sponsoring : c'est le tabac. Le reste, j'ai envie de dire aux activistes : « si vous n'êtes pas d'accord, allez au parlement. » Et à un moment donné, qui suis-je moi pour prendre certaines décisions ? Alors on y travaille hein, mais je veux dire, ça fait partie aussi, du problème ça. Le sponsor, il y a ceux qui sont tout noirs comme le pétrole, et puis il y a les gris, et puis il y a ceux qui se font passer pour blancs mais qui ne le sont pas nécessairement. Moi je peux avoir le sponsor de... je sais pas moi... BNP Paribas Fortis, l'argent que vous avez sur votre compte, même votre compte à vue, il y en a sans doute qui à un moment donné est prêté à Total ou à l'armement. Il ne faut pas être naïf. On est sponsorisé par le Lotto, moi à titre personnel, on a des enfants ici, les jeux de hasard... j'ai un peu du mal. Et pourtant le Lotto est une entreprise d'Etat. Moi je n'ai pas à me substituer au pouvoir législatif puisque c'est là.

O.T. : Et justement au niveau de ces financements, à quel point est-ce que vous dépendez des sponsors, de la boutique ? Est-ce que vous avez une idée des proportions ?

M.v.C. : Pour l'institut en fait, au niveau scientifique, ce n'est pas beaucoup les sponsors à part l'un ou l'autre projet. Chez vous, pour *Giants* par exemple, on a régulièrement du, alors on ne dit pas sponsor, je ne sais plus comment on dit puisque c'est mes collègues de la comité qui font la réflexion... c'est des subsides. Oui, oui, des subsides. On ne parle pas de sponsorings. Lotto, on arrive déjà plutôt dans du sponsoring. Là, c'est des subsides puisque c'est d'entités publiques à entités publiques en fait donc on a un certain nombre de subsides pour les expositions régulièrement ou certaines actions voilà. ça nous aide, alors on ne dépend pas de ça pour nos activités, on a cette chance là parce qu'on a une billetterie chez nous donc on a des ressources propres mais ça nous aide quand même à faire une campagne de communication plus large par exemple, à faire certains modèles en plus par exemple dans une exposition, pour *Giants* le loto nous a fortement aidé. Ça nous aide pour organiser le *touring* de l'exposition ça nous permet de faire des choses en plus sur des projets qui sont prévus mais plus confortables on va dire.

O.T. : Ok ok et au niveau de la boutique du coup pour approvisionner la boutique, est-ce qu'il y a quand même un minimum de regard qui est mis sur l'approvisionnement

M.v.C. : Ça fait partie de mes *to do list*.

A.D. : C'est une bonne question. Je ne sais pas exactement non plus. C'est la personne qui est à la boutique qui s'en charge.

M.v.C. : A la limite on peut vous donner les coordonnées de Pierre.

A.D. : Je pense qu'il y a un certain nombre de choses sur lesquelles il y a des choses qui sont faites mais c'est peut-être pas systématique. Et c'est vrai pour la cafétéria également. On ne sait pas d'où ça vient si c'est local. C'est une concession chez nous donc c'est un peu différent.

M.v.C. : Je vais vous donner un exemple : le bateau Belgica, on en parle dans la presse en fait depuis que c'est le nouveau bateau... c'est plus l'armée qui l'opère sauf trois hommes : le capitaine et deux gradés. Ça reste un équipage en fait... comment expliquer... Nous on gère le bateau. Le bateau est la propriété de l'état belge mais l'opération du bateau est confiée à un opérateur indépendant c'est Genavir, c'est des Français. C'est eux qui ont remporté le

marché public ; c'est ceux qui s'assurent qu'il y a à manger, c'est ceux qui s'assurent que le moteur tourne donc c'est l'équipage technique : c'est le grutier, c'est la personne qui nettoie les chambres, voilà. On a mis dans le cahier des charges quand même quand on a fait l'appel d'offre que l'équipage devait au moins être européen donc là il y a quand même une action sinon on était à peu près sûr d'avoir des Philippins. Vous savez comment ça marche. Mais même en faisant ça on a encore des ennuis parce qu'il y a des histoires que c'est Genavir mais ils appliquent le droit français or il faut appliquer le droit belge et donc c'est pour ça que vous avez vu dans la presse, peut-être, qu'on en parle. Il y a même eu une descente de l'inspection sociale. On est arrivé à 20 sur le bateau, comme si on était à un bistrot louche de la mer du nord. J'ai apprécié ces activités scientifiques on ne sait pas trop ce que c'est. Ils se sont quand même rendu compte qu'ils faisaient très propre à bord ils ont fait la remarque. Je me demande vraiment sérieusement s'ils s'imaginaient qu'ils allaient retrouver l'équipage au fer, réduit à l'état d'esclavage.

C'est pour vous dire que nous, on fait ce qu'on peut, dans les limites du droit aussi et après ça on vient quand même nous critiquer parce que le marché public a été remporté par Genavir et il y en a, en Belgique, qui râlent et qui ne l'ont pas eu mais on a suivi les lois. Même quand vous faites ça on vient vous embêter et donc ça répond quand même un peu à votre question aussi : quand on veut être verts et tout ce que vous voulez... On en revient aussi au problème de sponsoring il y a un moment on ne peut pas tout faire, on ne peut pas tout décider. Je suis occupé... Dans le plan opérationnel, il y a une charte éthique, on est occupé avec ça : on est en train d'y travailler. Ça fait partie du problème.

Il y a beaucoup de choses à faire aussi mais on ne fait pas ce qu'on veut. On y va étape par étape. On n'est jamais qu'un reflet de la société aussi et puis ça reste des institutions publiques qui ne sont pas très agiles en termes de changement.

Je vais reprendre l'exemple du voyage des scientifiques. Maintenant j'en ai qui ne veulent plus prendre que le train. Dites-vous aussi, si, je ne sais pas moi, vous allez à Vienne et que le train coûte 500 euros et l'avion 50, moi je compte mes sous aussi à la fin du mois et ça prend le double de taux. C'est vraiment un gros changement de culture. C'est une différence sociétale qui vous impacte aussi que vous devez mettre en œuvre à notre échelle mais c'est complexe c'est des grosses machines à faire bouger, où chacun doit mettre sa bonne volonté. Maintenant, les gens viennent à vélo électrique. Ils veulent recharger leur batterie. Déjà on pourrait discuter du fait qu'ils utilisent une batterie de vélo, ça reste raisonnable, mais ils veulent mettre leur batterie dans leur bureau mais c'est des problèmes de sécurité parce qu'une batterie ça explose, surtout une batterie de vélo. C'est déjà hors de question que ce soit dans les bureaux mais les gens ne veulent pas. Mais ça c'est, désolé, chacun peut y mettre du sien. Par contre, on est en train de chercher des solutions. C'est pour vous dire c'est un bel exemple, que ce n'est jamais simple et l'exemple de la provenance des matières, jusqu'où vous allez chercher votre tringle d'acier ? Elle vient peut-être de ArcelorMittal qui est en Inde et le minerai il vient d'où ? Si ça tombe ; il vient de Chine ou d'Amérique du Sud et comment est-ce qu'il a été extrait là-bas ?

O.T. : Oui c'est sûr et au niveau de vos indicateurs de réussite, comment est-ce que vous les évaluez à la fin de l'année dans vos rapports d'activités et autres ? Est-ce que ça va plutôt

être les recettes, le nombre d'entrées, est-ce que vous faites des études de public pour savoir comment vos expositions ont fonctionné ? Quels sont vos indicateurs principaux ?

M.v.C. : Je vais répondre pour l'Institut et Anne répondra pour le musée. Il y en a d'ailleurs, on pourrait faire beaucoup mieux mais de nouveau ça ne dépend pas que de nous. Je pense à l'Observatoire. Pour l'Institut moi je dirais en tant que scientifique je regarde d'abord ce que les gens publient ou des rapports qui sont faits ou des audits qui ont été faits par exemple ILB qui vient de sortir CBIOS Coopération Développement. Il y a eu un audit sur les 5 dernières années qui a été fait pour voir. Le ministère des Affaires étrangères voulait être sûr qu'on dépensait bien ses sous. Ils ont bien raison. J'étais content de voir qu'on avait un beau bulletin, ce qui n'était pas le cas de tout le monde. On rendait compte à la politique scientifique « on a tel plan pour cette année, est-ce qu'on l'a fait, est-ce qu'on l'a pas fait, est-ce qu'on l'a bien fait, est-ce qu'on l'a pas bien fait ? » Avec des Key Performance Indicators des trucs qui sont plus difficiles à mesurer, ça c'est un peu le reproche qu'on peut faire. Ça peut-être... Qu'est-ce que je pourrais donner comme exemple pour l'Institut ? Le bateau. Honnêtement les missions qui sont réussies, respect du planning, respect des échéances, ...

