

MUSÉE
D'IXELLES

MUSEUM
VAN ELSENE

Plan Scientifique et Culturel

Extraits sélectionnés dans le cadre de l'APPEL À CRÉATION D'UNE
ŒUVRE D'ART ORIGINALE POUR LES NOUVEAUX ESPACES D'ACCUEIL
DU MUSÉE D'IXELLES

TABLE DES MATIÈRES

I.	PREAMBULE - LE MUSEE D'IXELLES D'HIER ET DE DEMAIN	2
	LE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL : UN OUTIL STRATEGIQUE POUR CONSTRUIRE L'AVENIR	2
	DES ACQUIS DE L'HISTOIRE... (Repères)	2
	ET DE DEMAIN... LE MUSEE D'IXELLES A L'ERE DES CHANGEMENTS	3
	PROJET ARCHITECTURAL – AGRANDISSEMENT ET RÉNOVATION	4
	LE MUSEE D'IXELLES EN QUELQUES DATES ET CHIFFRES-CLEFS	5
II.	IDEES, FORCES ET CONCEPT	6
	OBJECTIFS ET MISSIONS MUSEALES INCOMPRESSIBLES.....	6
	VISION – SYNTHÈSE	6
	ADN – VALEURS – ENJEUX.....	7
	ORGANES ET TEXTES DE REFERENCE.....	8
III.	AXE COLLECTIONS.....	9
	ANALYSE SUCCINCTE DES COLLECTIONS (composition, orientation)	9
	OBJECTIFS GENERAUX VISES	10
	SECURITE – ASSURER L'INTEGRITE ET LA SECURITE DES COLLECTIONS (vol, incendie, dégradations...).....	11
	ACQUISITIONS : COMPLETER LES LACUNES / POURSUIVRE L'ENTREE DES CONTEMPORAINS	11
	PRESENTATION DES COLLECTIONS - PARCOURS.....	12
	UN PARCOURS APAISANT	12
IV.	AXE RECHERCHE – VIE SCIENTIFIQUE	14
V.	AXE EXPOSITIONS	14
	UNE PROGRAMMATION ENTRE DÉCOUVERTE ET PRESTIGE, ACCESSIBILITÉ ET ÉTONNEMENT (ORIENTATION).....	14
	CONSOLIDER L'APPROCHE MULTIPERSPECTIVISTE.....	16
	EXPORTER ET FAIRE RAYONNER NOS EXPOSITIONS	16
VI.	AXE POLITIQUE DES PUBLICS - ACTION CULTURELLE VERS LES PUBLICS	17
	UN LIEU DE PLAISIR ET D'EMERVELLEMENT – EXPERIENCE DE VISITE.....	18
VII.	AXE POSITIONNEMENT NUMERIQUE.....	21
	LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DE LA DIFFUSION/VALORISATION DES COLLECTIONS.....	21
VIII.	AXE TERRITORIALITE – POSITIONNEMENT – IMAGE – COMMUNICATION	22
	TERRITORIALITE : UNE CONCEPTION FEDERATRICE.....	22
	MUSÉE D'IXELLES – MUSÉE LOCAL.....	22
	MUSÉE D'IXELLES – MUSÉE GLOBAL	23

I. PREAMBULE - LE MUSEE D'IXELLES D'HIER ET DE DEMAIN

LE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL : UN OUTIL STRATEGIQUE POUR CONSTRUIRE L'AVENIR

Le Projet Scientifique et Culturel (PSC) est un document stratégique, qui permet de conduire une politique muséale.

Il définit les grandes orientations et les stratégies du musée sur un horizon de plusieurs années (ici, spécifiquement, celui de la réouverture et des premières années de fonctionnement).

Son élaboration est une **démarche participative et rassembleuse** (interne, externe) visant à définir la vocation du musée et son développement. S'appuyant sur une analyse de la vocation et de l'environnement du musée ainsi que sur l'identification des attentes et demandes des destinataires, le PSC est avant tout une **réflexion**, qui doit dégager une dynamique d'ensemble et déboucher sur des propositions concrètes d'actions.

Au Musée d'Ixelles, la **méthodologie** appliquée pour sa réalisation a reposé sur :

- Un travail introspectif (interne) mené en équipe et par chacun de ses membres
- Une démarche consultative dans un esprit de concertation et de participation : tables rondes ayant permis de consulter une cinquantaine de personnes d'horizons variés
- Des observations actives (collectives et individuelles) des pratiques muséales, en complément d'une veille professionnelle continue

En outre :

- Une démarche de **consultation des publics** menée tout au long de l'année 2021, vient alimenter et compléter le PSC, particulièrement en ce qui concerne l'axe d'expérience de visite.

Au terme de ce travail d'envergure mené depuis mars 2018, émerge le PSC du Musée d'Ixelles. Cet **outil** aspire à **guider** clairement l'action de mise en œuvre du redéploiement en vue de la **réouverture du musée estimée dans le courant de l'année 2025**.

La finalité « suprême » en est l'ancrage serein et épanoui du « nouveau musée » dans le 21^e siècle, dans le paysage culturel local, régional, national, international.

DES ACQUIS DE L'HISTOIRE... (Repères)

C'est dans un ancien abattoir de près de 40 m de long, flanqué de deux salles carrées, situé en haut d'une colline que le Musée d'Ixelles voit le jour le 31 mai **1892**. La base de la collection est la donation d'un artiste animalier, Edmond De Pratere, à la commune d'Ixelles. Le contexte géographique et sociologique est favorable aux arts. De nombreux artistes et mécènes férus d'art habitent en effet ce faubourg résidentiel de Bruxelles et vont bientôt favoriser les achats et les dons en faveur de ce nouveau Musée des Beaux-arts.

En 1893, une salle des fêtes de près de 1100 m², est érigée perpendiculairement aux bâtiments originels. Mais elle est essentiellement destinée aux remises des prix, concerts et bals bien que plus

rarement des tableaux y soient aussi exposés. Très vite, cependant, les locaux se révèlent trop exigus, notamment en raison de l'extension des collections grâce aux dons en 1906: les 600 affiches offertes par Joseph Botte, la collection de peintures pré-impressionnistes de Fritz Toussaint (1846-1920) ou encore le don d'Octave Maus (1856-1919), acteur majeur de l'avant-garde. Pendant la Seconde Guerre mondiale, près de 800 œuvres sont entreposées dans les coffres de la Banque nationale.

De **1949 à 1952**, des travaux de rénovation sont effectués : nouveau chauffage, restauration de la salle des fêtes, nouvelle galerie de 200 m².

A partir des **années 1960**, une politique plus audacieuse d'acquisitions fait entrer la photographie et l'art abstrait dans la collection. Des expositions novatrices permettent des contacts avec les artistes de l'époque, entraînant quelques dons significatifs.

En **1973**, la construction d'une nouvelle aile, avec une vaste réserve en sous-sol, une salle d'exposition et des bureaux pour le personnel permet au Musée d'agrandir ses espaces d'exposition et de conservation. En 1977, un legs de Max Janlet apporte à la collection de nouveaux chefs-d'œuvre comme un Miró de 1927 et pas moins de quatre œuvres de Magritte.

En **1994**, le Musée se dote d'une vaste salle d'exposition temporaire : la salle des fêtes est entièrement rénovée et désormais dédiée uniquement à l'organisation d'expositions thématiques et monographiques d'envergure. Parallèlement, la collection continue à s'enrichir grâce aux dons mais aussi par la politique d'achat d'œuvres belges essentiellement contemporaines.

En **1997**, un legs financier important permet d'acheter le bâtiment jouxtant la salle d'exposition. Cette acquisition permet d'amorcer une nouvelle phase du développement du musée et son ancrage solide dans le XXI^e siècle. En effet, **depuis le printemps 2018**, des travaux d'envergure sont entrepris visant, d'une part, un agrandissement et d'autre part, une rénovation structurelle approfondie. De cette mue, orientée vers une amélioration de la qualité d'accueil, de confort et de l'expérience de visite des publics, émergeront un nouvel espace d'accueil et de ticketing, mais aussi un café, un shop, des espaces pédagogiques, des ateliers techniques et un nouvel écrin verdurisé.

