



# Mémorandum de Brussels Museums

La fédération des musées bruxellois

# Introduction

**En 2024, Brussels Museums (BM) fédère 126 institutions muséales actives en Région de Bruxelles-Capitale. Ces musées ont des statuts divers : fédéraux, communaux, universitaires, fondations, privés, etc. Ils sont de tailles variées et abordent des domaines très larges : beaux-arts, sciences, histoire, nature, technologies, etc.**

**Au service de ses membres, BM est une interlocutrice centrale qui participe activement à la vie culturelle, politique et institutionnelle de la Région ainsi qu’au rayonnement culturel de Bruxelles.**

Depuis 1995, son rôle a évolué pour répondre de mieux en mieux aux attentes des musées.

Aujourd’hui les missions de Brussels Museums sont :

- Connecter les musées par des moments de rencontres, de formations, d’échanges de bonnes pratiques et offrir un relais d’informations sur les actualités du secteur ;
- Représenter et défendre les intérêts du secteur en étant une interlocutrice de référence[1] et une source d’information[2] ;
- Visibiliser les musées grâce à des actions de communication et à l’organisation d’événements grand public tels la Museum Night Fever et les Nocturnes ;
- Accompagner les musées vers plus d’accessibilité, d’inclusivité et de durabilité[3] avec les projets Open Museum et Green Museum ;
- Fournir aux musées les connaissances nécessaires pour mieux organiser, conserver et rendre leurs collections accessibles à un public plus large.

[1] Brussels Museums siège notamment à la Chambre de Concertation des Patrimoines Culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles, au Comité Stratégique de Visit.brussels, dans le comité de pilotage de SamenDurable et participe au PECA, à Place aux Enfants et à des jury à la VGC, à la COCOF et au Label Green Key. De nombreux partenariats locaux sont également développés avec d’autres fédérations.

[2] Par le biais d’enquêtes sur le secteur, d’un baromètre de fréquentation et de contacts très réguliers avec les musées.

[3] En référence à la définition officielle d’un musée rédigée par ICOM : “Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l’interprétation et l’exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d’éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances.”

Bien qu'il existe des similitudes entre les problématiques du secteur des musées bruxellois et celles rencontrées et traitées par d'autres acteurs et institutions du secteur culturel qui rédigent leurs mémorandums, les spécificités de fonctionnement des musées établis en Région de Bruxelles-Capitale nécessitent la rédaction d'un mémorandum propre.

Ce mémorandum a pour objectif d'identifier les enjeux clés des musées bruxellois en vue d'informer les politiques et institutions ayant un impact sur ce secteur et de pouvoir éclairer les discussions et décisions, en tant que référente ou partie-prenante. Il propose des recommandations en ce sens.

Le secteur muséal bruxellois est un moteur économique important. En effet, ce secteur de 126 musées rend la destination attractive. En 2023, il a drainé un flux touristique de plus de 5.000.000 de visiteurs[4] et pesait, en 2022, en termes d'emplois directs, près de 3.400 équivalents temps pleins[5], soit environ 10% de l'emploi des secteurs combinés du tourisme, de l'Horeca et de la culture[6].

Afin de développer la connaissance de l'impact du secteur en termes d'emplois indirects, une étude vient d'être réalisée et publiée par Brussels Museums et le DULBEA, avec le soutien d'Actiris. Celle-ci démontre de manière objective que pour chaque équivalent temps plein travaillant dans un musée, les retombées économiques indirectes permettent de générer près de 2 équivalents temps pleins en Région de Bruxelles-Capitale.

Emplois locaux, génération de flux touristiques et retombées financières générées font des musées un moteur économique majeur pour la Région de Bruxelles-Capitale.

Au-delà de l'aspect économique, le secteur muséal est un vecteur d'inclusion et de cohésion sociale et contribue amplement au bien-être de la population[7]. Ce critère de mesure n'est encore que trop peu pris en compte dans les analyses préalables aux prises de décisions. Le fait qu'un pays ait une population heureuse a également un impact positif sur son économie : moins d'absentéisme, d'agressivité, de criminalité, de replis identitaires... et plus de respect d'autrui, des décisions politiques, des services publics, d'implication dans le bon fonctionnement de la société, d'unité...

Un musée est un lieu de mémoire, de culture, d'éducation, de participation, de divertissement, de recherche, de rencontre et de partage qui contribue à l'identité propre de Bruxelles et à l'identification de sa population.

Nécessaire au bien-être, nécessaire à l'économie, nécessaire à l'éducation et au devoir de mémoire, la valeur sociétale des musées est fondamentale.