A.D. : Pour les collections ça pourrait être le nombre de pièces qui sont prêtées dans d'autres expositions, par exemple. Bon, moi, je vois toujours ça à travers le filtre des expositions.

M.v.C. : En tout cas ce qu'ils ont certainement comme indice c'est le nombre de pièces digitalisées dans l'année parce que ça c'est un programme qui est très long. Le nombre de pièces prêtées... oui... consultées, ça c'est clairement dans chaque rapport annuel. Dans quelle mesure nos collections sont utilisées. Je peux vous dire, au niveau de la pure recherche, c'est quand même les succès scientifiques si c'était une année où je me rendrais compte qu'on ne publie plus rien ou qu'on publie dans des journaux bizarres, je commence à m'inquiéter. Et alors, en expo, je vous laisse...

A.D. : Pour les expos et pour le musée en général, il y a deux grands pans : les chiffres et la qualité. Les chiffres, c'est tout simplement le nombre de personnes qui fréquentent le musée à titre individuel et à titre scolaire, parce qu'on a quand même un public scolaire important, et puis on a la qualité et là on le fait selon différents canaux. On a une étude depuis presque un an, un an et demi maintenant, systématique sur la qualité de l'accueil, donc ça c'est pas mal ça nous dit un peu si les gens trouvent qu'ils ont été suffisamment accueillis et ça parle un petit peu du...

M.v.C. : Mais c'est l'observatoire qui fait ça ?

A.D. : Oui avec la billetterie online. Et puis on fait des études de public. Pas systématiquement sur toutes les expos mais très régulièrement. Des études de public y compris... On a fait il y a deux ans un *focus group* donc vraiment dialoguer avec le visiteur. Ça reste aussi une très bonne manière d'avoir leur *feedback*. Les chiffres et le niveau de satisfaction ça c'est vraiment les deux indicateurs.

M.v.C. : Alors l'observatoire des publics en fait c'est un truc qui appartient à la politique scientifique mais c'est deux personnes qui font ce qu'elles peuvent. Donc c'est eux qui font les enquêtes. Ils font pas mal d'enquêtes chez nous. Voilà, ils regardent... mais le problème c'est qu'ils le savent eux-mêmes ça ne pousse pas assez loin en fait. Ils aimeraient faire des analyses beaucoup plus poussées, des statistiques, ... Ils n'ont pas le temps. Il y a moyen de

faire beaucoup mieux mais Reynold le sait lui-même, il le dit lui-même, il ne peut pas tout faire.

Et alors, ce qu'on regarde quand même, même si c'est pas vraiment scientifique... Je vais quand même de temps en temps voir ce qu'on raconte sur TripAdvisor, ce genre de choses. C'est toujours intéressant à regarder.

A.D. : Il y a ça et nous quand on là, on sait pas systématiquement, mais quand on a des expositions qu'on peut louer... là par exemple ça va être le cas de *Giants*... de voir si elle est louée, c'est aussi un bon indicateur de la qualité du travail.

M.v.C. : Mais c'est aussi un cerf vertueux.

A.D. : Tout ça, ça peut jouer dans les expositions. Ça peut être un facteur important pour nous mais plus du côté professionnel aussi. Ça va du côté financier mais aussi du côté professionnel sur la reconnaissance de tout le travail muséologique, muséographique.

O.T. : Et du coup, comme vous êtes un musée fédéral, est-ce que vous avez, pour la programmation, un nombre d'expositions à faire chaque année ?

M.v.C. : C'est plus subtil que ça, on a quand même... Quelque part dans le fameux document que je suis en train de remplir, il y a des objectifs, et bon c'est clair que si on dit qu'on veut au moins garder le même nombre de visiteurs que l'an passé et faire mieux si c'est nécessaire, ça se fait aussi parce qu'on est dynamiques et qu'on les aspire avec des expos et tout ce que vous voulez.

A.D. : Mais on est légalement un établissement scientifique fédéral. C'est pour ça que Belspo nous chapote, la politique scientifique belge. Comme il chapote Tervuren... Les établissements scientifiques il y en a 10.

M.v.C. : Il y a des établissements scientifiques qui ne sont pas exactement ouverts aux publics comme l'Institut du patrimoine artistique, l'Aéronomie, l'Observatoire et la Météo... enfin l'observatoire gère le planétarium donc là, quand même, oui un petit aspect public.

A.D. : Mais tous ne sont pas des musées.

O.T. : Et du coup au niveau de cette programmation, est-ce que parfois ça vous fait réfléchir de diminuer en fait le nombre d'expositions que vous faites dans un esprit justement de sobriété ?

A.D. : Alors ça, ça a été fait naturellement depuis longtemps parce qu'on a qu'une exposition par an qui dure 10 mois. Donc ça s'est fait naturellement voilà. Une programmation qui a été alors en lien avec le rythme de public et par rapport aussi à notre ressource humaine.

M.v.C. : Ça n'aurait pas de sens de faire plus, on serait morts.

A.D. : Oui et puis ça n'a pas beaucoup de sens effectivement en terme de public, en terme... Nous, comme on a un public individuel, il y a un public scolaire, il faut que le temps que les gens viennent. Il y a 50% des gens qui sont des primo-visiteurs ici donc ils viennent d'abord

pour la galerie des dinosaures. Et à un moment donné il faut effectivement rationaliser. Des expos qui ferment et qui ouvrent tous les 3 mois c'est beaucoup d'énergie.

M.v.C. : ça va si vous avez des tableaux à prendre.

A.D. : Voilà, c'est ce que j'allais dire. C'est plus caractéristique de ce genre. Une exposition de sciences naturelles ça demande beaucoup de ressources parce qu'il y a beaucoup de moyens muséographiques. Il y a des collections, il y a des *hands-on*, il y a des textes évidemment, il y a des vidéos, il y a des multimédias. Voilà, il y a du mobilier, c'est pas des cimaises, c'est pas du Beaux-Arts quoi. Et donc là c'est plus complexe.

M.v.C. : Et accessoirement, Beaux-Arts, c'est quand même pas si simple que ça.

A.D. : Oui oui, c'est sûr.

M.v.C. : Et j'ai envie de dire aussi, souvent des expositions de tableaux, c'est aussi plus vite visité.

A.D. : Oh je sais pas ça.

M.v.C. : Je sais pas ça dépend lesquelles.

A.D. : C'est pour ça qu'ils font des très grandes expositions maintenant, c'est pour que ça attire beaucoup de monde et que les gens sachent qu'ils vont y passer une heure.

M.v.C. : Ici, si vous voulez tout voir, vous passez la journée.

A.D. : Il y a des gens qui passent beaucoup de temps mais nous on a cette chance en tant qu'institution fédérale, et en tant que musée, d'avoir les dinosaures.

M.v.C. : Mais oui, ça, les gens viennent tout seuls.

A.D. : C'est un pouvoir d'attraction exceptionnel. On a besoin de nos expositions temporaires parce qu'effectivement on a un public très fidèle et à un moment donné il faut renouveler l'attention mais on est pas dans une politique, comme vous pouvez voir dans certains musées de grands événements. Donc on a beaucoup ça plutôt dans les Beaux-Arts, si vous regardez la programmation de la Fondation Vuitton à Paris c'est que ça : Rodko, les Frères « Machin », ... c'est que des grandes expositions exceptionnelles mais ils n'ont pas de collection permanente. Il faut qu'ils attirent les gens par quelque chose. Nous on a cette chance d'avoir des expositions permanentes qui restent très attractives et on a ces dinosaures et je peux vous dire que ça c'est vraiment un pouvoir d'attraction.

M.v.C. : Beaux-Arts, ils ont la chance d'avoir Magritte voilà... C'est d'ailleurs... Un phénomène bizarre c'est que tous les musées d'histoire naturelle en Europe font le plein depuis le Covid et on sait pas pourquoi.

A.D. : Il y a eu des études qui ont été faites, je pense, sur les musées en Angleterre. Une des explications, c'est pour ça que cette année ça va peut-être un peu nous donner une indication si c'est quelque chose de durable ou pas, c'est que comme il y a eu quand même beaucoup de difficultés financières avec la crise suite au Covid, surtout avec la crise de l'énergie, qu'en fait beaucoup de gens sont allés moins loin en vacances voire sont restés à la maison mais ont continué à faire des excursions culturelles de manière plus locale.

M.v.C. : Je ne suis pas tout à fait... Oui mais notre chiffre pour le moment est toujours très bon.

A.D. : Oui c'est pour ça qu'il faut voir si c'est durable.

O.T. : Du coup pour aller plutôt dans les questions de collection auxquelles vous pourrez peut-être un peu moins répondre, est-ce que vous savez s'il y a une politique d'acquisition qui est vraiment formelle, écrite ?