Cette nouvelle phase de développement du Musée d'Ixelles est à la fois l'accomplissement logique de cette histoire d'exception et la promesse de la poursuite de l'aventure sous les meilleurs auspices pour les générations futures.

ET DE DEMAIN... LE MUSÉE D'IXELLES À L'ÈRE DES CHANGEMENTS

Depuis plus de 130 ans, le Musée d'Ixelles a su se forger une place particulièrement solide sur l'échiquier muséal belge, mais aussi international. Par ses collections prestigieuses, riches de 15.000 œuvres, sa programmation dynamique et audacieuse d'expositions temporaires, son engagement pédagogique fort, le Musée d'Ixelles s'affiche désormais comme un haut lieu culturel incontournable et suscite tant l'intérêt que l'attachement sincère de très larges publics.

Ses trésors artistiques, son cadre charmant, son parcours chaleureux, sa dimension « humaine » sont sans conteste certains des principaux points forts de ce beau musée qui constitue l'une des fiertés des Ixellois, mais aussi plus largement des Bruxellois et des Belges.

Avec ardeur et enthousiasme, avec humilité et fierté, nous œuvrons à son développement et portons ce nouveau projet d'agrandissement et de rénovation pour que le Musée d'Ixelles, plus que jamais, reste un joyau au service de l'art et du public.

Le PSC est le fruit d'un travail collaboratif d'autodiagnostic et d'observations critiques, déployé entre mars 2018 et décembre 2020. Au gré de très nombreuses réunions régulières d'équipe au sein du service, de consultations de nombreux contacts sous forme de tables rondes durant l'année 2019 et le premier trimestre 2020 (experts et partenaires d'horizons divers : muséal, culturel, communication, artistes, entrepreneurs, partenaires sponsors/mécènes, médiateurs, prestataires réguliers pour le musée... soit une cinquantaine de contacts), de visites de musées en Belgique en équipe, de très nombreux contacts individualisés de l'équipe avec leurs pairs... un bilan critique a pu être dressé et, sur cette base, un travail progressif de réflexion/maturation d'une vision stratégique contenue dans le présent document a pu être construit. Le PSC cristallise un état de la réflexion et peut être soumis à évolution ultérieurement.

PROJET ARCHITECTURAL – AGRANDISSEMENT ET RÉNOVATION :

Le projet architectural de rénovation et d'agrandissement du musée a pour vocation de :

- Mettre en valeur la relation du bâtiment avec son environnement
- Renforcer sa visibilité dans son contexte urbain
- Améliorer les conditions d'accueil des publics (fluidité des mouvements, sécurité, confort...)
- Réaménager de façon qualitative les espaces intérieurs et extérieurs
- Doter l'institution de services et fonctionnalités renforçant la convivialité (café, shop, espace polyvalent, espaces pédagogiques, espaces verdurisés agrandis...)
- Optimiser les services aux visiteurs et la qualité de visite
- Agrandir ses surfaces d'exposition (accès à l'espace galerie au + 2)

Première phase 2018 – 2022 :

En 2013, **B-Architecten** a remporté le marché d'étude. L'équipe de conception, soutenue par les bureaux d'études Util (stabilité) et Boydens (techniques), a travaillé intensivement aux plans de transformation. Pour la conception, B-Architecten est parti des points forts du complexe du musée existant. La ligne directrice du projet étant l'ouverture du Musée d'Ixelles aux publics et la création d'un dialogue avec son environnement urbain immédiat.

Dans ce projet, les points principaux d'intervention sont : le réaménagement complet de l'entrée (dotée de nouvelles fonctionnalités telles que le café et le shop) ainsi que l'agrandissement (espace pédagogique, espace polyvalent, ateliers techniques, accès terrasse-jardin...). Pour cette phase, les travaux se sont déployés à partir de juin 2018 et se sont achevés à la fin de l'année 2022.

Deuxième phase 2023 – 2025 :

En 2020, **Trio** remporte un autre marché d'étude pour une deuxième phase de travaux orientés sur l'amélioration des performances énergétiques de l'ensemble du bâtiment (hygrométrie, climatisation, isolation...). Pour cette phase, les travaux débiteront à l'automne 2023 et s'achever au début de l'année 2025.

Principales phases du projet de rénovation et d'agrandissement en cours :

- 2007 : achat du bâtiment 75 rue Jean Van Volsem (objet de l'extension) ;
- 2007-2010 : état des lieux, nouvelle direction, développement d'une nouvelle stratégie et réflexion sur le dossier de rénovation et d'agrandissement ;
- fin 2013 : examen du jury d'expert (urbanistes, architectes, professionnels de musées) des projets proposés dans le cadre de l'appel d'offres du concours architectural ;
- 2014 : la Commune d'Ixelles confie la mission de développement du projet architectural au Bureau B-Architecten ;
- 27 juillet 2017 : délivrance du permis d'urbanisme ;
- 8 novembre 2017 : délivrance du permis d'environnement ;
- février 2018 : notification du marché des travaux à l'entrepreneur général ;
- 5 juin 2018 : début du chantier (finalisation de cette phase fin 2022);
- 2020 : la Commune d'Ixelles confie la mission de (re)mise en conformité hygrométrique (travaux sur l'isolation et les flux thermiques) et d'aménagement extérieurs du musée au Bureau Trio = phase 2 des travaux ;
- 2023-2025 : développement de la phase 2 ;
- Horizon de réouverture : courant 2025.

Budget total estimé pour les deux phases : 9.410.285,20 € TVAC

LE MUSÉE D'IXELLES EN QUELQUES DATES ET CHIFFRES-CLEFS

- Création en 1892
- 3.700 m² consacrés à l'art ; 4.000 m² à l'horizon 2025
- 15.000 œuvres offrant un panorama complet de l'art belge et intégrant quelques exceptions remarquables (Dürer, Toulouse-Lautrec, Miro...)
- Un budget annuel global 100% communal d'une moyenne de 1.600.000 €
- Un budget d'acquisition biennal de 180.000 €
- Une équipe de 14 personnes
- Une fréquentation moyenne annuelle croissante, jusqu'à 80.000 visiteurs en 2017
- Une programmation d'expositions entre prestige et audace
- Une histoire architecturale correspondant à une évolution naturelle et prospère :
 - Phase 1 : fin du XIXe siècle, création du musée dans d'anciens abattoirs
 - Phase 2 : années 70, extension moderne alliant métal et verre pour agrandir les surfaces d'expositions
 - Phase 3 : années 90, rénovation et aménagement de la salle des expositions temporaires (aménagement de la salle des fêtes communale pour un usage muséal exclusif – architecte Georges Baines, financement JP Morgan)
 - Phase 4 : 2018-2025, agrandissement et rénovation en collaboration avec B-Architecten et Trio

II. IDEES, FORCES ET CONCEPT

OBJECTIFS ET MISSIONS MUSEALES INCOMPRESSIBLES

Rappel de la **définition d'un musée et de ses missions** selon l'ICOM (Conseil International des Musées - UNESCO)

“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.”

A l'instar de cette définition, acceptée comme référence dans la communauté muséale internationale, le Musée d'Ixelles poursuit les **objectifs incompressibles** suivants :

- La conservation/préservation/l'enrichissement/l'étude de son patrimoine
- Sa valorisation et sa diffusion aux publics (présentation in situ, hors les murs, expositions, éditions...)
- Une mission pédagogique et éducative pour la transmission de celui-ci auprès de larges publics
- Un objectif d'épanouissement individuel et collectif
- Un objectif de sensibilisation/valorisation à l'art et à la création artistique contemporaine
- Un objectif sociétal multiple : mémoire collective, engagement sociétal...

