

Brussels Museums

Recommandations « Personnel »



m |
opemuseum



brussels
museums.be

disclaimer

J'aimerais remercier tous et toutes qui ont participé à ce processus de réflexion. Ceci étant dit, je tiens à préciser que ces recommandations ne reflètent pas les convictions individuelles des participant·es. Elles sont une combinaison d'idées apportées par les expert·es Think Tank, qui ont ensuite été utilisées comme base de discussion pour les membres du musée lors de nos sessions de coréflexion. En tant que coordinatrice du projet Open Museum, j'ai décidé de combiner les idées pour ce premier document afin d'éviter tout rejet ou valorisation de l'une ou l'autre des parties impliquées. Après discussion avec le Think Tank, ces personnes ont demandé que les idées soient séparées pour les prochaines éditions. A la fin de ce document, vous trouverez leurs réflexions sur les recommandations présentées ici.

Je pense qu'il est important que ces idées soient considérées comme des points de départ pour les discussions sur l'inclusion, la diversité, l'accessibilité et l'équité. Le travail d'inclusion étant en constante réflexion et évolution, les idées présentées ici devront faire l'objet d'une réflexion, d'une remise en question à partir d'un lieu d'empathie et d'une mise à jour à l'avenir. Pendant la lecture de ce document, si vous avez des commentaires à partager ou des questions à poser, n'hésitez pas à me contacter à l'adresse mary@brusselsmuseums.be.

écriture inclusive

Dans un effort d'avoir une représentation plus juste de notre société, Brussels Museums a établi une Charte d'écriture inclusive. Dans ce document, j'ai suivi les règles établies et approuvées par notre conseil d'administration. Premier pas dans une direction plus inclusive, cette charte présente toujours une perspective binaire sur le genre. Je vois les complications d'avoir un langage "inclusif" qui ne visibilise toujours pas certaines personnes et j'attends avec impatience les évolutions futures de cette charte. Nous sommes conscient·es des limites et des positions binaires de la Charte d'écriture inclusive et je vous invite à partager avec moi vos réflexions sur le sujet à l'adresse mary@brusselsmuseums.be.



Mary Peterson
Project Coordination - Open Museum
Brussels Museums

table de matières



04

introduction,
participation, processus

07

recrutement
et sélection

11

gestion
du personnel

15

communication
interne

19

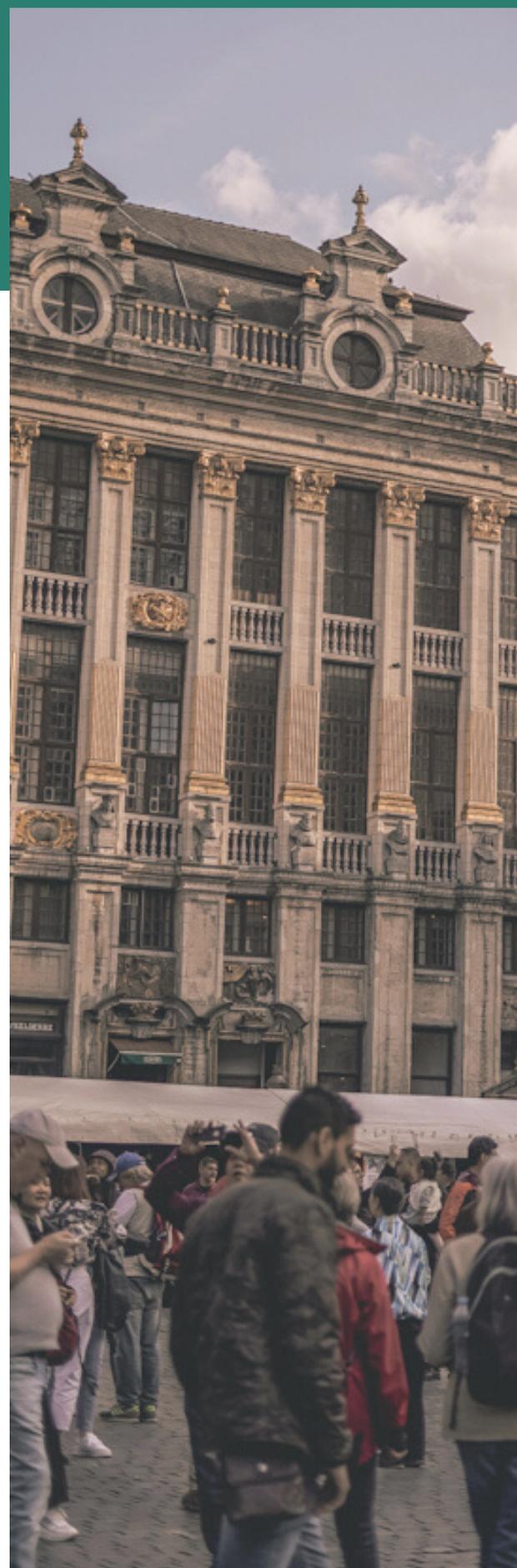
communication
externe

22

remerciements

23

biographies
think tank



Avec Open Museum, nous voulons jouer un rôle pionnier dans la sensibilisation de nos musées aux domaines de l'inclusion* et de la participation. Créé en 2019 par l'asbl Brussels Museums, Open Museum aide les musées bruxellois à devenir plus inclusifs, afin qu'ils puissent représenter au mieux la diversité de notre belle ville. Une série de discussions entre les musées et divers acteurs, actrices et activistes sont prévues de mai 2021 jusqu'à juin 2022. A partir de celles-ci, des recommandations seront produites pour mettre en lumière les défis et les solutions aux problèmes communs liés à ce sujet.