[4] Source : chiffres de fréquentation de Brussels Museums, retour au niveau de fréquentation pré-COVID  
[5] Source : étude réalisée en 2022 par le service View d'Actiris en collaboration avec Brussels Museums  
[6] Source : mémorandum 2024 de visit.brussels, 33.695 emplois dans les commerces, Horeca et la culture  
[7] En 2023, la Belgique est classée 17ème pays mondial en termes de « Bonheur Nationale Brut » (classement des pays les plus heureux du monde) selon l'étude menée par le consortium World Happiness Report. Le réseau NEMO a également mené une étude chiffrée à ce sujet : <https://www.nemo.org/news-events/article/study-shows-that-the-wellbeing-effect-of-finnish-museums-is-worth-millions>

Le secteur vit pourtant des moments difficiles.

Se redressant peu à peu des attentats de 2016, de la crise sanitaire de 2020-2021 puis de la crise énergétique de 2022, les besoins et défis du secteur muséal bruxellois sont nombreux.

Manque de moyens pour effectuer les missions, manque de personnel, manque d'une vision politique claire et coordonnée, surcharge administrative, manque de visibilité pour attirer de nouveaux publics et manque de services mutualisés sont les principales préoccupations des musées bruxellois.

Leurs défis actuels et à venir sont la poursuite du développement de l'accessibilité au sens large, l'évolution vers un modèle plus durable, l'adaptation aux nouvelles technologies et la conservation des collections.

Le présent mémorandum a été réalisé en concertation avec les musées membres de Brussels Museums et nourri par des échanges avec de nombreuses fédérations et institutions telles : RABKO, MSW, ICOM, ATT, la VGC, la FWB, la COCOF, Visit.brussels, FARO et les membres de la Chambre de Concertation des Patrimoines Culturels.

Bonne lecture !

Votre contact :

Julien Staszewski, directeur de Brussels Museums  
[julien@brussel museums.be](mailto:julien@brussel museums.be)

# Préoccupations, défis et recommandations

## Un financement adapté aux missions

De nombreux musées sont actuellement en souffrance en raison d'un sous-financement structurel grandissant les empêchant de plus en plus de réaliser leurs missions premières. Les bâtiments et collections se dégradent. Il faut investir correctement dans le secteur maintenant pour éviter de devoir investir nettement plus dans quelques années pour sauver les collections et bâtiments.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Plus de moyens pour le financement du fonctionnement-même des musées et moins lier ces soutiens aux projets ou expositions ;
- Une indexation automatique et systématique de tous les types de subsides récurrents car octroyer chaque année le même montant revient de fait à une diminution du soutien en raison de l'inflation ;
- Tenir compte du fait que toute diminution budgétaire doit s'accompagner d'une diminution des missions et obligations liées à la subvention ;
- Tenir compte du fait que toute diminution budgétaire dans le secteur a comme conséquence directe des pertes d'emplois importantes et une diminution des services sociétaux répondant aux besoins fondamentaux de la population[8].

- Accompagner toute nouvelle mission et obligation, même les plus minimales, de moyens suffisants pour pouvoir les réaliser ;
- Prévoir plus de soutien pour des activités moins quantifiables en termes de visites, et détachées d'enjeu de médiation tels la recherche, les résidences artistiques ou scientifiques et la création de contenu intellectuel ;
- Prévoir un soutien pour d'autres formes de diffusion telles les activités de rue/extra-muros et l'art émergent.

## **Du personnel en suffisance**

Le fait que le secteur semble bien se porter en raison de l'évolution positive du nombre de visiteur-euses dans les musées occulte des résultats qui reposent sur des équipes de plus en plus sollicitées, surmenées et épuisées. De nombreux musées manquent cruellement de personnel.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Plus d'aides à l'emploi spécifiquement pour le secteur muséal ;
- Une prise en charge de tous les coûts salariaux par les subsides de fonctionnement ;
- Une revalorisation des salaires du secteur pour pouvoir conserver les compétences et l'expérience et ainsi stopper la fuite vers d'autres secteurs plus rémunérateurs ;
- Une prise en compte du secteur comme pôle de stages et de formations, notamment dans le cadre du PECA ;
- Obtenir un statut pour les guides-conférenciers pour plus de stabilité et de reconnaissance de la nécessité de leur travail ;
- La révision de la Loi du 2/10/2017 (dite Loi Jambon), réglementant la sécurité privée et particulière qui constitue un cadre contraignant et non adapté au secteur des musées ;
- Disposer d'une plus grande flexibilité quant aux possibilités d'action en cas d'abus face aux personnes nommées à certains postes.