VISION - SYNTHÈSE

Le Musée d'Ixelles est une institution muséale publique conservant et présentant un large panorama de l'histoire de l'art belge (et européen) du XIXe siècle à nos jours.

Il occupe une place importante sur la scène muséale bruxelloise et nationale tout en jouissant d'un rayonnement international. Par son ancrage territorial local et global, ainsi que son haut rang muséal, il s'affiche comme un acteur culturel dynamique soucieux d'assumer une **mission forte et cohérente au cœur de la société et de son environnement**. Par l'acquisition de nouvelles connaissances sur l'art/collections et ainsi que par le renouvellement et l'évolution de son discours, il s'affirme comme un acteur culturel clef à tous les niveaux, du local à l'international. Il propose, tant aux publics qu'aux acteurs culturels et artistes, de nouvelles offres et expériences dans le domaine artistique, de l'histoire de l'art, de l'actualité culturelle, ainsi que des échanges et des débats. **Le Musée d'Ixelles place ainsi les liens entre l'art, la création et la société au cœur des enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.**

ADN – VALEURS – ENJEUX

ADN

- **Echelle humaine** : accessible – proche – familial – « feel good » vs « musée temple » - plaisir – sobriété – humilité – décalé
- **Ouverture / décroisement** : lieu ouvert/dédié à tous – accessibilité – ouverture culturelle élargie
- **Collection forte** : chefs-d'œuvre– prestige – qualité – diversité – panorama art belge – accessible (vs « élitiste ») – acquisitions – contemporain
- **Architecture typée** : ambiance – écrin – bijou – salle d'expo « waow » - intimité
- **« Belgitude »** : panorama art belge – attachement - fierté

VALEURS

- **Accessibilité** (droits culturels et inclusion)
- **Partage et création de liens** (générosité)
- **Engagement** (sociétal) et **esprit critique** : musée agora et forum – en connexion avec les enjeux de son temps
- **« Humanisme »** : cadre de pensée idéaliste et optimiste – épanouissement et soutien à l'évolution positive – échange et bienveillance (collaborations)
- **Authenticité**

ENJEUX

- Culturels
- Educatifs
- Sociétaux / sociaux
- Scientifiques
- Ethiques
- Ecologiques

L'institution muséale – et a fortiori le Musée d'Ixelles – n'est pas un îlot fermé, une tour d'ivoire. Elle est un **pilier essentiel** et un **acteur dynamique et actif au cœur de la vie en société**, brassant et assumant des enjeux multiples.

Ceux-ci se manifestent en filigrane – avec des échelles d'intensité variable– dans l'ensemble des axes du projet culturel que l'institution développe au gré des ressources (financières, humaines...), moyens et contraintes qui constituent son cadre.

L'échelle du musée, son statut, ses moyens et/ou encore sa structuration ne permettent pas d'assumer, l'ensemble des enjeux, des missions et objectifs fixés dans le cadre de ce PSC de manière égale et à plein régime, en permanence. L'équipe du musée veillera à favoriser un juste équilibre de l'ensemble de ceux-ci sur la durée.

ORGANES ET TEXTES DE REFERENCE

- ICOM Code de déontologie – définition et déontologie des musées (depuis 1946)
- ICOM Belgium ; Brussels Museums ; Culture et Démocratie ; RAB-BKO ; Faro ;
- Déclaration de Fribourg – accessibilité et droits culturels (Observatoire de la diversité et des droits culturels - 1993)
- Rapport de la mission « *Inventer des musées pour demain. Mission Musées XXIe siècle* » (Ministère de la Culture et de la Communication, France, 2016-2017)

III. AXE COLLECTIONS

Les collections muséales conditionnent l'existence même du musée. **Sans collections, pas de musée !** La vie de l'institution, son orientation, ses objectifs découlent ainsi de ce que sont les collections. Si la **mission de conservation est primordiale**, l'évolution des musées au fil du temps l'a ouvert à des **missions complémentaires non moins essentielles (éducatives, transmission, délectation...)**. A ce jour, l'ère muséale fonde l'ensemble de ses activités sur un **équilibre** – parfois délicat – entre la **politique des collections** (conservation, étude, présentation/valorisation...) et la **politique des publics** (musée comme lieu de connaissance, d'émerveillement, de plaisir, d'expérience, d'engagement social...). **Ces approches évidemment sont poreuses, des interactions se tissent en permanence.** Toutefois, dans un souci de clarté, notre PSC aborde ces aspects de manière distincte. Nos lecteurs seront cependant régulièrement invités à remettre nos propositions dans une perspective de **transversalité**.

ANALYSE SUCCINCTE DES COLLECTIONS (composition, orientation)

Le Musée d'Ixelles compte quelques **15.000 œuvres** dans ses collections permanentes. Elles relèvent de la catégorie traditionnelle des **Beaux-Arts** – peinture, sculpture et gravure... – avec une particularité : la présence d'une importante collection d'**affiches** (près de 1000 pièces) comprenant notamment la série complète des affiches originales de Toulouse-Lautrec. Quelques objets d'art viennent compléter la collection ainsi qu'une série de médailles. Elles comportent des chefs-d'œuvre assurant sa renommée internationale et illustrent les **principaux courants de l'art belge et européen de l'art ancien jusqu'à l'art actuel**. Les dons, les legs et les achats sont dans l'ensemble le reflet de leur époque, essentiellement du XIXe siècle à aujourd'hui (si l'on excepte un don de 200 œuvres d'art ancien, essentiellement du 17^e et 18^e siècle ainsi qu'un don de gravures anciennes). Les grands courants de l'histoire de l'art belge du dernier quart du 19^e siècle à nos jours, avec des exceptions étrangères, sont majoritairement représentés dans la collection. L'iconographie religieuse et la peinture d'histoire sont quasi absentes de celles-ci.

Etat d'avancement de l'inventaire et de l'étude des collections

Jusqu'en 2018, l'inventaire se trouvait sur des fiches cartons dactylographiées, elles-mêmes retranscrites dans des fichiers Word. Des images des œuvres étaient conservées sur des cd-rom datant des années 2004-2005. Un travail de **récolement** par lieu/espace de conservation a commencé en septembre 2018, transposé ensuite sur une **nouvelle base de données**. En juin 2023, 13.000 œuvres sont encodées. Précisons que cet encodage est encore globalement brut/partiel et que des rubriques doivent être complétées avec les informations détenues sur les fiches Word. Chaque œuvre récolée fait l'objet d'une photo documentaire.

Nouvelle base de données digitale

Le Musée d'Ixelles est doté d'une toute nouvelle base de données pour ses collections depuis 2019, fruit d'un partenariat d'envergure avec la Région Bruxelles-Capitale prenant en charge l'entièreté du développement et des coûts de ce projet impliquant de nombreuses collections patrimoniales bruxelloises. Cette nouvelle base de données permet dès lors d'ancrer significativement le Musée d'Ixelles dans le XXI^e siècle : informatisation de l'inventaire, gestion optimisée des collections et consultation en ligne, accessible à tous, des collections via l'interface publique : <https://collections.heritage.brussels>)

Statut juridique / administratif des collections et du musée

Les collections du Musée d'Ixelles sont **communales** et arborent dès lors un statut de **bien public**. Leur statut muséal leur confère aussi la caractéristique primordiale d'**inaliénabilité**. Ainsi, les collections du Musée d'Ixelles inventoriées **ne sont pas cessibles, vendables, échangeables...** Elles restent la propriété exclusive et durable de la Commune d'Ixelles, même lors de prêts ou dépôts externes de longue durée. Cette **stabilité de statut est une condition sine qua non d'une conservation, d'une gestion optimale et pérenne**.

L'inaliénabilité des collections muséales publiques est une règle d'or de la déontologie muséale et du fonctionnement des institutions muséales (références ICOM). Toute œuvre inventoriée devient inaliénable : elle ne peut plus être vendue ni cédée. Certes des échanges peuvent être réalisés. Ils se conçoivent alors en terme de dépôts et de prêts – de durées variables. Ce principe-clef de déontologie et de fonctionnement muséal garantit la pérennité des collections muséales et consolide leur statut de bien public.