M.v.C. : Ah non, alors ça c'est très simple, on n'a pas d'argent pour acheter de nouvelles choses. Les collections s'enrichissent essentiellement par les dons. Alors non, pas tout à fait vrai, on a l'un ou l'autre scientifique qui vont faire des collectes. Tout ça est ramené dans nos collections mais c'est pas des nombres énormes dans les 38 millions qu'on a maintenant. Et on n'achète pas. D'abord on n'a pas de budget pour...

O.T. : Et du coup dans ces dons, je suppose qu'il y a quand même des critères pour les accepter...

M.v.C. : Si vous avez du vieux brolo chez vous, ou alors on l'accepte parce que dans votre vieux brolo il y a des choses intéressantes... et on a reçu récemment une très très belle collection de minéralogie à tel point que Amandine m'en a encore parlé hier, c'est pour vous dire c'est une très très belle collection même moi qui suis... les cailloux et la minéralogie c'est pas mon truc... j'ai vu des belles choses.

O.T. : Et est-ce que vous savez quels sont les critères principaux qui sont réfléchis pour accepter ou non ?

A.D. : Je crois... En tout cas, pour tout ce qui est vertébré. Olivier qui m'en avait parlé pour eux déjà il faut absolument qu'ils connaissent la provenance. Parce que pour que ça rentre dans une collection scientifique ça n'a pas d'intérêt si vous ne savez pas quand, où, il a été collecté et en tout cas, notamment pour tout ce qui est mammifères, aujourd'hui il faut des papiers. Si c'est quelque chose que votre grand-père a tué dans la savane dans les années 30, ça ne rentre pas chez nous.

Et après c'est vrai que ça c'est quand même des critères imposés. D'abord il faut qu'il y ait un intérêt scientifique et qu'on puisse l'accepter. Dans les dons, on a aussi pas mal de choses qui sont saisies par les douanes.

M.v.C. : Ah oui j'avais oublié ça. On en parle d'ailleurs dans l'expo, on en parle dans le musée.

A.D. : Il y a des trucs pour lesquels il n'y a pas obligatoirement de papiers, on a des beaux animaux empaillés qui viennent des douanes : ils sont saisis et légalement ils nous sont donnés.

M.v.C. : D'ailleurs je ne sais plus où j'avais lu ça, c'était dans un rapport annuel ou dans une communication, comme quoi on avait eu la chance d'avoir un exemplaire extraordinaire grâce à une saisie. J'ai dit : « Faites quand même gaffe à ce que vous dites, parce que là on est content qu'il y ait un trafiquant, il faut quand même dire les choses autrement ». Je ne sais plus comment ça avait été écrit cette affaire.

O.T. : Et du coup, là, dans ce cas des douanes, comment est-ce que la provenance est vérifiée ?

A.D. : C'est pas toujours ça. Ça, ils les acceptent, mais parfois ils ne sont pas répertoriés dans les collections.

M.v.C. : Par contre un autre aspect intéressant : on a un centre qui s'appelle BopCo. Je ne sais jamais ce que ça veut dire. C'est un appui aux politiques mais aussi, en fait, quand ils ont de la viande de jungle, ou qu'ils saisissent un truc qui les interpelle à la douane. Je dirais de l'insecte à la défense de mammoth, on peut faire une analyse par biologie moléculaire, ou juste donner une autre expertise si ce n'est pas nécessaire de faire de l'ADN, pour voir si c'est une espèce qu'ils doivent saisir ou pas. Ça on est souvent consulté pour apporter notre avis.

A.D. : Et parfois on achète des collections : la seule exception c'est pour des expositions parce que du coup la valeur scientifique... c'est pas important, l'essentiel c'est pas qu'on ait, je ne sais pas par exemple dans *Planète vivante* on a une girafe. Certaines sont des collections répertoriées qu'on expose ici mais il y en a certains... il y a les exemplaires qui sont répertoriés dont on connaît et qui sont utilisés pour la science et puis il y a l'exemplaire qui est montré au public et ça, ça arrive parfois qu'on complète les collections. Par exemple, on a eu une exposition qui s'appelle *Bébé animaux* pour laquelle on a acheté des collections, il y a aussi une exposition qui a pas mal voyagé et puis une fois qu'elles sont revenues elles sont rentrées dans les collections.

M.v.C. : Mais sinon on fait très peu d'acquisitions par achat mais il y a encore tout ce que les scientifiques vont collecter.

O.T. : Et au niveau des réserves, est-ce que vous savez s'il y a des problèmes de place et comment est-ce que c'est géré ?

M.v.C. : Le mieux qu'on peut. Ça fait partie de tout le programme de rénovation du bâtiment. C'est de faire en sorte que la régie des bâtiments mette dans son plan un espace plus important et plus adapté aussi parce qu'on a 100 000 litres d'alcool, la façon avec laquelle elles sont conservées était à la pointe dans les années 1950, quand le bâtiment a été ouvert mais c'est plus tout à fait ça maintenant. Ça vieillit quand même pas trop mal mais voilà mais on... la place commence à manquer mais on y travaille. Mais de nouveau à un moment donné les murs, s'il faut les bouger, c'est la régie des bâtiments.

En collaboration aussi par exemple avec Tervuren qui a des collections semblables, ils ont aussi de l'alcool par exemple comment est-ce qu'on peut travailler ensemble, mettre certaines choses en place ensemble ?

O.T. : Oui, justement au niveau de cette mutualisation avec du coup les autres instituts est-ce que vous mettez en commun soit des conseils, des bonnes pratiques, soit vraiment du matériel pour les expositions par exemple des cimaises ou autre ? Est-ce qu'il y a une mutualisation ?

A.D. : Il y a beaucoup de travail scientifique et de collection. Il y a des collaborations naturelles.

M.v.C. : Elles sont plus naturelles que formelles je dirais. Enfin non, il y a des trucs qui sont vraiment mis sur le papier comme le partage de l'analyse de l'ADN par exemple avec Tervuren, c'est vraiment un truc officiel

A.D. : Il y a du personnel partagé dans les collections notamment : quelqu'un qui est chez nous à mi-temps et à mi-temps à Tervuren. Sur les expos non. Je connais bien mes collègues de Tervuren mais nous on est vraiment très spécifique sur le matériel d'exposition.

M.v.C. : On pourrait imaginer... j'invente là, je réfléchis tout haut... de montrer des tableaux qui représentent le même animal pour la biodiversité par exemple. On s'intéresse aux tableaux de Bruegel parce qu'on regarde la végétation. Oui, mais là c'est de l'ordre des collections c'est pas de l'ordre du matériel. Mais on pourrait imaginer que les Beaux-arts nous en prête un. Oui je pense qu'on ne se poserait pas de problème.

A.D. : Mais là c'est dans des échanges de collections plus classiques. Oui, on peut s'y mettre, on peut s'échanger des collections mais en termes de matériel assez peu. Ce qu'on peut faire, c'est qu'on peut se demander des contacts par exemple : « J'ai besoin de telle personne est-ce que tu connais quelqu'un ? ».

M.v.C. : Pour aller plus loin mais ça c'est... on marche sur des œufs... c'est que la politique scientifique, il y a même une idée qui circule où on aurait mis sous le cinquantenaire toutes les collections fédérales. En pratique je ne suis pas sûr que ce soit raisonnable, ne fut-ce que pour des raisons de sécurité : il y a un truc qui explose, ça veut dire que vous détruisez à la fois les Magritte, et nos collections d'alcool, et les masques bantou. Mais il y a une volonté d'essayer de regrouper des choses. Mais, par exemple, il y a un truc qui fait tout à fait sens et là les deux conservateurs sont tout à fait d'accord entre eux, c'est l'alcool de Tervuren, avec l'alcool ici. J'ai pas dit qu'il fallait mettre ici tout ce qui est à Tervuren.

O.T. : En fait il y a beaucoup de musées, par exemple je pense à Namur, où là ils sont en train de réfléchir à un programme de mutualisation où ils prendront en fait un bâtiment dans Namur où tout le matériel d'exposition, par exemple, sera regroupé là pour que tous les musées puissent aller piocher dans ce matériel.

M.v.C. : Mais ça ça peut avoir du sens aussi si c'est tous des musées raisonnables. Ici, déjà, chaque musée a des collections énormes.

O.T. : Mais je veux dire même juste pour le matériel, pas forcément pour les collections, mais pour tout ce qui est autour.

M.v.C. : On essaye d'avancer. Il y a notamment un groupe de travail qui vient d'être créé, FederRescue, qui regarde « si ça brûle quelque part comment on agit ? Comment est-ce qu'on peut mutualiser les forces ? ». Bon, mais ça avance petitement, parce que j'ai toujours aussi une question : c'est très bien de dire qu'il faut faire plein de choses, mais à un moment donné en fait, c'est la conclusion de FederRescue pour le moment, si on veut avancer plus loin... C'est bien on se parle, c'est bien ce groupe existe, mais si vous allez plus loin il y a un moment...