À cette fin, Open Museum a lancé un appel aux personnes travaillant sur des projets luttant contre les discriminations afin de développer un ensemble d'axes sur lesquels les musées pourraient se concentrer pour devenir des espaces plus inclusifs. Avec l'aide de ces personnes constituées en Think Tank (ou comité d'accompagnement), cinq domaines d'action centraux ont été pensés : Personnel, Public, Partenariats, Lieu (Place) et Programmation. Pour chaque domaine, une réunion est organisée où les participant·es donnent leurs avis sur les étapes à franchir pour qu'un musée puisse s'améliorer au niveau du sujet abordé. Ensuite, les musées sont invités à faire le même exercice dans une réunion de co-réflexion.

L'utilisation de ce terme est polémique car il implique l'invitation d'une autre partie à la table de discussion, tandis que le problème est souvent la table elle-même. Nous l'utiliserons pour le moment pendant que nous chercherons un autre mot qui correspond mieux à nos valeurs.



À la suite de ces réunions, des recommandations sont formulées à partir des solutions présentées par les deux parties. Ces recommandations sont conçues comme un point de départ pour les musées afin de remettre en question leurs pratiques et les adapter davantage à leur vision inclusive. Les recommandations sont destinées à susciter la réflexion et à contribuer à la déconstruction des pratiques d'exclusion.

participation

Think Tank*

- Apolline Vranken (elle)
- Céline Galopin (elle)
- Ichraf Nasri (elle)
- Laurent Fastrez (il)
- Nour Outojane (iel/elle)
- Philippe Harmegnies (il)
- Samuel Hus (il)
- Tilke Wouters (iel)
- Vanessa Vovor (elle)

*Voir les biographies à la fin de ce document.

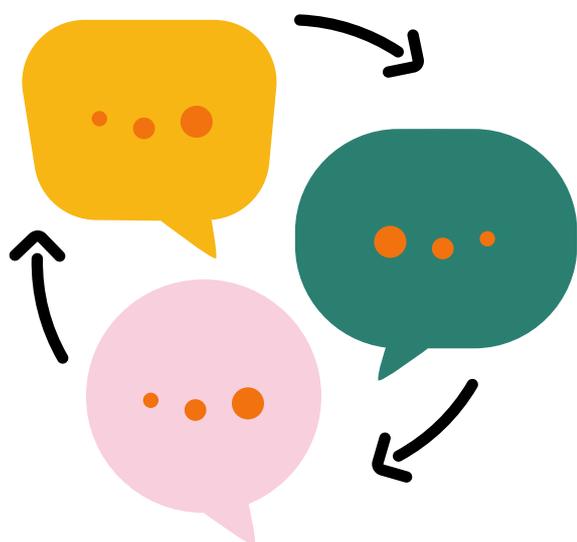
Museums

- Autrique House
- Botanique
- Brussels City Museum
- CIVA
- Design Museum Brussels
- Royal Museum of Fine Arts of Belgium
- Halles Saint-Géry
- Erasmus House
- House of European History
- ISELP (Higher Institute for the Study of Plastic Language)
- Museum of Ixelles
- Jewish Museum of Belgium
- KANAL – Centre Pompidou
- Musical Instruments Museum
- Royal Library of Belgium (KBR)

processus

En mai et juin 2021, Open Museum a organisé des sessions de brainstorming autour du premier des cinq « P » : le personnel. Les expert·es du comité d'accompagnement, désignés sous le nom de Think Tank, se sont réunies le 27 mai ; la première réunion de co-réflexion avec les musées a eu lieu le 18 juin.

Une série de questions (et réponses) ont été développées. Nous en notons quelques-unes : Quels sont les obstacles (invisibles) qui rendent le secteur muséal attrayant ou non comme lieu de travail ? Quel travail doit être effectué pour le recrutement et la sélection ? Et la gestion du personnel ? La communication interne ? Le positionnement externe ?



recrutement et sélection

Contexte : Pour les musées qui souhaitent une stratégie de recrutement inclusive, un des problèmes mentionnés est le manque de candidatures des profils ayant des expériences et parcours de vie différents de ceux déjà présents dans l'institution. Or, les mêmes offres d'emploi sont souvent réutilisées et diffusées sur des plateformes traditionnellement utilisées par l'institution. Même quand les musées mettent à jour les profils de fonction, ils peuvent se retrouver à nouveau avec des profils qui correspondent déjà à ceux courants dans l'institution. Pourquoi en est-il ainsi ? Comment les musées peuvent-ils surmonter ce défi ?