## **Une politique muséale claire, coordonnée et basée sur la consultation**

Un secteur coordonné avec une vision claire, qui échange, qui est à l'écoute et qui partage ses expériences est nettement plus efficace qu'un secteur morcelé dans lequel chacun-e fonctionne à sa manière.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Recevoir de la part des politiques et institutions une information claire, transparente et communiquée suffisamment en amont des intentions et lignes directrices de sorte que les musées puissent les analyser et avoir le temps d'y réagir ;
- Une consultation systématique de Brussels Museums et des musées dans le cadre des décisions qui les concernent et une confiance en leur expérience et leur expertise ;
- Une consultation des différent-es acteur-rices du secteur des Industries Culturelles et Créatives en offrant des lieux et moments d'échanges entre ces différentes composantes du secteur ;
- Une consultation et une coordination systématiques des différents niveaux de pouvoir compétents et concernés pour uniformiser les décisions et leurs implications.

## Une simplification administrative pour plus d'efficacité dans les missions fondamentales

La répartition des compétences institutionnelles est complexe. Il est souvent difficile de savoir à qui s'adresser pour quel type de demande d'information, d'accompagnement ou de soutien. Ceci est d'autant plus vrai dans le secteur muséal bruxellois dans lequel coexistent des musées tant privés que publics, fédéraux, communautaires ou communaux. Cette particularité aboutit régulièrement à des situations dans lesquelles les institutions elles-mêmes se renvoient la balle en termes de compétences, laissant les musées sans réponse et sans référent à qui s'adresser.

De plus, bien que partant de bonnes intentions, le nombre de tâches administratives et de conditions d'octroi liées aux subventions n'a cessé d'augmenter, sans prise en compte de l'augmentation du temps de travail lié à celles-ci.

Une simplification administrative permettrait aux musées de pouvoir consacrer plus de moyens à leurs missions principales.

En ce sens, Brussels Museums plaide pour :

- Privilégier les conventions pluriannuelles et soutiens structurels. Ceux-ci permettent aux musées de se concentrer sur leurs missions premières ainsi qu'une meilleure gestion budgétaire de la part des musées et des institutions-mêmes ;
- La création d'un guichet unique permettant d'aiguiller les musées vers les bonnes institutions dans leurs démarches administratives liées aux soutiens, accompagnements et conseils dont ils ont besoin pour accomplir leurs missions en regard des politiques du secteur ;
- Une évaluation de la nécessité de chaque tâche et formulaire actuellement prévus dans les procédures administratives liées à l'octroi de subventions ;
- Le financement du temps de travail nécessaire à la réalisation des tâches administratives et conditions d'octroi ;
- Un travail d'uniformisation des formulaires et procédures qui touchent aux mêmes compétences/matières quel que soit le niveau de pouvoir ;
- Prendre le temps d'analyser les conséquences dans le cadre d'éventuelles transformations des institutions et bien en analyser le phasage et la temporalité ;
- Plus de souplesse dans l'application de certaines exigences politiques et administratives tenant mieux compte des spécificités de chaque musée.

## Une visibilité accrue

Les moyens alloués aux campagnes marketing, événementielles et de communication pour le secteur muséal sont faibles. Les musées mériteraient pourtant d'être davantage visibles et de fait davantage visités.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Soutenir de manière plus stable et plus conséquente les outils de visibilité des musées tels la Museum Night Fever, les Nocturnes, le développement de nouveaux projets permettant d'attirer de nouveaux publics ainsi que les produits de tourisme culturels tels la Brussels Card et le Pass Art Nouveau ;
- Inciter les médias à augmenter le temps de contenu dédié à la culture et aux musées ;
- Inciter les attractions et grosses industries culturelles à tisser plus de liens avec le secteur muséal ;
- Pérenniser les investissements de visit.brussels dans des campagnes de communication et de mise en valeur des musées ;
- Veiller au fait que l'appellation « musée » ne soit utilisable que par des institutions qui respectent l'esprit de base de la définition faite par l'ICOM pour éviter que la visibilité des musées soit occultée par des attractions qui disposent de moyens marketing colossaux.

## Une mutualisation coordonnée des espaces et services

Mutualiser aussi bien les informations, l'expérience que les moyens et les espaces permet des économies d'échelle, d'optimiser le fonctionnement des musées et de les aider à réaliser leurs missions ainsi que de relever les défis à venir.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Une fédération forte et suffisamment financée ;
- Avoir les moyens de devenir une réelle plateforme de mutualisation pour les musées proposant des services d'accompagnement, d'informations, de formations et des moments de rencontres et d'échanges de bonnes pratiques ;
- La création d'un espace de stockage régional mutualisé, tant pour les collections physiques que numériques, permettant également l'échange et le prêt de matériel entre les musées ;
- Le développement du service d'informations sur les tendances et les actualités du secteur à l'attention des musées et des institutions, piloté par Brussels Museums ;
- Plus de moments de rencontres et d'échanges entre les musées.