O.T. : Pour la question des publics, est-ce qu'en plus des expositions vous m'avez dit que souvent, la question de l'écologie était amenée est-ce que elle est aussi amenée par la médiation ? Donc par les activités avec le public ?

A.D. : Oui il y a tout un service éducatif chez nous...

M.v.C. : On en a pas parlé c'est vrai.

A.D. : ...qui est très occupé avec les écoles mais qui fait aussi des activités pour les individuels. Donc ils ont des ateliers sur tous les sujets qu'on aborde. Ils ont un atelier sur la biodiversité et ils sont en train de développer un atelier sur tout ce qui est transition climatique.

M.v.C. : Ah je ne savais pas. Ils sont très dynamiques de ce que je vois de l'extérieur. Je vois tout ce qu'ils publient.

A.D. : Il y a ça et puis on a on a aussi un service de communication. Donc il y a tout l'aspect classique de la communication presse mais tout l'aspect des médias sociaux aussi. Donc là il y a quand même pas mal de sensibilisation autour de pas mal de sujets scientifiques : on a une partie du service de communication qui est spécialisé dans la communication scientifique. Donc si vous regardez sur Insta ou Facebook, je ne sais pas s'il y a encore beaucoup de choses. Il y a pas mal de publications sur des sujets... alors c'est pas un grand cours théorique mais vraiment quand il y a des

M.v.C. : Ils communiquent beaucoup et il y a quand même pas mal de sujets : ça peut être l'avion de surveillance qui repère les navires, qui dégazent dans la mer, c'est la surveillance des éoliennes, c'est la découverte d'une nouvelle fourmi, c'est l'influence de la géothermie par exemple, les études sur le stockage possible de CO₂, ça peut aller dans tous les sens. J'adore donner cet exemple : l'histoire d'une sorte de moule ou de mollusque que Thierry a étudié à la côte belge. On dit souvent que les coquillages vont souffrir avec l'acidification des océans et donc faire des coquilles plus petites, c'est observé. Mais ça, ça montre aussi l'intérêt des collections et l'aspect observatoire de l'institut comme les autres instituts fédéraux donc la conservation. C'est que notre malacologue, spécialiste des coquillages, il vous explique qu'il y a une sorte de coquillage qui a significativement grandi, engraisé, par rapport aux coquillages qu'on retrouve dans nos collections d'il y a 100 ans ou 150 ans. Et pourquoi ? Oui il y a l'acidification de l'océan d'une part mais d'un autre côté, la mer du nord est eutrophiée. Donc eutrophiée : l'apport d'engrais par les fleuves tout ce qui coule des champs. Et donc le coquillage il reçoit beaucoup à manger et ça c'est une belle communication aussi sur le milieu et aussi pour expliquer aux gens que rien n'est simple.

A.D. : Il y a des conférences où... c'est pas un format qui a beaucoup de succès chez nous, les conférences, que ce soit un public plus spécialisé, d'adultes...

M.v.C. : Ne viennent que les convaincus.

A.D. : Voilà, oui, et puis on a aussi des activités qui s'appellent Coffee & Canis, ça c'est aussi pour des adultes le vendredi après-midi, et là par exemple, comme vous pouvez voir un Coffee & Canis sur l'évolution, là la dernière fois c'était un Coffee & Canis qui était donné par Sophie Verijden, sur la question du climat, des recherches géologiques, etc. C'est où que ça se tient ? Je ne sais pas où ça se tient. Donc voilà, ça fait partie de l'offre en fait globale du musée.

M.v.C. : On a pas mal d'offres en fait. Très belle offre. Et on a la chance d'avoir un service éducatif, ce que les autres instituts n'ont pas, si je ne dis pas d'erreur. Ou alors ils privatisent.

A.D. : C'est ça, c'est qu'en fait, on a la chance d'avoir des guides qui sont formés et payés par le musée.

M.v.C. : Et les scientifiques participent quand même de temps en temps. Sophie par exemple. Moi-même, je me suis montré candidat.

A.D. : Il y a certains musées qui ont fait un choix qui était d'avoir des freelances qui donnent des visites. Nous c'est pas du tout ça.

M.v.C. : Mais on a aussi la chance d'avoir les rentrées du musée. Tous les musées n'ont pas 350 000 visiteurs par an. Il ne faut pas trop critiquer les collègues non plus parce qu'ils ne peuvent pas...

A.D. : Non en fait c'est un choix de modèle, c'est vraiment un modèle.

M.v.C. : Et on a aussi la chance de vendre beaucoup de dinosaures en plastique. Oui mais ça fait rentrer de l'argent dans la caisse. La boutique de Tervuren est magnifique, mais je ne sais pas s'ils vendent autant de bazar. C'est beaucoup de livres, c'est une belle boutique. Les beaux-arts c'est une très belle librairie d'art en fait. On ne vend pas des livres d'art comme on vend des dinosaures.

O.T. : Du coup pour revenir un peu au sujet de la décroissance, donc c'est l'idée de la réduction de la production et de la consommation de manière planifiée démocratiquement. Et pour faire cette réduction, il faut réévaluer nos besoins en fait. Selon vous, ce serait quoi les besoins principaux de l'institut d'un côté et du musée de l'autre ? Qu'est-ce qu'il vous faut de minimum en fait pour fonctionner ? C'est toujours la question un peu plus difficile, la plus compliquée.

M.v.C. : Honnêtement, j'y réfléchis. S'il y a des choses auxquelles... on n'en revient à la mer du Nord... On nous demande de plus en plus de choses à surveiller. Parce qu'il y a 20 ans, il n'y avait pas d'éoliennes, donc il ne fallait pas surveiller les éoliennes. Là, elles sont là. C'est aussi pour ça qu'on a un nouveau bateau, parce qu'il y a de plus en plus de boulot à faire. Donc là, décroissance, c'est mal parti à ce niveau-là. De nouveau, c'est aussi un problème sociétal. Si on met de plus en plus d'éoliennes c'est qu'il faut de plus en plus d'électricité aussi et ça, c'est tout à fait hors de notre contrôle. Alors la croissance pour la croissance, c'est une bonne question, mais je dirais qu'elle n'est pas environnementale. Elle est plutôt financière. À un moment donné, moi, je ne peux pas continuer à grandir. On m'a dit, le directeur en 2000, il a fait passer le nombre de personnel de l'institut de 200 à 400. De toute façon, au crédit, moi, ce n'est pas mon but de passer maintenant de 400 à 600 pour un tas de raisons. D'abord, on n'a plus la place. Deux, ça devient...

Le problème, c'est que c'est des trucs sous contrat et l'administration ne suit plus. Mais ça ne répond pas vraiment à votre question parce que ça, c'est purement égoïste au niveau financier, je dirais. Il n'y a pas de réflexion. Diminuer le nombre de visiteurs de musées alors qu'il faut communiquer le plus possible sur la biodiversité, c'est un peu gênant. À la limite, quand les gens viennent au musée ici, au moins, ils ne prennent pas l'avion pour aller en Chine et à ce moment-là, ou aux Caraïbes, ou je ne sais rien. Là, on participe à la décroissance quelque part. Anne a un peu répondu à la question. On essaye aussi de ne pas mettre des matériaux polluants.

A.D. : Oui, on essaye de ne pas... De faire attention au matériel qu'on a, de ne pas commander, de ne pas renouveler systématiquement tous les matériels. On réutilise pas mal de matériel audiovisuel, ce genre de choses. L'idée, ce n'est pas de renouveler à chaque fois qu'on a une expo. Mais pour le bien, et ça, c'est quelque chose que je ne suis pas sûre qu'on soit prêt à faire aujourd'hui pour des questions de contenu aussi. Si on veut vraiment avoir... un modèle de décroissance, il faut programmer les trois prochaines expos avec la même scénographie en fait.

Si je disais, on a une scénographie en interne, si je lui dis, ben voilà, tu as telle scénographie, tu as X vitrines, X panneaux, voilà, et tu réutilises ça pendant trois ans, ce serait une option pour faire de la décroissance. Après, est-ce que ça nous permet d'avoir suffisamment d'impact par rapport à l'intérêt du public, le contenu, etc. C'est un peu plus compliqué dans le métier.

M.v.C. : C'est un choix sociétal. Anne, elle peut... Elle peut utiliser des trucs d'il y a 20 ans, mais vous allez voir tout de suite sur les réseaux sociaux : « Qu'est-ce que c'est que ce vieux foutoir ? Ce musée complètement poussiéreux. » Ce n'est pas simple.

O.T. : Il y a un imaginaire collectif à revoir.

M.v.C. : Alors, je dirais aussi qu'un truc très bien conçu vieillit bien.