Discussion : Si des candidatures de milieux divers sont souhaitées, il est important de prendre du temps pour réfléchir à la façon dont ces offres d'emploi pourraient être modifiées pour les encourager. Même si elles ne concernent pas tout le monde, ces « barrières » deviennent problématiques quand elles empêchent des personnes de postuler pour un emploi. Si un individu part d'une mentalité qu'il a peu de chances d'être sélectionné (étant donné les profils type qui travaillent dans les musées), le musée peut agir et faire comprendre que son profil serait bienvenu, sans aller jusqu'à exclure les candidatures traditionnelles.

Le but de ces suggestions est de faire en sorte que le·a candidat·e potentiel·le se voit dans le rôle et de rassurer qu'il ou elle peut postuler même si cette personne ne correspond pas au profil traditionnel. Il existe dès lors de nombreuses petites mesures que le personnel du musée peut prendre pour atténuer ce problème.



Recevez-vous uniquement des candidatures de personnes issues du même milieu que celui de la majorité de votre personnel ?

Tout d'abord, il serait utile que les offres d'emploi comportent des formulations encourageant activement un plus grand nombre de personnes à participer.

Par exemple : La liste des qualifications est une projection de la candidature idéale. Cependant, nous encourageons toutes les personnes intéressées par le poste à postuler. La fonction peut être adaptée, dans la mesure du possible, en fonction des compétences et des expériences des candidat·es. Si vous avez des questions, veuillez les envoyer à individu@museum.be. Soyez assuré·e que toutes les questions sont les bienvenues et n'auront aucune incidence négative sur votre candidature.

Deuxièmement, l'utilisation d'un langage inclusif dans les offres d'emploi permet aux candidat·es potentiel·les de mieux se voir dans ces postes et de savoir que l'institution s'efforce déjà d'être plus inclusive.

- l'usage d'un terme moins genré – Coordination au lieu de Coordinateur/ Coordinatrice
- l'usage d'un point médian – étudiant·e
- Dans les cas où cela n'est pas possible, (F, H, X) peut être mis après le titre de la fonction.

Troisièmement, pour aller encore plus loin dans le processus d'inclusion, les musées

peuvent repenser le processus de recrutement. De quoi l'institution a-t-elle vraiment besoin pour mener des interviews avec des personnes intéressées par une offre d'emploi ? Traditionnellement, un CV et une lettre de motivation sont requis, or, ce processus peut facilement conduire à des discriminations involontaires (âge, nom, fautes d'orthographe, expérience professionnelle dans d'autres pays, photo, etc.) Que peuvent demander les musées à la place de ceux-ci ? Pour s'assurer qu'il y a une égalité des chances dans le processus de candidature, les musées pourraient mettre en place un test de compétences au lieu d'un CV/lettre de motivation et ensuite inviter les personnes ayant réussi ce test à un rendez-vous. Ou encore, l'institution pourrait sauter cette étape du processus entièrement et interviewer directement les parties intéressées (surtout dans le cadre des musées qui ne reçoivent que quelques candidatures).

Une autre option serait de demander simplement aux individus intéressés de répondre à des questions ciblées. En ayant des questions spécifiques, les lettres de motivation peuvent être évitées, surtout car les exigences de celles-ci varient selon les cultures.

Dans le cadre de la recherche d'une nouvelle personne pour s'occuper de la coordination d'Open Museum, par exemple, trois questions ont été posées : 1. Comment vous retrouvez-vous dans la vision et mission d'Open Museum ? 2. Quelle est votre expérience dans le

développement d'une stratégie d'inclusion ou comment avez-vous intégré des pratiques inclusives dans vos précédentes expériences ? 3. Pourriez-vous illustrer un musée ou lieu culturel qui vous a marqué dans sa démarche inclusive ?

Quatrièmement, certain·es candidat·es peuvent être inquiets du processus de sélection pour diverses raisons. Pour contourner ce problème, les musées peuvent être plus transparents sur le processus. Cela peut signifier : Décrire clairement la procédure de sélection dans l'annonce (par exemple, les dates, les personnes participantes, le nombre d'entretiens, les membres du jury, etc.) ; Indiquer que tous les candidats recevront un retour d'information (ne serait-ce que pour les informer qu'ils n'ont pas été sélectionnés – une étape trop souvent négligée). Veiller à ce que tout le jury soit informé des lois anti-discrimination (ex. certification eDiv) et que cela soit également mentionné dans l'offre d'emploi.

Cinquièmement, les stages sont des moments particulièrement propices à la recherche de nouveaux profils ! Il existe, cependant, de nombreuses personnes dont la vie ne permet pas d'accepter des heures de travail sans rémunération. Lors de la budgétisation des projets, il peut être utile de considérer un stage rémunéré.

Enfin, en cas de doute, les musées peuvent utiliser les ressources fournies par UNIA sur la loi anti-discrimination ou s'adresser au département Diversité d'Actiris.