OBJECTIFS GENERAUX VISES

La richesse, la qualité et la réputation des **collections** – offrant un **large panorama de l'art belge** de la seconde moitié du XIXe siècle à l'art actuel, comportant aussi quelques incursions internationales non négligeables – constituent la **raison d'être principale du musée**, de ses missions, ses objectifs et dès lors de **l'ensemble de ses activités**.

Une très large part de l'activité du musée vise et visera encore, en premier lieu, la **conservation, l'étude, l'enrichissement/accroissement, la consolidation et le rayonnement des collections**. C'est à partir et autour de cet axe-clef que l'ensemble des activités du musée se déploient...

La présentation et le **partage des collections avec les publics** est d'évidence l'un des objectifs prioritaires ambitionnés par le musée. Rendre visible les richesses de celles-ci, en offrir une présentation permanente en ses murs et hors les murs (expositions, prêts, projets spécifiques...) constituent l'une des activités phares de l'institution.

Dans ce cadre, nous pointons les principaux objectifs suivants :

- **Accroître et consolider** de manière efficace et pérenne la **conservation** des collections au travers d'une politique active d'optimisation de la **gestion des risques**
- Développer et **optimiser les pratiques de gestion** des collections
- Offrir une **présentation** (panorama) hautement qualitative, privilégiant une optique de **rotation** dynamique (alternance) permettant une **approche « multiperspectiviste » des collections** et, dès lors, des (re)découvertes/surprises renouvelées pour les visiteurs
- Maximiser l'**accessibilité** des collections hors les murs grâce aux outils technologiques (accès par la base de données + valorisation par les nouvelles technologies) + par une politique de prêts externes dynamique et/ou de production de projets à partir des collections
- Susciter/offrir des **approches plurielles et croisées décloisonnant les points de vue** : outre les clefs d'accès traditionnelles permanentes (outils de visite type cartels, textes, audioguides...),

volonté de susciter des approches partagées avec des regards critiques variés (par les artistes, par des personnalités issus d'horizons diverses, par le public lui-même...) et des dispositifs ...

- Favoriser l'**appropriation** aisée et fluide des collections par tous types de publics
- Stimuler une **recherche active** au sujet des collections par le renforcement d'une activité scientifique interne mais aussi par le biais de partenariats pertinents

SECURITE – ASSURER L'INTEGRITE ET LA SECURITE DES COLLECTIONS (vol, incendie, dégradations...)

Les collections du Musée d'Ixelles bénéficient d'un cadre de conservation sécurisé de ses collections : système de détection incendie – système de vidéo-surveillance – système d'alarme intrusions... Le dispositif actuel en place est mis à jour et « upgradé » régulièrement.

ACQUISITIONS : COMPLETER LES LACUNES / POURSUIVRE L'ENTREE DES CONTEMPORAINS

L'**enrichissement continu des collections** – notamment pour un musée offrant une approche « panoramique » de l'évolution de l'histoire de l'art – est un **enjeu-clef de la vitalité de l'institution**. Figurer la collection du Musée d'Ixelles à une limite temporelle serait en contradiction avec l'orientation prise par le musée dès sa conception et serait un positionnement radical non pertinent. Egalement, interrompre le fil des acquisitions – générant de la sorte un « gap » critique dans le panorama – serait préjudiciable à la cohérence de la collection. Mais pour des questions pratiques (gestion des espaces évoquée plus tôt) et de rationalité budgétaire, **la dynamique des acquisitions doit cependant se poursuivre autour d'axes très clairement établis et de modalités limpides** (commission d'experts, règlement d'ordre intérieur). Ainsi, fort de l'ADN des collections depuis 1892 (disciplines relevant des beaux-arts), **la politique d'acquisition du Musée d'Ixelles s'oriente selon deux axes :**

- **1. Compléter le puzzle « historique »** (artistes/œuvres n'étant pas entrés à « leur époque » au musée) ; dans ce cadre, une veille permanente des opportunités et de l'offre du marché doit être déployée
- **2. Poursuivre les acquisitions contemporaines représentatives/symptomatiques des principales tendances de la création contemporaine actives à l'échelle nationale** et estimées être les valeurs sûres de demain (« maturité » de l'artiste, représentativité de celui-ci et/ou de son courant, « pedigree » reposant sur une expographie/bibliographie importante et soumise à l'appréciation du comité d'experts).

Dans ce cadre, les **missions de la commission d'acquisition** consistent donc à déceler et à **objectiver** les artistes/œuvres répondant à ces **critères de sélection**, à déceler/susciter les opportunités d'acquisitions puis à les négocier. Ces critères de sélection valent tout autant pour la logique de don ou de legs afin de garder une pleine **maîtrise de l'évolution de la collection**, condition requise pour le maintien de **sa cohérence** et – in fine – de sa force/richesse. Ainsi, dans ce cadre, il s'avère pertinent et même indispensable que le musée puisse « se refuser » certaines opportunités si celles-ci n'entrent pas dans le cadre et ne rencontrent pas les critères fixés.

Si la politique d'acquisition porte une attention réelle aux questions de représentativité en matière de genre, d'origine, de culture (communautés de Belgique) etc... celles-ci restent toutefois soumises au critère primordial de qualité intrinsèque de l'œuvre (dont, de surcroît, de conservation et de présentation aux publics) et de représentativité des expressions artistiques à l'échelle nationale, évitant ainsi les écueils prévisibles de la mise en place de quotas ou d'acquisitions de « convenance » (dons ne répondant pas aux critères, propositions « localo-centrées », choix conditionnés par des contreparties...).

Les acquisitions doivent donc répondre à un processus scientifique garantissant l'indépendance de la commission d'acquisition et sur des critères objectifs en cohérence avec l'ADN de l'institution et de ses collections.

PRESENTATION DES COLLECTIONS - PARCOURS

Les **espaces dédiés aux collections permanentes** ont l'avantage d'être **d'échelle moyenne**. Ni trop long, ni trop court, varié dans la déambulation et découpé en zones distinctes, le **parcours des collections permanentes** se veut **riche** (présence de pièces maîtresses), **surprenant** (intégration d'œuvres moins connues du grand public ou incursion inattendue) et **générateur de sens/réflexion** (thématisations, confrontations/dialogues d'œuvres, incursions d'œuvres « invitées » d'autres collections et du « FOCUS » contemporain). La variété et la richesse des collections permettent une présentation régulièrement renouvelée (potentielle **rotation** en écho aux expositions temporaires) et une **mise en lumière innovante des collections sous des prismes variés**.

Ainsi, un parcours de type « panorama » historique peut être enrichi d'autres clefs d'accès, d'appropriation et de lectures de la collection. A cet égard justement, des invitations à des profils externes divers (artistes, historiens de l'art, critiques, philosophes, sociologues... mais aussi les publics élargis) seront lancées afin de générer des **misés en perspectives inédites**.

Le parcours permanent prêter, en outre, une attention particulière à la **valorisation des collections contemporaines et aux acquisitions récentes** en réintégrant une salle entière du parcours à celles-ci. En effet, durant le fonctionnement de pré-travaux, ce pan important des collections n'était plus présenté de manière systématique. L'effet domino du gain de surface d'exposition, grâce aux travaux d'extension, permet de pallier cette lacune.

UN PARCOURS APAISANT

Les multiples enjeux de la présentation des collections et les nombreuses ambitions qui la sous-tendent ne doivent pas pour autant susciter un sentiment de kaléidoscope confus. La **richesse et la cohérence du parcours se refléteront notamment au gré d'une présentation matérielle fluide et agréable soutenant l'esprit intimisme et d'échelle humaine qui caractérise le musée**. L'espace, baigné partiellement de lumière naturelle et rafraîchi dans des tonalités harmonieuses, devra permettre une visite apaisante. L'expérience de visite constituera un point d'attention fort de l'équipe du musée et à cet effet, elle sera particulièrement sensible aux conditions matérielles de celle-ci (assises possibles, signalétique claire, parcours fluide, informations et contenus de visite aisément consultables...).