A.D. : Oui. Alors, ça, ça fait partie des choses qu'on fait. Il y a donc des expositions permanentes ici. Donc, la plupart des expositions sont des expositions permanentes. Ça dure au minimum 15 ans. On les entretient. Elles vieillissent plutôt bien. Donc, c'est vraiment... Ça, c'est entre 15 et 20 ans. Et il y a une chose qui est dans la politique d'exposition temporaire, c'est-à-dire qu'on ne fabrique pas toujours nos expositions. On en fait venir. Et alors, il y a des... Selon les modèles, ça, c'est des trucs qu'il faut vraiment trancher. Il y a certains modèles qui montrent que ça reste toujours moins cher d'aller louer une exposition, même si vous avez le prix de la route, du carburant, de l'empreinte carbone, etc., que de reconstruire tous les ans une exposition. Donc, ça, on essaye de faire attention. C'est quelque chose qu'on a toujours fait d'abord pour des questions, je le redis, tout à fait pragmatiques de budget et de ressources humaines. Mais ça permet de se dire qu'on ne reconstruit pas une exposition à chaque fois. Et c'est une des raisons pour lesquelles on veut aussi faire tourner *Géants*. C'est que ça permet de se dire : « Voilà, on a investi toute cette énergie dans la production de l'exposition. Elle doit être montrée trois fois. »

M.v.C. : Et puis, c'est valorisant pour les gens, d'abord. C'est valorisant pour les gens. Et puis, c'est un modèle qui permet quand même de réutiliser. Mais on est plus dans la réutilisation que la vraie décroissance. La vraie décroissance, c'est... Bon, on a voté 100 000 euros ou même un peu plus pour renouveler une partie de l'éclairage du musée pour mettre des LEDs. Mais en même temps, il ne faut pas rêver. Dans notre consommation énergétique, ce n'est pas l'éclairage.

Mais voilà, l'avantage qu'on a quand même, moi, je trouve, en tout cas pour rapport à mon équipe, c'est qu'on a des gens qui sont sensibilisés à ce sujet-là. C'est pour ça que j'ai un peu du mal, je n'ose pas trop le dire trop fort, mais c'est vrai que c'est un truc sur lequel je travaille. Le dernier PV qui n'a pas encore été public, je pense, je parle du chauffage. Et je dis, même sur le Belgica, vous allumez le chauffage dans votre cabine, c'est du chauffage électrique, en

fait. C'est le diesel du moteur du Belgica qui tourne un peu plus fort. Oui, mais il y a toujours une sensibilisation à faire à ce niveau-là.

A.D. : Mais voilà, et on reste un musée des sciences naturelles. On a la chance, même s'il y a toujours des contradictions internes. Je trouve que ceux qui travaillent au musée des sciences naturelles, qui veulent toujours venir en voiture, quoi qu'il se passe... Mais on a, en tout cas, nous, du côté du service d'exposition, des gens qui sont quand même sensibilisés à cette problématique. Et je pense qu'on va pouvoir faire quand même plusieurs petits pas assez rapidement.

M.v.C. : Et ça va loin, cette réflexion. Décroissance... C'est une vraie question, c'est un débat que je n'entends jamais. Est-ce que... Jusqu'où faut-il pousser la recherche scientifique ? Parce que... La recherche scientifique, ça contribue aussi à la croissance, il ne faut pas me le dire. Mais ça, c'est une question qui me dépasse complètement. Mais elle est réelle pour moi. Mais l'homme est curieux par nature aussi. Et les gens sont aussi contents de se faire soigner. C'est grâce à quoi ? C'est grâce au progrès. C'est grâce à la croissance. Mais là, on rentre dans des débats philosophiques. Mais votre question dépasse de très loin ce que nous, à notre petite échelle, on peut faire. Moi, je veux bien dire à Pierre d'arrêter de vendre des dinosaures en plastique.

A.D. : Non, on peut faire un certain nombre de choses, mais on est loin de la décroissance.

M.v.C. : Le problème, c'est qu'avec l'argent de Pierre, on paie le service éducatif. Enfin, en partie, en tout cas. Et le service éducatif, il sensibilise les gens.

O.T. : Ok, ok. Je pense que c'est bon. Je pense que moi, je vous ai posé toutes les questions que j'avais. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter dont je n'aurais pas parlé ?

M.v.C. : Non, je pense que c'était intéressant comme conversation. Je pense que ça a soulevé des points dont nous reparlerons.

2. GUIDES D'ENTRETIEN

2.1. Guide d'entretien – Directions de musées

Général

- Votre musée réalise-t-il des initiatives et des actions afin de tendre vers le développement durable ?
- Votre musée réalise-t-il des initiatives et des actions afin de tendre vers la décroissance ?
- Quels est l'organigramme de votre équipe ?
 - Au sein de votre équipe, y'a-t-il une forme de groupe de recherche et d'initiative pour la transition socio-écologique du musée ?
- Quels sont les besoins principaux de votre musée ?
 - Au sein de chaque service plus précisément ?
- Avez-vous des moments organisés, avec votre équipe ou non, pour ré-évaluer ces besoins ?

- Quels sont les modes de financement de votre musée ?
 - Dans ce financement, quelle est la proportion de fonds propres et de subvention ?
- Quels sont les indicateurs de réussite de votre musée ?
 - Selon vous ? Et selon votre tutelle ?
 - Est-ce le nombre d'entrée ? Recette ? Enquêtes ? Autre ?
 - Réalisez-vous des enquêtes de public ? Si oui comment ?
- Le public est-il invité à participer au fonctionnement de votre musée ? Que ce soit dans le fonctionnement global (ex : dans la création de la politique culturelle du musée, etc.) ou dans des activités bien précise ? Si oui, comment ?

Expositions

- Comment organisez-vous la conception de vos expositions ?
- A quelle fréquence organisez-vous des expositions temporaires ?
- Durant celle-ci, faites-vous venir des pièces d'autres lieux ?
 - Par quel moyen de transport ?
- Comment vous fournissez-vous en matériel pour la scénographie ?
- Etes-vous familier de l'écoconception ?
 - Comment en avez-vous entendu parler ?
 - La mettez-vous en place ?
- Comment la scénographie de ces expositions est-elle prise en charge après le démontage ?

- Recyclage ?
- Prêt/don à d'autres institutions ?
- Est-ce que, de par vos expositions, vous tentez de sensibiliser votre public aux questions de crises sociales et/ou climatiques ?
 - Avez-vous des exemples d'exposition ?
 - Quels thèmes plus précisément ?
 - Par quel(s) moyen(s) ?

Collections

- Quelle est votre politique d'acquisition ?
 - Depuis la création du musée, a-t-elle changé ?
 - Comment a-t-elle été rédigée ? Avec quel(s) membre(s) du musée ?
 - Est-elle parfois discutée à nouveau ? Si oui, à quelle fréquence ?
- Que mettez-vous en place afin d'éviter au maximum l'engorgement de vos réserves ?
- Dans vos réserves, mettez-vous en place une réflexion sur l'énergie utilisée afin de maintenir les conditions climatiques nécessaires ?

Publics

- Avez-vous un public cible ?
- Est-ce que, de par votre médiation, vous tentez de sensibiliser votre public aux questions de crises sociales et/ou climatiques ?
 - Quels thèmes plus précisément ?
 - Par quel(s) moyen(s) ?

Boutique/restaurant

- Y'a-t-il une boutique au sein de votre musée ? Et un restaurant ?
- Quelle place prennent les bénéfices de cette boutique/ce restaurant dans le financement de votre institution ?
- Comment fournissez-vous cette boutique/ce restaurant ?

Concepts

- Qu'est-ce que le développement durable selon vous ?
 - Êtes-vous familier avec ce concept ?
 - Où en avez-vous déjà entendu parler ?
 - Avez-vous déjà réalisé des recherches sur ce sujet ?

- Qu'est-ce que la décroissance selon vous ?
 - Êtes-vous familier avec ce concept ?
 - Où en avez-vous déjà entendu parler ?
 - Avez-vous déjà réalisé des recherches sur ce sujet ?

2.2. Guide d'entretien – EventChange

- Pourriez-vous vous décrire, décrire EventChange et votre rôle au sein de cet organisme ?
- Quel type d'accompagnement apportez-vous aux musées ?
 - Quels sont les points de votre convention d'engagement ?
 - Quels points mettez-vous en avant dans votre rapport d'analyse ?
- Avez-vous déjà entendu parler du concept économique de décroissance ? (Donner la définition)
- A quel point les musées se raccrochent-ils au concept de « développement durable » pour leur transition ? Sont-ils à la recherche d'une nouvelle façon de mettre en place leur transition ?
- Selon vous, les musées sont-ils encore dans une démarche de recherche de croissance (autant du public, de leurs expositions, de leurs recettes, etc.) ou sont-ils plutôt dans une recherche de diminution, de ralentissement, de sobriété ?
- Pensez-vous que croissance et sobriété sont des opposés ?
- Quels sont selon vous les plus gros obstacles rencontrés par les musées dans leur transition écologique ?
- Sur quel point les musées sont-ils le plus avancés dans leur transition écologique ?
- Quel point est le plus difficilement acquis ?
- Rencontrez-vous parfois des institutions réticentes à une transition écologique ?
 - Si oui, quelles sont leurs raisons ?
- Êtes-vous en contact avec les politiques ?
- Si oui, avez-vous déjà pu discuter avec eux du décret des musées et du manque d'écoconditions au sein de celui-ci ?
- Avez-vous pu discuter avec eux d'une possible remise en question des indicateurs actuels de réussite des musées ?
- Quels sont, selon vous, les attentes du public lorsqu'il visite un musée ?
- Pensez-vous que le musée est un lieu qui peut et qui doit changer les imaginaires collectifs ?
 - Si oui, par quels leviers ?