Utilisez-vous toujours les mêmes canaux pour diffuser votre offre d'emploi ?

Lors de la diffusion des offres, des canaux de diffusion « classiques » sont souvent utilisés, qui pourtant ne ciblent que certains segments de la population. Afin de recruter des personnes issues de milieux sous-représentés, les musées devraient diffuser l'offre d'emploi sur des réseaux plus ciblés.

- KifKif
- job@ubuntu
- Globe Aroma
- mentor@work
- Talentree
- Duo4aJob
- VDAB
- 11.be
- Matchbelgium.com
- Wannawork.be
- Alterjobs.be
- Duo4aJob
- Facebook Jobs
- LinkedIn
- Actiris

Ne finissez-vous pas toujours par choisir les mêmes profils ? Comment éviter les biais dans le choix des candidat·es ?

Recommandations : Qu'est-ce que le profil idéal et n'y a-t-il pas un biais inconscient quand on choisit un profil plutôt qu'un autre ? Ne choisit-on pas un profil qui nous ressemble en écartant d'autres profils également qualifiés pour la position ? De temps en temps, il faut ré-imaginer ce profil « idéal » – comment cet idéal s'est-il imposé ? Un diplôme est-il une nécessité ou une utilité ? Une expérience préalable dans un musée est-elle réellement un avantage, surtout si tout le personnel actuel a déjà cette expertise ? Le bénéfice des profils non-traditionnels, c'est qu'ils offrent l'avantage de nouvelles

compétences et/ou perspectives qui manquaient auparavant. Le potentiel n'est pas une expertise, mais représente un individu passionné qui peut apprendre sur le tas.

En ce qui concerne les exigences linguistiques, bien qu'un profil bilingue soit idéal, si une nouvelle personne est embauchée, il est toujours possible de lui faire suivre des cours de langue. Idéalement, les cours seraient proposés pendant les heures de travail pour éviter d'empiéter sur le temps privé nécessaire des personnes (par exemple, personnes avec enfants, individus ayant un deuxième travail, ...).

Parfois, un-e candidat-e peut avoir un profil très intéressant mais n'a pas toutes les compétences nécessaires pour toutes les tâches requises pour le travail. Dans ce cas, les musées peuvent examiner les profils existants au sein de leur équipe pour voir si d'autres collègues peuvent prendre en charge ces tâches et rééquilibrer les profils.

gestion du personnel

Contexte : Sur le chemin vers une institution plus safe, il peut devenir évident que les structures de gestion internes doivent être mises à jour. Quelques questions à se poser :

- Quelle est la différence entre le personnel interne et externe ? Comment sont-ils inclus dans les activités internes du musée ? Lorsqu'un musée engage des contractuel·les externes, s'assure-t-il qu'ils ou elles aient des valeurs qui correspondent aux siennes ?
- Lorsqu'il s'agit de la gouvernance de l'institution, qui prend les décisions ? Qui établit les règles et les procédures ? Y a-t-il des procédures établies pour les employé·es qui ont des préoccupations ou des suggestions ? Qui décide de la programmation du musée ?
- Quelles sont les tâches requises pour chaque poste ? Existe-t-il un espace pour la croissance au sein de l'institution ? Comment les individus, les stagiaires par exemples, sont-ils compensés pour leur temps ?



cas pratiques

Les personnes travaillant dans votre musée sont-elles incluses dans vos activités ?

La prise de décision est une activité de grande importance et c'est quelque chose qui doit être effectué d'une position informée. Pour faire ceci dans des musées, il faut rendre compte des plusieurs points de vue qui se trouvent au sein de l'institution. Les personnes travaillant dans les différentes parties du musée ont des expériences propres à partager qui dépendent de leur position. Ces gens peuvent alors éclairer les situations pour les individus qui prennent les décisions. Cependant, pour que cela soit efficace, il faudrait du temps pour les écouter tous et toutes. Cela peut se faire, par exemple, par le biais de sessions de co-construction où ils ou elles sont activement sollicités pour donner leur avis sur un sujet donné.

En outre, les membres d'une même institution peuvent se sentir isolés de leurs collègues qu'ils ou elles travaillent dans le même département ou non. Afin d'éviter ce manque de connexion, le musée peut organiser des activités de team-building pour créer des liens plus étroits entre ceux et celles-ci. Souvent négligés, les employés de sociétés externes travaillant au sein du musée passent la plupart de leur temps de travail dans l'institution. De ce point de vue, il semble utile de les considérer comme faisant partie du personnel. Ils ou elles pourraient alors être incluses dans ce type d'activités internes, c'est-à-dire des déjeuners de groupe, des réunions, des formations, etc. C'est également l'une des raisons que c'est important d'assurer

que les compagnies partenaires ont les mêmes valeurs en matière de diversité et d'inclusion.

Le personnel du musée est-il soutenu par le musée ?