En outre, dans l'esprit particulier du Musée d'Ixelles offrant à ses publics une **relation privilégiée à l'œuvre**, des moments de contemplation totalement apaisés (par exemple, visites isolées en dehors des accès tout publics sur rdv, en écho au parcours communal « Bulles de silence ») sont envisagés. Ceux-ci pourraient être conçus dans une optique complémentaire de « **droit à la déconnexion** » (voir partie « Numérique »).

ACCESSIBILITE ET APPROPRIATION DES COLLECTIONS

L'**accessibilité** et l'**appropriation** des collections par les publics les plus divers sont donc l'un des objectifs majeurs de l'axe relatif aux collections. Que ce soit par la présentation dans les espaces permanents, par une offre culturelle et/ou des dispositifs pédagogiques et didactiques pertinents visant à offrir des angles d'approches multiples, par l'accessibilité à l'inventaire grâce à la base de données online accessible à tous, par une activité de recherche et d'étude, par le biais de l'émerveillement ou du plaisir... **toutes les approches font sens et sont envisagées sans tabous par l'équipe du Musée d'Ixelles** dès lors qu'elles sont conçues en corrélation avec l'ADN de l'institution et de ses collections. Des choix seront toutefois posés au gré des ressources disponibles mais, toujours, dans un **souci de cohérence et de pertinence**. Ces orientations sont proposées au gré des chapitres suivants.

RAPPEL SYNTHETIQUE DU ROLE DES COLLECTIONS

- **Rôle patrimonial et historique** : les collections constituent la mémoire collective d'une société, en l'occurrence en ce qui concerne les témoignages artistiques de jadis et d'aujourd'hui
- **Rôle scientifique / connaissance** : la collection – grande « base de données » référentielle – permet une meilleure connaissance de la création actuelle et passée, base de toute recherche fondamentale, sans oublier les enjeux liés aux connaissances sur le contexte de création et son fonctionnement
- **Rôle culturel et social** : source d'émerveillement, parfois dès le plus jeune âge, elles étayent la diffusion des connaissances en histoire de l'art et encouragent dialogues et réflexions

IV. AXE RECHERCHE – VIE SCIENTIFIQUE

L'**étude des collections, la recherche scientifique et la diffusion des savoirs vers les publics** figurent parmi les **missions fondamentales** du musée (voir définition ICOM). La vie scientifique du musée est effectivement l'une des sources essentielles d'**irrigation de l'ensemble de ses activités** : conservation, valorisation/présentation des collections, expositions, prêts, politique éditoriale, offre culturelle/médiation... Au musée d'Ixelles, du fait de ses ressources actuelles (humaines et financières), la vie scientifique ne peut être que partiellement assumée. Une **marge de progression** importante caractérise dès lors cet axe-clef de la vie du musée et, dans ce cadre, l'activation d'une **stratégie d'intensification de la vie scientifique** s'avère un point d'attention particulièrement important du projet de redéploiement du musée.

V. AXE EXPOSITIONS

Les expositions temporaires constituent une **activité centrale de la vie du musée** depuis plusieurs décennies, à l'instar de l'évolution générale de la muséologie contemporaine depuis les années 1960-1980. Dans ce cadre, le Musée d'Ixelles s'illustre depuis lors par une politique dynamique et ambitieuse d'expositions temporaires régulières permettant de **mettre en lumière/valoriser de nombreux aspects de l'histoire de l'art et de l'actualité artistique**, mais aussi de **stimuler/renouveler l'intérêt de publics variés**. Une large part de la notoriété du musée repose ainsi sur sa politique d'expositions temporaires. Doté d'une salle de 1.000 m² dédiée spécifiquement à celles-ci (espace agrandi de 20% avec l'actuel projet de rénovation en rendant la 2^e galerie accessible) et d'un espace pour des expositions de plus petit format (salle arrière de 100 m²), le Musée d'Ixelles déploie une part importante de son activité courante aux expositions (programmation, conception, organisation, coproduction, revente...). Elles constituent donc un **point central et un enjeu-clef de la vie du futur nouveau musée** et assument une fonction-levier multiple :

- approfondissement/renouvellement des connaissances (recherche appliquée)
- soutien aux artistes
- offre de médiation déclinée/adaptée selon les publics (appropriation, délectation)
- consolidation/accroissement de notoriété
- consolidation/accroissement de fréquentation
- opportunités économiques (billetterie, coproduction, revente, partenaires-sponsors...)
- opportunités de partenariats (institutionnels, culturels, financiers...), etc. ...

Qualitative et volontairement diversifiée, la **politique des expositions temporaires** du Musée d'Ixelles aspire à se déployer – à partir de la réouverture – selon les axes suivants :

UNE PROGRAMMATION ENTRE DÉCOUVERTE ET PRESTIGE, ACCESSIBILITÉ ET ÉTONNEMENT (ORIENTATION)

Qu'elles soient thématiques, monographiques, chronologiques, transversales... qu'elles abordent des sujets de l'histoire de l'art des XIX^e, XX^e siècles, de l'art actuel... **les choix de programmation se veulent volontairement variés**. La qualité, la cohérence avec l'ADN des collections (art belge et

international du XIXe siècle à nos jours ; les expressions artistiques de type beaux-arts dans la variété de ses expressions) et l'accessibilité/lisibilité restent le cadre de référence. Celui-ci permet cependant d'ouvrir un spectre de possibilités particulièrement large et foisonnant.

Dans un esprit de continuité et de consolidation des acquis positifs de la programmation antérieure, une attention particulière sera accordée à une **alternance équilibrée** entre les **expositions de type « référence/'prestige' »** (monographie d'artistes réputés, de mouvements publiquement établis de l'art belge et international...) et celles de type **« découverte »** (expositions plus expérimentales, exploratoires, de défrichage...). Cet équilibre répond à la mission inhérente de recherche et de valorisation de l'art.

Trois formats/concepts d'expositions complémentaires pourront se juxtaposer/cohabiter :

- **1/ les « grandes expositions »/expositions « références »** : destinées à la grande salle principale d'expositions temporaires, traitant des sujets d'envergure à potentiel de rayonnement élargi et pouvant se déployer physiquement dans cet espace vaste et volumineux.
- **2/ les « expositions découvertes/expositions dossiers »** : ces expositions « annexes » (accrochage plus réduit) permettent de mettre en lumière des artistes et mouvements historiques et/ou actifs en Belgique ne pouvant pas s'assumer dans la grande salle mais dont la valorisation et l'étude sont intéressantes pour la progression des connaissances (mission scientifique). Outre des artistes historiques, l'esprit de « découverte » qui sous-tend cet axe permettra aussi de programmer la **création contemporaine**, émergente comme à maturité, permettant ainsi au musée d'assumer son rôle **de soutien actif à l'art actuel** mais aussi de tisser (puis entretenir durablement) une relation privilégiée avec les artistes, bénéfique au musée (communauté artistique active gravitant positivement autour du musée, opportunités de réseautages pertinents, de création de liens durables, opportunités de dons, legs...). Dans ce cadre, des partenariats ciblés avec des organisations spécialisées dans le soutien à la jeune création pourront être maintenues et développées (collaboration avec des jury d'écoles d'art, concours Art Contest, Belgian Art Prize, Prix Marie-Louise Rousseau, fondations, galeries, foires...)
- **3/ les présentations de « FOCUS »** : incursion d'une œuvre d'un artiste actuel actif sur la scène belge dans l'accrochage permanent. Cette présentation s'est avérée une formule porteuse par le passé et devrait être consolidée afin de rejoindre les objectifs préalablement pointés (musée comme levier/soutien de jeunes talents – relation de fidélisation avec les artistes – stimuler un lien entre l'artiste « Focus » et les collections du musée - regards croisés, multiperspectivisme)...