3. CARNET DE TERRAIN : NOTES DE CONFÉRENCES, COLLOQUES, JOURNÉES D'ÉTUDES

3.1. Notes du Forum de la Culture Durable 2023 organisé par EventChange, Centre culturel de Charleroi (EDEN), 05/12/2023.

Forum culture durable

L'année passée, 3 thèmes étaient répartis : alimentation, mobilité et éco-conception.

MSW → cycle de formations "objectif transition durable"

→ trouver rapport des avancées eventchange.

→ voir Samen durable

Pitch : transformer sans abîmer
par David Tille
↳ écocounselier indépendant (français, Nouvelle Aquitaine)

- Transition ~~de~~ la culture

- Transition ~~par~~ la culture

↳ levier de sensibilisation
→ juger quelles activités sont essentielles

- Définition → scénario

- Consultation → offres / consultation
le scénographe est le maître d'œuvre, il doit s'entourer de plein d'autres métiers.

- Conception (graphisme ou autres, etc.)

- Réalisation

- Exploitation (valorisation, maintenance, diffusion)

Des clés

- Échappées de transition:

- Contextualisation
- proportionnalité
- progressivité
- exemplarité
- scientificité
- coopération

↳ à préserver la liberté artistique
mais demander une responsabilité

Avoir une vision globale de la politique.

La réglementation touche domaine public et privé.

Mais alors, il faut un bon accompagnement.

Il y a des co-bénéfices à la transition (économie, bien-être au travail).

Éco-responsabilité = court terme

Sobriété = moyen terme

Habitabilité = long terme

→ Modification des imaginaires

Fitch: les nouvelles formes de gouvernance

Juhoine Dandoy

↳ directrice au centre culturel de Huy.

Centre culturel Huy: ASBL avec décret de la FwB pour mission imposée.

Freins: ne pas être propriétaire des lieux qu'on occupe.

Management + participatif mais qui n'a pas changé l'organigramme.

* Bien-être au travail

↳ dépiotage et observation (stratégie SOBANE)

des employés listent les soucis.

↳ Analyse et expertise

(mise en place d'un calendrier)

Se faire accompagner pour les problèmes complexes.

Calendrier de charges.

⇒ Trouver un sens commun,

⇒ LES BESOINS

⇒ Evaluation avec l'équipe des éléments essentiels

⇒ Evaluation des besoins pour les éléments

Election sans candidats pour que chaque acteur si un représentant qui change (ici tous les 6 mois).
Il peut refuser.
Fonctionnement par cercle.

Nécessité d'outil de gestion collaborative.

= Gouvernance partagée

Des évaluations ?

↳ Retour sur le travail par les collègues sur demande.

15 000 en tout, fond 45 en majorité.

Éco-conditions dans les

financements publics

David Irle, Samuel Chappell, Isabelle Jennisoux, Roland van der Hoeven.

Contrainte ?

Y a-t-il une attente d'un cadre ?

Oui s'il est émancipateur de créativité.

Le cadre peut motiver et accélérer.

Temporalité : il faut des accélérateurs.

Accélération productiviste

dommageable → pour artiste

→ pour public

→ pas possible dans une logique éco-responsable.

IL faut réviser le temps

nécessaire pour et autour d'une création.

↳ Pression des conditions

Importance de l'accompagnement

Décret - cadre sur la transition
écologique en culture (au
service ~~publique~~ ministère de la culture)
↳ on pose des éco-conditions
en plus.

↳ Projet culturel : question
de la diffusion, de la
mutualisation, etc.

Auto-évaluation des institutions
pour qu'elles créent elles-mêmes
leur objectifs à atteindre.

↳ démission des pouvoirs
publics

↳ Comment créer des critères
d'évaluation si on ne s'y
connaît pas.

Il faut des gens formés
pour créer les critères et les
évaluer, ou du moins accompagner.

⇒ venir à une co-création
des conditions

Eco condition en culture en Angleterre
en 2018 avec un vrai accompagnement

Lex: création d'un système de
mesure d'impact écologique)

⇒ Aide à la mise en place d'un
plan de transition
(ça devrait être le but de
ministère)

Objectif de développement durable
de l'ONU.

Ecologisation des politiques culturelles

Repenser nos pratiques
de programmation, conception
et création culturelle

Monique Verelst, Hanon Istasse
- et Jean-François Jaspers.

Regroupement des musées autour
de la question de la durabilité
en Flandre.

Bottom up \rightarrow sarnet vert
Green team (musée M, Mouton
Plantin).

Réduire, ralentir

\downarrow
problème de moyens

Importance de formaliser et de se
donner des objectifs

Coriol \rightarrow ralentissement forcé

Réflexion sur la manière d'évaluer
les musées.

\rightarrow prêts + locaux au utilisation de sa propre

\rightarrow expositions + langues et
- nombres.

- limitation du discours quand
on prend des œuvres locales ?

Mutualisation \rightarrow svt c'est informel
mais il faut aller vers une structuration
pour péneriser.

Rémunération et upcycling (pas
d'uniformité + pas de
contrainte économique mais
demande du temps + stockage)

Placer nos demande dans les
marchés publics. Ex: demander
au concepteur d'expo de reprendre
le matériel de l'expo précédente.
Il faut donc anticiper l'exposition
suivante.

Aspect collectif: il faut s'associer.

Philippe Decola, roman graphique

collection

3.2. Notes du Festival de la Muséologie 2024 « Sobriété : innover, renoncer, ralentir » organisé par Métis, Campus Nation – Université Sorbonne Nouvelle à Paris, 24/05/2024 et 25/05/2024.

Notes : Festival de la Muséologie

Filme sonde : sobriété définition et perspective

Innovation pour trouver de nouvelles voies vers + de sobriété.

Manifeste du Museum

Daniel Jacobi : tendance et décelération.

Métis : 2 cycles de conférences

Que signifie sobriété et que peut-elle changer dans les musées ?

↳ Valérie Guillard : recherche

sur le rapport aux objets et le médiation

↳ Valérie Lallier-Bonnard :

recherche sur les transitions

écologiques de musée

↳ Laurence Ferrilat : accompagner

les institutions culturelles dans

leur transition

① Valérie Guillardol: la sobriété des musées: quels enjeux?

Rapport du consommateur à l'accumulation d'objet.

Initiative de recherche à la Dauphiné: « sobriété matérielle et justice sociale »

◦ Contexte
◦ Définition sobriété: (voir aussi ADEME)

La sobriété s'incarne de façon très ≠ selon les domaines.

des personnes qui ont une vision positive de la sobriété sont les personnes les + désesp (selon l'ADEME).

Sobriété = démarche systémique
Il faut être cohérent dans tout notre mode de vie.

Mais consommer mais mieux? selon des besoins différents (collectivement) vs local? bio?

=> en disant « consommer moins et mieux » on exclut des classes sociales (personne en ruralité, pauvres, ...) → A à la justice sociale.

↓
Sobriété = une possibilité d'agir

Il faut se mettre en relation avec les autres, consommer avec autrui.

Faire au lieu de faire faire par le marché.
(voir « V. Guillardol, être, faire, avoir »)

La sobriété n'est pas soustraite (ce serait elle-même une soustraction) de la précarité.

◦ sobriété et consommateur

Déconnexion entre le vouloir et le faire → la mise en

pratique ne fait peu.
Comment reconnecter vouloir
et faire ?

de "pouvoir faire" = la politique
et les entreprises.

- Sobriété et pratique muséale,
la justice sociale

Comment les artistes prennent en
compte la sobriété, étant souvent
en précarité.

les permettent de transformer les
imaginaires.

Justice sociale = permettre l'accès

② Valérie Lallier - Bonnard :
sobriété et arts visuels

Qu'est ce qui n'est pas sobre
dans la culture ?

SHFT => plan de transformation
de l'économie française
-> « Désabonner la culture »
=> ne parlent pas de sobriété

La culture peut être intrinsèquement
sobre.

Question du besoin : la culture
en-elle un besoin ? Quel
niveau dans l'émotion ?

La sobriété doit devenir un
nouveau paradigme de jugement
esthétique (Jérôme Bel)

Question du besoin à la fois
du visiteur et de l'institution
a-t-il besoin de voir du beau
500 œuvres au 40 ?