C'est une chose d'engager des personnes d'horizons diverses, c'en est une autre d'assurer leur sécurité au travail. La sécurité contre des agressions de stéréotypes ou de préjugés, par exemple, est fondamentale pour la santé mentale et le bonheur au travail. Pour que tout le personnel soit en sécurité au travail, il est recommandé que les collègues soient informés des expériences des vies différentes de la leur. Ceci peut se faire de nombreuses façons : organiser des séances de formation ; encourager la lecture sur le sujet ; inviter des groupes de personnes aveugles ou malvoyantes à donner leur avis sur l'expérience ; créer une charte de la diversité où les actions à prendre sont mises en place avant qu'un incident n'arrive ; emmener le personnel faire des promenades décoloniales/féministes guidées dans la ville ; engager un-e conseiller-ère en diversité et inclusion et lui faire confiance pour commencer à transformer la mentalité au sein de l'institution ; etc. Tout comme il existe des formations en sécurité au travail, il peut également y avoir des formations pour sensibiliser à des sujets spécifiques (ex. neutralité, biais de confirmation, antiracisme, écriture inclusive, micro-agressions, la vie en situation de handicap). Il est fondamental que le personnel du musée garde à l'esprit la nature continue de ce travail – quelques



sessions de formation par an ne feront pas tomber les préjugés qui se sont construits pendant des décennies. Il existe, cependant, des moyens d'intégrer davantage de perspectives négligées dans les musées dans la vie quotidienne. En jouant un rôle actif dans la déconstruction de nos propres préjugés (par exemple, en suivant des activités antiracisme/ antiféminisme/ LGBTQAIP+ ; en lisant des livres sur ces sujets ; en suivant des comptes réseaux sociaux qui donnent des aperçus brefs, mais informés, sur des sujets spécifiques, par exemple @SansBlancdeRien), nous pouvons commencer à avoir des conversations nécessaires et aides dans la création d'un safe(r) space au travail.

Au niveau de l'espace physique du travail, il faut essayer de tenir compte les besoins des employé·es et des invité·es potentiel·les lorsqu'un espace de travail est conçu (accessibilité aux fauteuils roulants, salles de bain pour tous, espaces pour les parents et leurs enfants). (A discuter lors de prochaines réunions sur le P de Place).

Comment le personnel est-il compensé pour son temps ? Quelles sont ses tâches ? Y a-t-il un espace pour l'évolution de carrière dans votre institution ?

Un problème structurel discuté par les deux parties est le montant limité des fonds dont disposent les musées pour intégrer de nouvelles personnes dans une réalité culturelle où le travail est souvent non-rémunéré ou sous-payé. En outre, comme la plupart des subventions ne peuvent pas être utilisées pour payer le personnel, les musées sont contraints de trouver de l'argent dans leurs propres budgets très restreints.

Si les musées souhaitent embaucher des personnes issues de milieux qui ne sont pas déjà trop présents dans l'institution, il pourrait être utile d'examiner quelles pratiques conduisent à ce problème. Avec les stagiaires non rémunérés, par exemple, les musées offrent une expérience importante au sein de leur institution. Bien que l'expérience soit très précieuse, cette pratique sous-évalue le travail et, surtout, elle exclut de nombreuses personnes de la

participation en raison d'obstacles financiers. À long terme, cela conduit à ce que seuls certains profils soient « qualifiés ».

Pour rémunérer suffisamment tous les stagiaires, les fonds devront être déplacés ou les musées devront trouver des subventions pour les salaires. En plus de la rémunération des stagiaires, il sera probablement nécessaire de faire pression pour obtenir davantage de fonds pour le nouveau personnel permanent des musées. Ces changements ne peuvent se produire du jour au lendemain et exigent un engagement sérieux de la part du musée. Mais en s'engageant sur la question de la rémunération des stagiaires, les musées peuvent trouver des solutions – même si cela consiste à ne proposer que deux ou trois stages rémunérés. Il est donc recommandé aux musées de ré-imaginer leurs budgets et de plaider pour un changement au niveau politique.

En ce qui concerne la stabilité de l'emploi, le personnel peut parfois se retrouver submergé par des tâches qui ne faisaient pas partie de sa description de poste initiale. Il est recommandé aux musées de vérifier régulièrement auprès de leur personnel que leur charge de travail est gérable. De même, les musées pourraient réévaluer la mobilité ascendante au sein de leurs équipes, car l'emploi et le bien-être à long terme exigent une capacité d'évolution.

communication interne

Contexte : Lors de la discussion sur la communication interne, le personnel des musées a exprimé une inquiétude quant à la manière d'aborder l'inclusion de nouveaux profils et la diversité des expériences qui convergent au sein de leurs institutions.

Discussion : Historiquement, ces institutions s'inscrivaient souvent dans une culture d'entreprise largement blanche, diplômée et hétéronormée. S'il y a une évolution des consciences à ce niveau, il peut s'agir d'un défi lorsqu'il s'agit des barrières qui subsistent car elles sont basées sur des systèmes où les personnes n'ont traditionnellement pas conscience de leurs propres préjugés (ou des préjugés de ceux ou celles arrivés auparavant) et de la manière dont ceux-ci ont conduit à des problèmes structurels.