La **politique des expositions** se conçoit dans un esprit de **continuité** par rapport aux dix dernières années de fonctionnement : **elle se veut ainsi à la fois ambitieuse, qualitative, surprenante, insolite mais – toujours – accessible.**

En effet, en adéquation avec le caractère généraliste du musée, son échelle humaine et authentique, la programmation des expositions vise une approche hautement qualitative tout en restant abordable pour tous et à éviter les écueils d'un élitisme et de « l'entre-soi ». Soumise à une **forte concurrence** – tant à l'échelle locale que nationale – elle requiert une attractivité fondée sur l'**audace**, une capacité de l'équipe à être **visionnaire** dans ses choix notamment fondée sur un travail de **réseautage** de haute volée (artistes, experts, commissaires, profils culturels, intellectuels, collectionneurs, galeristes...) permettant de susciter des opportunités de programmation

intéressantes et pertinentes. La pleine confiance des autorités de tutelle dans ce travail d'expertise de fond et de longue haleine est, dans ce cadre également, une condition nécessaire de réussite.

CONSOLIDER L'APPROCHE MULTIPERSPECTIVISTE

Véritables **outils discursifs**, les expositions permettront – outre la fonction de délectation – d'alimenter l'engagement multiperspectiviste pris par le Musée d'Ixelles. En ouvrant certains projets d'expositions à des **commissariats de profils divers** (historiens d'art, philosophes, artistes, réalisateurs, écrivains, publics...) le Musée d'Ixelles pourra tendre à la **diversification des regards sur l'histoire de l'art** et, de la sorte, **stimuler le sens critique**. Avec l'appui d'une offre de médiation adaptée et de partenariats choisis, les **expositions** (comme les expositions permanentes) seront dès lors des **leviers propices à la réflexion, au débat et à un positionnement de l'institution comme outil favorisant l'ancrage/positionnement des publics dans la société**.

Renouveler l'expérience de visite (fréquence)

Jusqu'en 2018, la programmation du Musée d'Ixelles s'organisait au gré de l'enchaînement de trois saisons par an, soit : des expositions principales et annexes d'une durée moyenne de trois mois et demie et la création d'environ 6 à 8 expositions par an (fermetures d'inter-expo d'une durée moyenne d'un mois pour les démontages-montages).

Dans une **optique qualitative** mais aussi d'**optimisation de la gestion générale du musée comme de la rentabilité (notamment financière) des projets**, le rythme serait désormais de **deux saisons plus longues**, passant ainsi à **5 mois sans fermeture intermédiaire**. Le « découpage » et les principales caractéristiques pourraient ainsi être :

- une saison « automne-hiver » (octobre à février)
- suivie d'une saison « printemps-été » (avril à fin août)
- Ainsi, les deux moments d'inter-saisons pour montage/démontage dans la grande salle étant septembre et mars
- Fort de la nouvelle configuration des espaces, ce schéma permettrait une organisation **SANS fermeture intermédiaire** au public (accès aux collections permanentes maintenu).

Afin de viser des objectifs de communication claire vers les publics et l'activation de relations-presse et d'opérations promotionnelles efficaces, nous préconisons des dates de programmation similaires pour toutes les expositions présentées.

En outre, **l'organisation d'activités et événements ponctuels et réguliers (nocturnes, participation aux nuits des musées...)** permettra d'alimenter une attractivité renouvelée (et en conséquence une **fréquentation renouvelée**) tout au long de l'année propice à la conquête de nouveaux publics.

EXPORTER ET FAIRE RAYONNER NOS EXPOSITIONS

Les productions d'expositions génèrent des coûts importants (conception, préparation des œuvres, commissaire, transport, catalogue, promotion, offre de médiation...). Dans une optique de **rationalisation/mutualisation des coûts**, la logique de **coproduction** de certains projets sera poursuivie. Cette optique permet également de répondre à des objectifs de **rayonnement de**

l'exposition concernée, mais aussi **de notre savoir-faire** et de développement de notre **réseautage** propice à faire émerger de nouvelles opportunités (voir Partenariats...).

Des expositions temporaires entre « audace » et « prestige »

Des expositions temporaires originales et prestigieuses ont été proposées au cours des dernières décennies et sont devenues des rendez-vous incontournables de la vie culturelle bruxelloise, belge mais également au niveau international. Certaines d'entre elles ont largement marqué les esprits, tels, entre autres : * Exposition, l'art du graffiti à Bruxelles (2011) * Jean Dubuffet, architecte (2012) * Vasarely, hommage (2013) * Paul Delvaux dévoilé (2014) * Duane Hanson (2014) * Paysages de Belgique (2015) * Nervia – Laethem-Saint-Martin (2015) * American Photorealism (2016) * Pierre et Gilles, Clair-obscur (2017) * Robert Doisneau (2017) * Hop (expo pour les enfants – 2017)

VI. AXE POLITIQUE DES PUBLICS - ACTION CULTURELLE VERS LES PUBLICS

L'évolution générale des pratiques culturelles au cours des dernières décennies a permis de générer de **nouveaux rapports entre les publics et les musées**, de **nouvelles pratiques de visites** mais aussi de **nouvelles envies et attentes des publics**... Cette évolution permet de placer légitimement **la politique des publics comme un axe fondamental du projet muséal**, pleinement interdépendant avec tous les autres aspects de la vie de l'institution, dont celui des collections.

Le Musée d'Ixelles a fait de nombreux progrès en matière de politique des publics depuis une quinzaine d'années, notamment par la création d'un service des publics ayant œuvré activement à la mise en place d'une offre culturelle étoffée et variée au gré de la programmation. Celle-ci a permis d'expérimenter de nombreuses actions de médiation, d'ouvrir – en conséquence – le musée à de très nombreux nouveaux profils de publics et, dès lors, d'accroître significativement la qualité de sa relation avec les publics mais aussi, de manière collatérale, la fréquentation.

La mue amorcée au cours de ces dernières années ainsi que le projet de fermeture déployé vers une démarche particulièrement participative (travail sur la proximité, l'appropriation des collections...) devrait maintenant aboutir à une **consolidation/sécurisation d'axes prioritaires** (voir infra) et faire l'objet d'un développement stratégiquement mûri autour d'une vision conforme à l'ADN du Musée, à savoir : à échelle humaine, généreuse, authentique, stimulant la curiosité, l'étonnement, la réflexion, l'engagement, la participation ou l'émerveillement...

Le redéploiement du Musée d'Ixelles, porté par son projet architectural de rénovation et d'agrandissement, se cristallise désormais autour d'une **politique des publics construite autour d'axes en phase avec son temps**. Devenu un lieu hybride, « [...] **le musée se met à l'ère de la culture participative et parie sur l'intelligence collective. Un nouveau paradigme de la relation aux publics façonne la médiation. Une porosité des fonctions du musée s'amorce.** » (« Inventer des musées pour demain », p.47)

Ainsi, notre projet de politique des publics ambitionne un développement autour des principaux axes/objectifs suivants :

- **UN LIEU PORTE VERS TOUS – ACCESSIBILITE**
- **UN LIEU DE PARTAGE ET DE RENCONTRE - MUSEE « TISSEUR/CREATEUR DE LIENS »**
- **UN LIEU DE REFLEXION ET DE DECOUVERTE – « MUSEE FORUM »**
- **UN LIEU DE PLAISIR ET D'EMERVELLEMENT – EXPERIENCE DE VISITE**

UN LIEU DE PLAISIR ET D'EMERVELLEMENT – EXPERIENCE DE VISITE

La diversité d'appréhension du projet muséal permet de faire cohabiter/subsister également une approche fondée sur les notions **d'espace de délectation/plaisir/épanouissement personnel**.

Ces notions sont éminemment relatives. Le plaisir, l'épanouissement personnel, s'alimentent de façons très diverses (éducative, récréative, active, passive...). Mais au cœur de cette approche, le musée d'Ixelles ambitionne un dénominateur commun : proposer une **expérience de visite qui soit avant tout humaine, authentique, généreuse**. Par une **relation conviviale et chaleureuse avec le public**, la rencontre se voit profondément bonifiée et in-fine s'installe une relation durable, un lien de **fidélité**.