Question de l'équilibre

- Nous sommes nos propres greins
→ questionner les besoins de conservation. A à l'aversion ou risque.

③ Laurence Perillat : approche pratique

Collectif "des Augères" → accompagner en éco-conception pour le secteur culturel...

Travail de diagnostic

- Petits lieux, petits impacts
- Des facteurs de variations
- ↳ taille

↳ environnement géographique (± de mobilité des publics)

↳ sources énergétiques

(maintient du climat)

↳ le projet artistique lui-même.

La vulnérabilité et les dépendances

→ ce n'est pas pensé.

Ex. la dépendance aux énergies fossiles (la peinture, la résine, ...)

Ex. la dépendance au public touristique.

→ désintensifier la programmation

→ mutualisation et collaboration

↳ aller la durée de vie des objets et des moyens

→ Nouveaux usages des lieux,

multiplier les usages des lieux culturels → les tiers-lieux

Comment ~~est~~ ces lieux peuvent mieux répondre aux besoins de la société ?

Revoir le musée dans la vie locale.

→ Revoir les indicateurs de réussite d'un musée

Redéfinition stratégique de la fonction du musée

par les programmes scientifique et culturel et par la politique.

(4) Questions - réponses
→ question de la dépatrimonialisation
le rapport à la culture
participe à un rapport de
l'environnement.

(la question du rapport à notre
propre passé)

Table ronde: l'écoresponsabilité
dans les musées

Ecoresponsabilité = déclinaison de
l'écomuséologie.
Assumer sa responsabilité sociale
et économique en protégeant
l'environnement.

① Plan de transition écologique
pour les musées de Reims

Ils sont partis de leur relation avec
le public
→ sensibiliser par des expos,
des œuvres, contempo., des
événements comme le musée nomade,
valorisation de l'espace ~~muséal~~
naturel

=> effet mobilisateur de l'équipe
menant à l'organisation d'un
plan de transition avec un
opérateur extérieur (climat mundi)

• Bilan carbone

(80% de l'émission est due aux déplacements des visiteurs)

• Réductions

- Consommation énergétique
- Réduire et optimiser les achats
- Limiter les déplacements

• Compensations carbone des visiteurs

- Billets d'entrée neutre en carbone
- Compensation carbone des déplacements d'œuvre
- Compensation carbone du stockage numérique

→ importance des données

→ internalisation et pérennisation de la démarche

→ Associer et impliquer la démarche

→ Capitaliser en commun.

② Fanny Degros - Fondatrice de Karbon Prod.

↳ analyse de l'écoconception dans le secteur culturel

- Mesurer l'impact (carbone mais aussi analyse de cycle de vie)
- formation aux enjeux de l'écoresponsabilité
- Accompagner

Analyse en cycle de vie = traiter 16 impacts dont le carbone.

de l'humain sur l'environnement

Plateforme de calcul d'impact sur 3 niveaux, 3 outils

↳ site public et privé

↳ musée de Paris et 16 autres musées français

Plinth : plateforme permettant le réemploi d'objets culturels.

③ Clémence Gros - Chargée de mission RSO auprès de la direction du Quai Branly

Trouver de juste milieu entre temps/énergie/mise à la mesure d'impact et temps/énergie consacré à l'action.

Importance d'impliquer toute l'équipe

voir fréquence de l'eco-conception

④ Charline Legendre - Dronne : Directrice de la Réserve des Arts

Organe régulateur de flux des matériaux en scénographie

→ gérer la fin de vie d'expo
→ mise en circulation des matériaux auprès de ses adhérents qui sont bcp des créateurs.

Intégrer le principe de cycle de vie des expo.

voir écothèque

C'est peu les politiques qui demandent aux musées de transitionner, souvent ça vient du bas.

[Septembre → musée et décroissance à peine]

Table ronde: la sobriété numérique

Christine Debray

Inès Selmane

Claire Yi

Qu'est-ce que la sobriété numérique?

- Faire du suffisant, avec moins de matériel.

80% de l'impact est la fabrication du matériel.

- Question des usages et donc des besoins. Il s'agit de poser la question des objectifs et donc de savoir si le numérique est indispensable

- Changement d'état d'esprit, accepter les bugs courts, ...

Ecoresponsabilité des arts numériques:

- Responsabilité des créations de l'imaginaire.

- ~~Écologie~~ Low tech: avoir en tête les limites planétaires, création des besoins.

- Repenser le mythe du progrès → tech pas linéaire

- Convivialité: envie d'accessibilité pour créer du lien social entre les usagers.

Pouvoir être acteur de l'objet

- Héritage → retrouver des anciennes innovations et les remettre du goût du jour.

Sobriété = un rapport à l'addiction.

Table ronde : L'accélération muséale

→ injonction contradictoire entre une quête d'attention et ~~est~~ la durabilité

voir Florent Fofesti.

① Adèle Craven - Accélération, décelération et résonance.

Sur base de travaux de H. Rosa qui travaille sur l'accélération sociale.

« des idées larges » (Arte)

3 types d'accélération sociale

- technique : la tech. permet de tout faire plus vite (transport, communication, ...)
- Changement social : nos styles de vie permettent de changer souvent de vie (vêtements, travail, logement, ...)
- Des rythmes de vie : sur une m^e unité de temps, on nous demande de faire plus / moins

de pauses, multitasking, ...)

⇒ on attend des choses qu'elles ne fassent plus vite.

Solution → la décelération ?

En sociologie de la consommation on parle de « casis de décelération » (retraites, pèlerinage, ...)

MAIS ça part de l'idée que m^{ais} ces casis sont des objets de consommation → au final on prend pas tant le temps → ce n'est que pour les gens aisés.

de nous n'est pas tant l'accélération ~~mais pas tant~~ le nous mais l'aliénation à cette accélération.

Rosa parle de résonance : rapport du monde différent

↳ être touché par une expérience sensorielle.

Ça provoque une résonance chez nous et on se sent incapable de toucher le monde en retour. La résonance nous oblige à être ouvert à l'imprévisibilité du monde.

↳ intéressant pour les tiers-lieu.

Ex de tiers-lieu → The Barbican, Londres (bcp de résonance en ce lieu).

⑧ Florian Forestier

[" Pour une nouvelle culture de l'attention "]

La tech agit comme une sorte de casino qui nous happe.
⇒ il faut choisir vers quel on tourne notre attention.

La attention:

- Cognitivement bien identifiée: elle fait le tri entre les infos, elle est limitée et saturable.
C'est une sorte de goulot d'étranglement.

- Elle a structure de manière partagée. - Attention conjointe (pas seulement visuelle, pas forcément en présentielle,

il faut mieux comprendre comment l'attention est captée dans les différents d'accélération.

- L'accélération tech. trouble non stimuli naturel donc ça demande plus d'attention.
Il y a une dénaturation de l'expérience du temps.

Bernard Stiegler → « l'économie de l'attention »
On interiorise des périodes de temps.

↳ Perte du sentiment d'exister, on ne peut plus s'approprier les expériences communes.

L'économie de l'attention devient
une façon de prendre le pouvoir.

Solutions possibles:

→ droit au paramétrage:
pouvoir décider de la structure
de nos applis (jusqu'à
l'algorithme)

MAIS il faut aussi rendre ces
choix désirables en le
rendant ludique.

↳ Généraliser les frictions
désirables = ce qui nous
redonne l'envie d'être actif
dans nos interactions.

→ rendre visible l'attention
d'autrui et ainsi construire
de la collaboration (ex: google
docs)

Favoriser l'intelligence collective.

③ Eva Davidov

(à Pour répondre
à l'urgence, il faut
ralentir

↳ des artistes ^{changent}
les ^{magiques}

Travaille avec des programmeurs
culturels du centre Pompidou.

• Lutte sociale et réponse à
l'urgence environnementale

Réaliser les améliorations
écologiques → changer les
indicateurs d'évaluation

↳ plus le nombre de visiteurs
étrangers, plus le nombre
d'expo

Mais plutôt le nombre de fois
qu'un dispositif est utilisé dans
l'expo, ...)

La demande peut venir du terrain
et non de la tutelle.

Avoir des partenaires sensibiliser
pour trouver de nouveaux alliés
pour survivre.

Par quel moyen cherchent-on
l'attention: des grands noms?

~~Mette~~

Se poser les contraintes en amont et communiquer sur celles-ci :

- Ne pas changer toutes les expo à la fois, rotation d'œuvre.

- Travailler uniquement avec les œuvres des coll.

- Révaloriser le temps (ex: laisser le temps au scénographe de réfléchir sur des scénos durables, ...)

Diminuer la compétition pour ne pas devenir toujours faire tout vite et en force

- Réfléchir la programmation avec toute l'équipe.