Par exemple, si un musée veut faire savoir qu'il est ouvert – et non âgiste/sexiste/classiste, etc. – il y a souvent un écart entre l'ouverture personnelle et structurelle. Si les membres de l'institution se disent anti-âgistes/antisexistes/anti-classistes, etc., mais le musée emploie principalement des personnes d'un certain profil, il peut toujours subsister des problèmes structurels à résoudre.

Cependant, si le personnel du musée regarde autour de lui et ne comprend pas d'où viennent ses problèmes structurels, il y a probablement un travail personnel à faire. Les employé·es du musée doivent être informé·es de la manière dont ils ou elles ne perçoivent pas certains écueils. Et ceci avant de pouvoir transformer l'institution et ses pratiques. Le personnel des musées doit donc travailler sur le progrès personnel et structurel pour voir améliorer ce type de situation.



Que faire lorsque les gens ne perçoivent pas l'existence de préjugés ?

Lorsque quelqu'un ne perçoit pas un préjugé, il ou elle ne peut pas s'employer à le déconstruire. C'est pourquoi il est important d'organiser des sessions de formation sur des sujets tels que les préjugés inconscients, les stéréotypes, etc. pour tous les employés (au niveau conservation, direction, administration, sécurité, accueil, ...).

Par exemple : Les visites décoloniales dans la ville permettent de comprendre des pans de l'histoire qui ne sont souvent pas ou peu abordés. Elles peuvent amener les gens à réaliser qu'il y a plus de nuances dans l'histoire que ce dont ils ont conscience et que certaines histoires ne sont souvent pas abordées.

Il est important que le Conseil d'administration soit également impliqué dans ces activités, car ses membres sont les gardien·nes de l'institution. Le conseil d'administration lui-même devrait accueillir les nouvelles voix de personnes sous-représentées. Toutefois, il ne suffit pas d'avoir une multitude de points de vue au sein d'un conseil d'administration ; leurs opinions doivent être activement sollicitées et prises en compte.

Pour tous nouveaux membres du Conseil d'administration, le musée pourrait offrir une formation, si souhaitée, pour s'assurer que ces personnes disposent des codes nécessaires pour s'exprimer en son sein. Surtout, il faut que les membres actuels du Conseil d'administration garantissent l'émergence d'un espace safe où chacun·e

peut s'exprimer. Pour aller plus loin, le Conseil d'administration peut élire une personne chargée de diversité pour s'assurer que ces nouvelles normes soient respectées.

Que faire lorsque l'accueil et l'administration ne communiquent pas ?

Contexte : Un autre point que les musées jugent problématique est le manque de communication entre l'accueil et le personnel de gestion. Ce dernier peut avoir un plan complet qu'il pense avoir clairement communiqué, alors que l'accueil n'a pas entendu parler de nouvelles activités jusqu'au moment où elles sont lancées publiquement. En outre, le groupe de réflexion a noté que l'accueil n'est traditionnellement pas inclus dans le processus de prise de décision.

Discussion : Bien que ces groupes jouent des rôles distincts dans l'institution, tous les membres du personnel sont essentiels au fonctionnement du musée. Il en va que chacun·e d'entre eux et elles peuvent offrir des perspectives importantes dont l'autre groupe n'a pas conscience. En les incluant dans les processus de décisions, ceux-ci seront plus éclairés et informés.

Il faut d'abord que le RH analyse les canaux de communication interne pour voir s'ils doivent être élargis, dans des cadres formels et informels.

De manière générale, le personnel devrait être mieux informé de ce qui se passe dans le musée. Ceci peut se faire en invitant l'ensemble du personnel à des « réunions d'information » où sont présentées les nouvelles activités du musée (ex. nouvelles expositions ou activités, modifications de



la structure, etc.). Le personnel inclut, sans s'y limiter, le personnel à temps partiel et à temps plein qui travaille à la billetterie, à la sécurité, aux visites guidées, etc. Ces réunions créent un espace muséal informé, où chacun·e sait ce qui se passe au sein de l'institution et où les individus peuvent passer le mot à leur réseau lorsqu'il s'agit de futures expositions et activités. Attendre que les activités ou expositions soient déjà lancées peut donner aux membres du personnel l'impression d'être relégués au rôle de « public » (c'est-à-dire qu'ils ou elles sont exclues à ce qui se passe dans leur propre espace de travail).

Pour aller plus loin : Repenser la façon dont les réunions sont organisées afin que chacun·e ait un moment pour s'exprimer. Faites appel à un service de modération qui pourra évaluer comment mieux garantir que les idées des membres du personnel sont entendues et respectées. Même un petit changement (par exemple, organiser les réunions autour de tables circulaires) peut faire tomber certains de ces obstacles.

Comment pouvez-vous vous assurer que le personnel reçoive effectivement les communications internes ? Le personnel a-t-il un moyen de présenter ses préoccupations à ses supérieurs ?