A cet effet, la **qualité d'accueil** est une préoccupation importante (qualité d'accueil, d'information, signalétique, services proposés, offre culturelle adaptée/diversifiée, sentiment de sécurité, fluidité...). **Se sentir bien au musée** est une condition d'expérience de visite réussie. A cet égard, le musée d'Ixelles a beaucoup d'atouts à valoriser, notamment grâce à son redéploiement architectural et conceptuel : sa programmation, ses collections, sa qualité d'accueil, son parcours à échelle humaine, son relationnel aisé aux œuvres, son ambiance chaleureuse et lumineuse, son horaire et sa tarification (voir « Zoom sur » ci-après) abordables, sa programmation variée et adressant régulièrement des signes de bienvenue à certaines communautés/publics (Street artists, LGBTQIA+, voisins, familles...)... la présence équilibrée de l'ensemble de ces ingrédients est propice à l'établissement de **liens durables avec les publics (souvenir, émotion, convivialité...)**, liens potentiellement porteurs de **soutiens** opportuns à courts ou longs termes (Amis du musée... opérations ponctuelles de levées de fond, **esprit de communauté**).

Entre **espace communautaire et espace personnel**, lieu de **rencontre**, lieu de **visite**, lieu de **bien-être**, le musée incarne la vie contemporaine et génère une nouvelle relation aux publics, potentiellement durable.

Dans cette optique qualitative et bien-être, d'accessibilité et d'appropriation, les **outils d'accompagnement à la visite** sont envisagés dans ce souci d'accessibilité, de qualité, d'appropriation (dispositifs de guides-conférenciers, audioguides, textes en salle, salle interactive de découverte de collection...) feront l'objet d'une attention particulière et – en cohérence avec la vision stratégique développée ci-avant – s'orienteront **entre**

- **une offre générale (outils généraux de visite)**
et
- **une offre ciblée (publics ciblés).**

Tel qu'exposé dans le chapitre ad hoc, l'intégration des outils **numériques et digitaux se conçoit comme complément aux approches privilégiant les dispositifs classiques non technologiques et la transmission par l'humain**, et/ou comme projets expérimentaux ponctuels spécifiques/ciblés (voir chapitre Numérique et Collections).

Enfin, dans cet axe porté sur la relation légitime et entière des publics sous le prisme de **l'émotion et de l'émerveillement**, le musée ambitionne le développement de dispositifs simples et accessibles, propices à de possibles approches exclusives des œuvres et de l'espace muséal : événements festifs ; visites plus méditatives/contemplatives, voire visites solitaires (cf droit à la déconnexion) ; performances pluridisciplinaires comme des lectures – concerts ; parcours thématiques sensoriels...

Pour conclure, la politique des publics se veut souple et diversifiée, ouverte et humaine, qualitative et originale, inclusive et accessible... Elle fera ainsi écho aux nombreuses qualités des collections et de la programmation et consolidera la cohérence de l'identité et de l'ADN du Musée d'Ixelles. Elle sera une prolongation/extension « évidente » du musée, et s'offrira aux publics en visant de construire, avec elle, une communauté forte de publics aux profils les plus diversifiés possibles.

ZOOM sur..

- **La sécurité, une responsabilité et un gage de qualité de visite** : au regard de l'évolution sociétale, il est à noter qu'un processus complet d'audit et – à sa suite – de mise aux normes du site et de son fonctionnement au regard de la sécurité des personnes est entrepris dans le cadre du redéploiement du musée. L'optimisation de ce point-clef du fonctionnement muséal est une priorité en vue de sa réouverture et de son futur fonctionnement.
- **Evolution indicative chiffres de fréquentation**
- **2004 : 25.513 visiteurs ; 2011 : 34.575 visiteurs ; 2014 : 47.122 visiteurs ; 2015 : 61.178 visiteurs ; 2017 + premier trimestre 2018 : 100.000**
- **Mieux connaître les publics (observation, analyse) : connaître ses publics est l'une des clefs d'une stratégie réussie.** Une connaissance active des publics dans leur globalité mais aussi leurs spécificités pour concevoir une stratégie équilibrant une approche globale mais aussi ciblée, adaptée, est nécessaire. A cet effet, un dispositif permanent de connaissance des publics (observation fréquentation et veille démographique (locale, globale) sera implémenté -
- **Horaires, tarifs, saisons, billetterie, services**
Deux horaires devraient être proposés aux publics. Un horaire « semaine » de 9h30 à 17h00 et un horaire « week-end » de 10:30 à 18:00. Cet horaire à deux vitesses permettrait de répondre à des demandes et usages variés (du scolaire en semaine aux usages plus récréatifs le week-end...). Des nocturnes mensuelles sont envisagées (jusque 20h) et des nocturnes événementielles exceptionnelles annuelles (Museum Night Fever jusqu'à 1h du matin, Nocturnes des musées bruxellois jusque 22h) seront également programmables et propices à une offre renouvelée vers des publics variés.
Entre outre, la nouvelle organisation du futur musée prévoit un fonctionnement sans interruption en inter-expo (anciennement, des fermetures d'un mois étaient appliquées à raison de trois fois par an pour les démontages/montages).
Les systèmes de réservations devraient également être optimisés, notamment par la mise en place d'un système de réservation en ligne.
Enfin un ajustement des tarifs sera envisagé après analyse approfondie du schéma global du fonctionnement financier du nouveau musée, et des observations récentes des pratiques de visites, tout en visant bien sûr le maintien d'un objectif d'accessibilité maximale

De nouveaux services vont être proposés aux publics pour accroître le confort, la convivialité et le plaisir dans l'expérience de visite : café, shop, wifi, réservations en ligne, expérience « terrasse-jardins »...

- **Une offre culturelle « plurielle », ouverte à tous** : visites guidées, visites contées, visites-jeux, guides à la carte, audioguide multimédia, ateliers familles, conférences, cycle de cours, débats, projets pédagogiques et/ou récréatifs, carnets ludiques... la palette d'offre culturelle visera à répondre aux profils variés des publics du Musée d'Ixelles. Elle se concevra autour d'une offre récurrente/régulière et une offre ponctuelle par projets selon la programmation et les opportunités de partenariats. Elle s'ambitionne comme le reflet de la diversité des publics et une réponse adaptée aux pratiques culturelles contemporaines.

VII. AXE POSITIONNEMENT NUMERIQUE

Notre **stratégie numérique** est **celle de l'équilibre, de la mesure**. Elle entend se préserver des injonctions et des pressions sociétales en matière d'innovation et d'urgence technologique pour **s'appuyer plutôt sur une réflexion de fond** autour des principales questions suivantes : **que visons-nous par l'intégration numérique ? Que veut-on faire comprendre ou faire expérimenter à notre public ?**

Le Musée d'Ixelles se distingue en effet par son échelle humaine, son authenticité, l'accessibilité aisée de ses collections ou encore ses expositions de qualité présentées dans son cadre chaleureux au gré d'un parcours équilibré... Dans ce contexte, la question du positionnement numérique pourrait émerger comme une incursion contraire à ces qualités. Il nous apparaît cependant nécessaire de dépasser cette relation binaire au numérique, ce débat entre « technophiles » et « technophobes » afin d'assumer plutôt une position de **relation au numérique qui se veut raisonnée et pertinente**.

Dans cet esprit, la stratégie numérique du Musée d'Ixelles s'envisage comme le développement d'outils et de services ciblés selon **trois axes** principaux :

- 1/ celui de la **diffusion/valorisation des collections**
- 2/ celui de **la médiation**
- 3/ celui de **la communication**

Certains de leurs développements s'entremêlant de facto.