Résonance : réduire le nombre d'objets et l'architecture pourrait augmenter la capacité de résonance d'une œuvre / objet.

Augmenter les infos sur un(e) objet / œuvre pour enrichir l'expérience et donc la résonance.

Réflexion perso : il faut changer les valeurs et les imaginaires sur l'accélération.

Pour ça, la culture a son rôle à jouer et ne doit pas attendre que ça se passe :

- Faire des expos sur ce sujet
- Présenter des artistes qui ~~font~~ changent les imaginaires
- Communiquer sur la démarche pour sensibiliser.

L-> pouvoir transformateur des musées.

Porter paroles des visiteurs : rendre le public actif ?

Question des critères d'évaluation :

Le musée peut lancer les points de réflexion :

Sobriété
Table ronde : Musées et gouvernance

Comment mettre en place une politique globale de sobriété et adapter les injonctions gouvernementales ?

Julie Grieshaber - Kultur for the planet.

Projet de l'unif de Lausanne.

Fait pour les grandes institutions culturelle.

Le secteur culturel est un bon acteur de changement car

- il a la confiance des visiteurs
- il est très visible
- les gens y viennent en étant prêts à apprendre.

Entretiens avec plusieurs institutions

Il n'y a pas que le carbone (les 9 limites planétaires)

Kate Raworth → le donut des limites sociales et planétaires.

il faut former et accompagner les institutions.

3 aspects sociaux pour fonctionner de manière durable (Müller et Grieshaber, 2022).

On voit que les institutions réfléchissent beaucoup à des stratégies mais les mettent peu en place.

Ce qui augmente les scores de la mise en place :

- avec green team
- dans les pays qui ont des obligations politiques
- les plus gros institutions
- dans les pays les plus avancés pour la réflexion de la durabilité

Conseils :

- Définir des indicateurs et des outils.
- se regrouper pour renforcer sa force de frappe.

② Clémence Ronet - la stratégie de développement durable de Paris Musée.

↳ grande diversité des lieux (collections, sites, architectures, ...)

Plan d'action 2023-2026 en 3 axes

2020, confinement → les institutions commencent vraiment à vouloir organiser leur transition.

Bilan des émissions de gaz à effet de serre pour avoir un point de départ et un point d'arrivée.

③ Nathalie Bazeoche

Réduire l'impact du numérique,
réduire l'impact de la mobilité,
ou l'énergie

Rechercher des moyens financiers.
Charte événements éco-responsables,
L'objectif d'être contraignant car
cela demande une vérification
de la part des équipes et du temps

législation

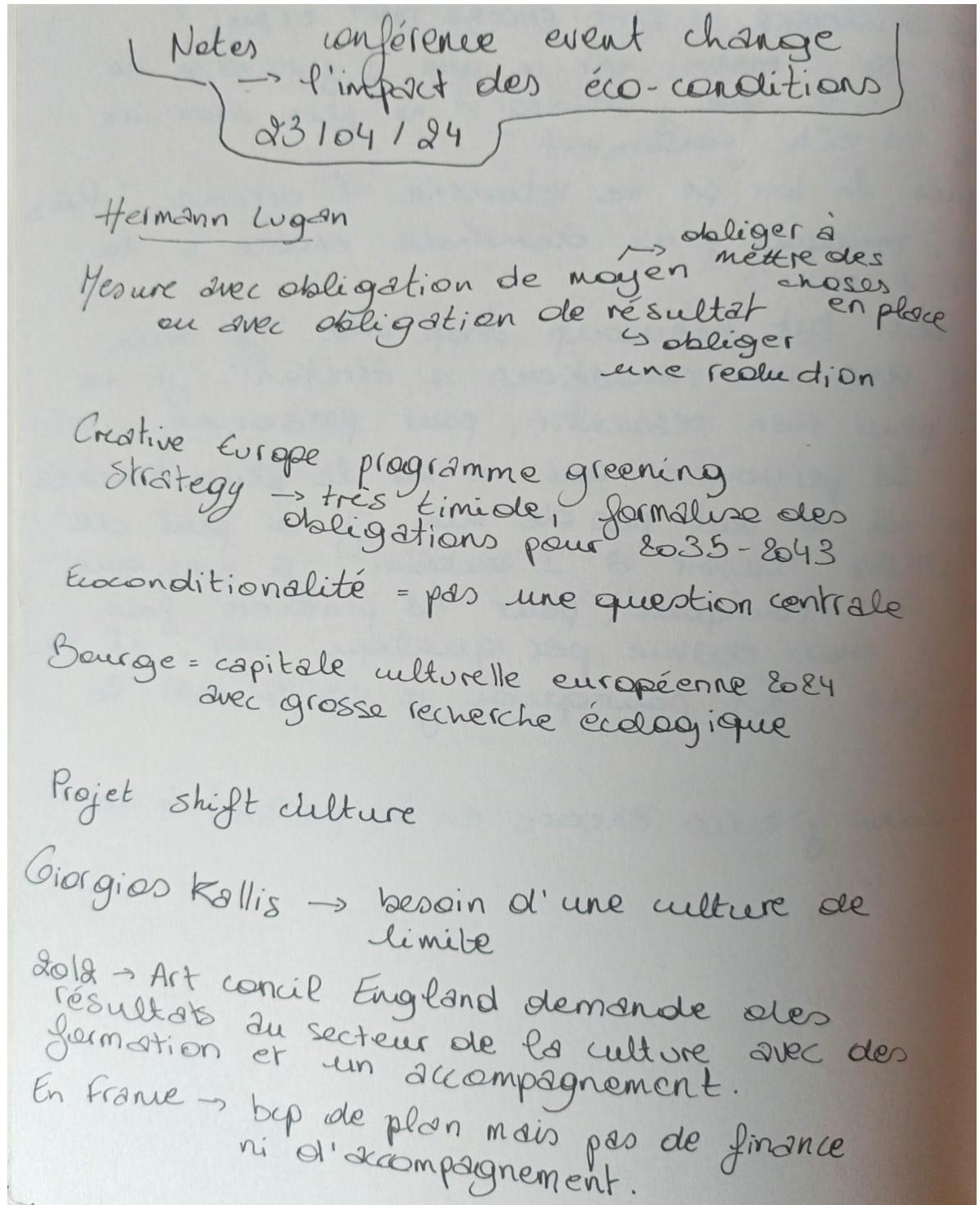
Sortie des plastiques à usages
unique.

Appel à projet avec pour objectif
de créer une plateforme de
calcul d'impact carbone, cycle de
vie et de conception d'expo.

Sensibiliser et former le personnel.

Sensibiliser et mobiliser le public.

3.3. Notes de la journée d'étude « Culture et durabilité : les enjeux des éco-conditions sur le territoire européen » dans le cadre Présidence belge de l'Union Européenne et en collaboration avec EventChange, Théâtre National de Bruxelles, 23/04/2024.



- le fait - une politique spécifique au secteur culturel
- Financement
 - Programme d'accompagnement.

Pulse transition network et Eventchange

↳ met au point une boîte à outils numérique

↳ Greentrack (à voir)

Décret des arts de la scène → durabilité comprise dans le décret.

Questionnements :

- Le cadre → quels sont les limites
- Les indicateurs → éco-socio-conditionnalité
pas que des chiffres
- La conditionnalité

Les études de cas

- David Irbe, France, Nouvelle-Aquitaine
- + Mise en place d'une sorte de chartes (collab. avec le bureau des acclimatations)

↳ à garder la créativité à la bureaucratie.

Croisement des compétences de la région
ex: culture et mobilité → obstacle en Belgique ?

Il faut en m^{ême} temps rendre les institutions plus robuste économiquement.

Obligation de moyen :

- diagnostic obligatoire
- alimentation durable

Mise à disposition d'outils d'accompagnement

Social : → amener du public empêché
= co-bénéfices

- Julier's Bicycle

- Green culture Germany

↳ besoin d'éco-conditions.

↳ il faut préparer le secteur culturel aux éco-conditions générales qui vont arriver.

↳ éco-conditions = safe ^{créer une} space pour le personnel de la culture.

- Screenbrussels

dés points éco-bonus

↳ à rechercher

* Table ronde : la question des indicateurs et critères de l'évaluation

Il faut aligner les éco-conditions ^{de la culture} aux conditions européennes mais tout en accompagnant les institutions.

Il faut communiquer à propos de tout ça.

Intelligence collective : les secteurs doivent réfléchir ensemble.

~~de ce~~ Ça peut être utile que ça vienne du secteur car ils ont la pratique.

Si le secteur prépare ses conditions, il est prêt à les mettre en place.

↳ la communication permet que les personnes se forment et prennent des compétences l'une de l'autre, m. si aucun guide ou autre est produit par la discussion.

Le fait de créer des outils à gogo dépolitise la question → limite de la croissance.

On ne peut pas continuer comme ça.

→ Solweig Barbier
Arvida

valeur de penser croissante