Les musées ont signalé qu'il est difficile de tenir tous les membres du personnel informés des communications internes.

Pour les sessions de prise de décision plus restreintes, des membres de chaque département devraient toujours être invités à participer. Ceux-ci pourraient ensuite partager ces informations avec leur équipe. Il est important de garder à l'esprit que tout le monde n'a pas suivi les mêmes parcours de vie et que de nombreuses personnes peuvent avoir besoin d'une formation, afin de disposer des outils nécessaires pour s'exprimer et participer.

En ce qui concerne la diffusion de communications internes, outre les rendez-vous déjà mentionnés, il est clair que chaque membre du personnel préférera un canal d'information spécifique. Pour s'assurer que l'administration du musée soit au courant, il est recommandé de régulièrement faire le point sur ceux-ci (par courrier électronique

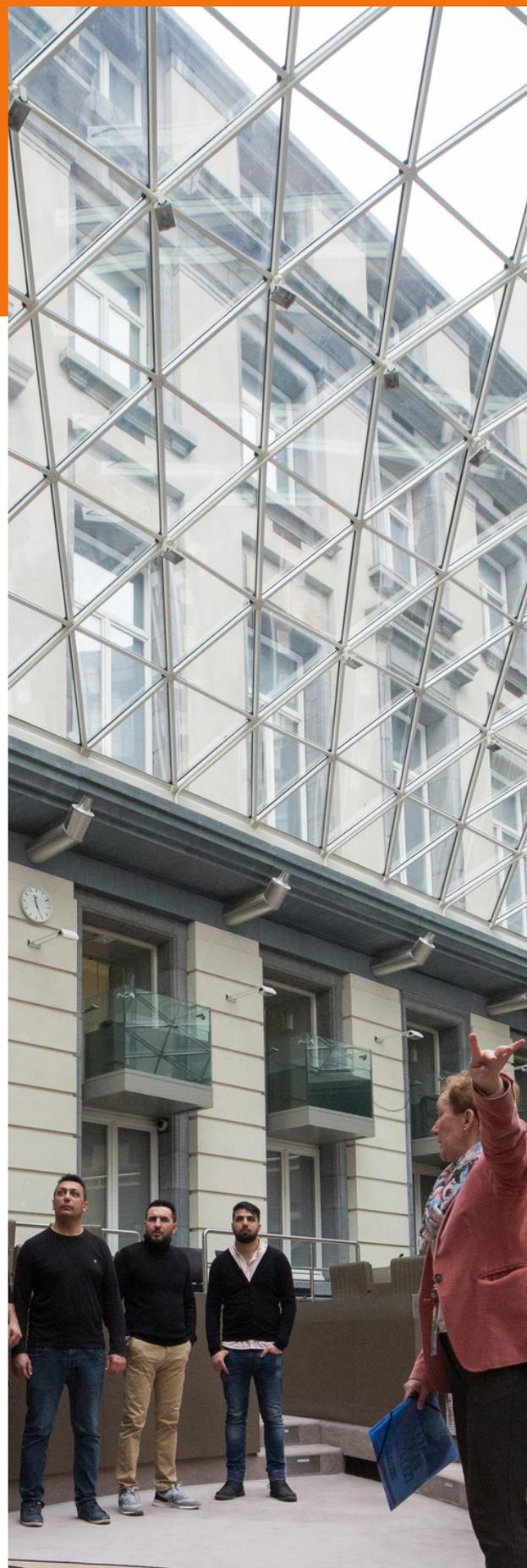
par les tableaux d'affichage, par les documents affichés dans les zones communes, etc.). Il est souvent nécessaire d'adopter une stratégie de communication mixte, par exemple, les courriels et l'affichage de documents dans les espaces publics.

Il serait intéressant, par exemple, d'avoir un organigramme affiché dans un espace public pour que le personnel soit informé de la structure interne de leur musée, afin qu'il sache à qui adresser ses préoccupations. De même, des procédures devraient être aussi définies et affichées publiquement. Il faudra que ces procédures se terminent en informant la personne concernée sur le processus, les résultats finaux et ce qu'elle doit faire si elle est mécontente du résultat.

communication externe

Contexte : Lorsqu'il s'agit de questions polémiques, les musées ont signalé qu'il est difficile de prendre position publiquement. Pour remédier à cette situation, ils ont envisagé de s'adresser au Conseil d'administration et de le pousser à adopter une position plus transparente. Ils doivent agir plus rapidement pour servir de modèle, et ils doivent s'assurer que leurs équipes sont informées de la décision.

Discussion : Dans les moments difficiles/polémiques, les gens font souvent des choix basés sur la peur. Il arrive que, dans la confusion, des actions concrètes ne soient pas prises, même si le personnel du musée est convaincu qu'elles auraient dû l'être. Historiquement, de nombreux musées ont gardé le silence sur des questions urgentes jusqu'à ce que le problème devienne moins sensible. S'il est possible de réagir à ces situations lorsqu'elles se présentent, le musée peut être un phare indicateur pour la culture plus large.