Dans son souci de qualité, le musée privilégiera la production d'**outils à « contenus »** et/ou **informatifs** en portant une attention particulière sur leur fiabilité et leur pérennité technologique afin d'éviter les écueils de l'obsolescence, des (in)capacités de suivi technologique au sein de l'institution ou encore celui d'investissements déraisonnables.

LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DE LA DIFFUSION/VALORISATION DES COLLECTIONS

Depuis 2018, l'encodage des collections du musée dans la **base de données « Heritage.Brussels »**, impulsée et coordonnée par Urban.Brussels, a été amorcée. Celle-ci est à la fois un **outil de gestion** des collections et une **plateforme Web de consultation accessible à tous**. Dans ce cadre, l'ensemble des collections est encodée progressivement et est consultable par tout un chacun (image, fiche technique). Bon nombre d'œuvres sont en outre agrémentées de notices descriptives et informatives complémentaires (texte explicatif rédigé d'env. 20 lignes ; à ce jour 100 notices rédigées sont mises en ligne et l'objectif visé est de env. 25 / an).

La mise en place de cet outil a permis au musée de faire un bond en avant considérable non seulement dans la gestion des collections mais aussi dans la visibilité, la valorisation et l'appropriation des collections. Il a **vocation à se consolider et s'étoffer au cours des prochaines années**, devenant dès lors une vitrine importante du musée et un outil de consultation facile d'usage et gratuit accessible à tous (étudiants, chercheurs, pairs, curieux, amateurs...).

VIII. AXE TERRITORIALITE – POSITIONNEMENT – IMAGE – COMMUNICATION

Intuitivement, empiriquement, indépendamment de données objectivables/chiffrables comme le nombre d'œuvres conservées dans sa collection, les chiffres de fréquentation ou encore les recensements dans la presse de son activité, se dégage l'idée que le Musée d'Ixelles occupe une place forte sur l'échiquier culturel et muséal bruxellois, national et, dans une certaine mesure, international... Le rayonnement de ses collections, de ses expositions, son offre culturelle variée, ses valeurs, son ADN... sont autant d'éléments qui génèrent une **place « particulière » du musée dans le monde culturel local et plus global mais aussi un attachement significatif des publics à son égard.** Cette situation constitue une force essentielle dans le redéploiement du musée mais – sans perdre la saveur et la magie d'une alchimie indomptable – il convient de conceptualiser et structurer les axes principaux de ce positionnement si particulier afin d'en faire des appuis solides et pérennes du redéploiement puis du développement du Musée d'Ixelles.

A cet égard, le Musée d'Ixelles entend travailler son **positionnement autour de deux axes principaux** :

- **Un renforcement de son action territoriale**
- **Un ajustement, une clarification et une consolidation de son image / sa communication**

TERRITORIALITE : UNE CONCEPTION FEDERATRICE

De par sa situation au cœur d'un maillage urbain résidentiel particulièrement dense et, par ailleurs, de par son rayonnement et sa réputation élargie, le Musée d'Ixelles se déploie selon une apparente contradiction : il est **à la fois musée local... et musée global...** et est un exemple éclairant de la notion de « glocalisation ». Cette dualité est une spécificité qui a valeur de force et qu'il convient de travailler consciemment.

MUSÉE D'IXELLES – MUSÉE LOCAL

Le Musée d'Ixelles aspire à devenir un **socle stable au cœur du territoire ixellois**. Cette aspiration ne se veut pas uniquement symbolique (musée tel un « phare » culturel local). Elle se conçoit en outre bien plus concrètement, par une volonté de se proposer comme lieu au service de la société dans laquelle il est situé et cherchant à **accompagner ou favoriser son développement culturel, social, éducatif, économique.**

Le Musée d'Ixelles aspire à assumer un **rôle de « maison commune »**, intégrée au territoire et qui viserait à rattraper – par le biais de son offre culturelle – le déficit des inégalités. Le musée devient ainsi un lieu où l'on « **vit ensemble** », où l'on se « **raconte** ». Dans la suite logique d'opérations comme *Musée comme chez soi* (2018-maintenant) ou encore la *Consultation de ses publics* (2021), l'**axe participatif** amorcé par le Musée d'Ixelles permettra une **collaboration durable avec les publics de proximité**, prenant appui sur son offre/sa programmation et de ses valeurs, dans un **esprit de co-construction**. Ainsi, dans cette logique d'ancrage territorial de proximité, des projets artistiques et

urbanistiques mettant en relation le musée avec les rues avoisinantes (axe Musée – Van Aa – Rabelais ou Musée – Malibran – Flagey, par exemple) pourraient être développés.

Enfin, le Musée d'Ixelles aspire encore à se concevoir comme **service de proximité** (accueil d'associations locales, à caractère culturel social, travail de fond et durable avec les publics scolaires de proximité) afin de s'assumer comme **rouage essentiel à la cohésion sociale locale**. Le Musée d'Ixelles s'offre au service de tous les publics – notamment ses voisins, les Ixellois – et se met à l'écoute et en lien avec les communautés qui le composent. Concrètement, le développement de ces nouveaux liens pour un ancrage territorial fort implique un nécessaire développement de partenariats opportuns et pertinents (voir chapitre Politique des publics). Par cet **ancrage territorial**, par sa programmation et son offre culturelle, le **musée contribuerait** de manière significative à la sensibilisation des publics à **reconnaître la diversité de la société et l'ouverture à l'autre**.

Sous un autre aspect, la **territorialité comme levier fédérateur** se déploiera également en **tissant des connexions cohérentes et durables avec les opérateurs culturels locaux** (Flagey, Civa, galeries, fondations, écoles d'art...). Sur un territoire circonscrit – Porte de Namur / Flagey / intra-Louise / La Cambre / Musée d'Ixelles, Musée de l'Histoire Européenne - un véritable « **pôle culturel** » d'une grande richesse comportant des potentialités de synergies multiples pourrait émerger et être activé (voir chapitre Partenariats). Le Musée d'Ixelles aspire à alimenter activement la co-construction d'un tel axe de développement local avec les opérateurs concernés (culturels, associatifs, entreprises...). Ensemble, par des projets communs, les opérateurs favoriseront la cohésion sociale, culturelle, éducative... Par cette voie, une communauté locale active se distinguerait significativement mais, aussi, de nouvelles perspectives touristiques et, dès lors, économiques.

MUSÉE D'IXELLES – MUSÉE GLOBAL

Le **rayonnement national et international** du Musée d'Ixelles, reposant notamment sur la richesse de ses collections, la qualité de ses expositions, son offre culturelle ou encore sa communication originale à destination de tous les publics nourrit activement la notion de territorialité locale abordée ci-dessus. En effet, par une action territoriale accomplie, les acteurs impliqués ont l'opportunité de se reconnaître et s'approprier le musée et de développer un sentiment d'appartenance et de fierté bénéfique à l'institution, et plus largement à la Commune. Une **communauté locale « d'Ambassadeurs »** pourrait être activée en vue de la réouverture, puis de la relance de l'activité courante. Par le local/territorial, le global se voit renforcé... et réciproquement...

« Le futur du musée passe par les services et expériences qu'il propose : le musée comme service public de proximité, au service de tous les publics. Un musée résolument ancré dans son territoire, à l'écoute et en lien avec les communautés qui le composent. Un musée ouvert aussi bien aux plus âgés qu'aux plus jeunes, aux publics traditionnels mais aussi aux publics du champ social, se réinventant sans cesse, développant des partenariats avec les milieux scientifiques mais aussi éducatifs, médicaux, sociaux, etc. Chaque musée, qu'il soit local ou national, se doit de réfléchir à toutes les possibilités d'explorer et de créer de nouveaux liens afin de s'ancrer sur son territoire. C'est ce principe, nous en sommes persuadés, qui donne sa réelle légitimité au musée comme institution pérenne, au sein de notre société ». in : Jacqueline EIDELMAN (dir.), *Inventer des musées pour demain. Rapport de la mission Musées du XXIe siècle*, Paris, La documentation Française, 2017, p. 88.