## Des musées plus durables

L'un des défis majeurs des années à venir est de réussir la transition vers un tourisme culturel plus durable. Ceci tout en préservant au maximum le patrimoine urbanistique hébergeant de nombreux musées.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Un seuil de tolérance dans les règles environnementales urbanistiques faisant la part juste entre le besoin en économie d'énergie et la préservation du bâtiment ;
- Prévoir des incitants financiers pour les musées qui travaillent avec des acteurs locaux et durables ;
- Un financement pour le projet « Green Museum », trajet de sensibilisation, d'information et de formation des musées pour les accompagner dans cette transition durable ;
- Un accompagnement d'expert-es énergétiques pour l'analyse et la mise en place de solutions individuelles pour chaque musée ;
- Financer des actions visant à décarboner la culture telles le fait de proposer des réductions pour les visiteur-euses se rendant au musée en privilégiant la mobilité douce ;
- Fixer des objectifs cohérents en termes de fréquentation pour les musées établis dans des bâtiments remarquables et tenir compte de l'impact d'un public nombreux sur l'état du patrimoine.

## Des musées plus accessibles et reflétant la diversité

A l'heure actuelle, il existe encore trop de freins quant à l'accès « pour toutes et tous » aux musées. Ces freins se situent tant dans les horaires proposés, l'accessibilité financière, physique mais également symbolique. Certains publics ne se sentent pas concernés par le contenu proposé par les musées.

De plus, les musées souffrent encore souvent d'une image d'institution statique voire désuète réservée à une certaine élite et qui ne va pas vers les publics.

Le travail sur ce défi sociétal majeur est amorcé et doit se poursuivre.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Une augmentation des moyens dédiés à la médiation dans les musées ;
- Une optimisation du PECA ;
- Une attention à l'égalité des chances dans les processus de recrutement pour les postes clés ;
- Un financement plus conséquent pour le projet « Open Museum », trajet de sensibilisation, d'information et de formation des musées pour les accompagner dans cette démarche d'accessibilité ;
- Un financement adapté pour les aménagements des bâtiments liés à l'accessibilité physique, tout en tenant compte des spécificités architecturales des bâtiments remarquables/classés ;
- Un soutien au développement de nouvelles initiatives et de nouveaux événements innovants visant à attirer de nouveaux publics dans les musées ;
- Donner aux musées les moyens d'arriver à une uniformisation des tarifs réduits/gratuits, notamment pour les enfants.

## Développer et préserver les collections

Les musées sont des lieux de recherche, de mémoire, de partage et de rencontre qui doivent évoluer avec leur temps pour refléter et communiquer avec la société actuelle. Dans ce sens, il est nécessaire d'entretenir et conserver les collections existantes, acquérir de nouvelles pièces et produire de nouveaux contenus et de nouvelles expositions.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Un meilleur financement des aides à la conservation ;
- Un meilleur financement de la recherche ;
- Prévoir des exceptions pour les musées quant à la fiscalité sur l'acquisition (TVA) ou l'exposition d'œuvres (droit de monstration) ;
- Un meilleur financement des projets tels que Re-Org qui vise à accompagner les musées dans l'optimisation de la gestion de leurs réserves, notamment par la mise en commun de certaines réserves ;

## Des musées s'adaptant aux nouvelles technologies

Les nouvelles technologies sont omniprésentes dans la vie professionnelle et dans la vie privée. Elles sont nécessaires à tout instant et il est devenu indispensable de les comprendre et de les utiliser de manière optimale pour être à la page, gérer convenablement le musée et les collections, répondre au mieux aux besoins et attentes des publics.

En ce sens Brussels Museums plaide pour :

- Un soutien administratif des musées permettant de les accompagner dans l'utilisation de nouvelles technologies ;
- Un service d'accueil muni de nouvelles technologies pour répondre aux attentes des visiteur-euses et pour mieux comptabiliser et analyser le public ;
- Développer les techniques de médiation s'appuyant sur les nouvelles technologies quand cela paraît nécessaire et pertinent ;
- Veiller à maintenir le côté humain dans chaque implémentation de nouvelles technologies ;
- Développer des technologies adaptées aux besoins de la communication ;
- Développer des technologies utiles à la gestion des collections (inventorisation et numérisation) ;
- Développer des technologies adaptées aux besoins en scénographie, telle la création d'interactivité dans la présentation des collections ;
- Veiller à une vision politique pour les musées et le patrimoine culturel dans une société pilotée par l'IA et veiller à des investissements adéquats pour pouvoir appliquer avec succès le développement de l'IA dans le secteur muséal.