Que faire en cas de polémique ?

L'élaboration d'un plan d'action avant l'apparition d'une telle polémique peut guider le musée pendant les moments difficiles, afin qu'il fasse des choix en fonction de ses valeurs, plutôt qu'en fonction de craintes momentanées de la façon dont le public pouvait les percevoir. Cela peut donner plus de poids au personnel du musée lorsqu'il demande au CA de prendre position.

Un plan de diversité et d'inclusion devrait aussi être publié sur le site web du musée, pour avoir un positionnement clair aux yeux de public (ex. Manchester Museum, Ethnologisches Museum Berlin, Cleveland Museum, Guggenheim Museum).

En cas de doute, le musée peut se tourner vers un·e expert·e ou une organisation ou consulter des outils pédagogiques comme eDiv pour avoir une vision plus claire sur la discrimination.

Qu'est-ce que cela signifie de ne pas être "neutre" ?

Les musées ont longtemps été présentés comme objectifs et universels dans leur approche et ils basent leur communication autour d'une notion de neutralité, partiellement soutenue par des idées académiques et scientifiques. Ce modèle ne tient pas compte, cependant, des nombreuses façons dont le musée est involontairement biaisé dans son approche. Il y a toujours quelqu'un avec une perspective culturelle propre qui choisit de créer le musée et montrer ses collections d'une certaine manière. S'il n'existe pas d'approche neutre, il est possible de développer une approche plus informée.

Pour attaquer ceci, il y a d'abord des étapes à prendre vers le public. Il est recommandé que le musée soit transparent sur son passé colonial et le communique. Certains aspects du passé peuvent être appréciés et d'autres ouvertement dénoncés. Minimiser les aspects les plus négatifs de l'histoire ne les fera pas passer inaperçus ou oublier, mais cela peut donner une mauvaise image de l'institution. Ici au contraire, les musées devraient affronter les parties polémiques de leur passé afin d'apprendre de leurs erreurs et montrer à leurs publics les leçons qu'ils ont apprises. Par exemple : pourquoi, par qui et comment le musée a été fondé ? Quelles perspectives ont été mises de côté au début ? Comment ceci a changé ?

De même, il est important de préciser que les expositions sont les résultats d'un « savoir situé », c'est-à-dire qu'elles doivent admettre les limites des chercheuses et chercheurs et de la recherche. Comme nous l'avons dit, personne ne peut être neutre ou objectif dans sa perspective, nous avons tous et toutes des angles morts dans nos connaissances culturelles. Le musée pourrait et devrait actualiser en permanence les informations sur ses collections.

Le personnel du musée et la recherche effectuée ne représentent qu'une perspective limitée. En considérant ceci, il est essentiel de faire appel à d'autres bases de connaissances pour les connaissances connexes qu'elles peuvent offrir (par exemple, les personnes culturellement associées aux objets/histoires).

Le cas échéant, prenez une position claire sur la restitution des objets après avoir étudié ce que cela signifierait concrètement pour le musée (ex. en 2019, l'étude du Nationaal Museum van Wereldculturen, Return of Cultural Objects : Principles and Process).

Comment réagissez-vous lorsque vous savez que vos intentions étaient bonnes ?

En tant qu'institutions ayant un désir d'inclure plus de perspectives, il est inévitable que certaines mesures bien intentionnées soient interprétées négativement par le public.

Dans ce cas, la première chose que le musée devrait faire est d'accepter sa vulnérabilité. Les musées suivent certaines traditions depuis de nombreuses décennies, voire depuis plus d'un siècle. Cependant, en prenant ce moment pour réévaluer ces habitudes en s'inscrivant dans la société contemporaine, l'institution pourrait être conduite à des conversations et des prises de conscience inconfortables mais nécessaires.

Ce type de discussion peut se faire en développant des partenariats avec des acteurs et actrices qui sont impliqués avec les publics concernés afin de créer des liens significatifs avec ceux-ci et éviter ce type de problème dans l'avenir. Il est utile aussi de partager ces efforts avec le public pour montrer l'effort de transformation.

Comme nous l'avons mentionné, le personnel des musées devra être formé. Ceci pourrait commencer par le suivi de formations sur les actes de micro-agression, par exemple, pour l'aider à comprendre l'effet ressenti par leurs actions, même si ceci n'est pas fait

expressément. Un état d'esprit ouvert est celui qui doit continuellement écouter, apprendre et réévaluer. Il est important que les équipes internes et le CA voient l'importance de ces actions.

Il est fondamental que ces efforts soient communiqués le plus que possible, le musée pouvant être targué de pink/rainbow/diversity washing ! Par exemple, organiser une exposition temporaire sur les femmes dans les arts mais ne jamais acheter d'œuvres d'art réalisées par des femmes pour la collection permanente pourrait donner une mauvaise image d'un musée.

Ce processus n'est jamais terminé ; il s'agit d'une discussion continue qui évoluera au fil du temps en fonction de l'évolution du débat public (par exemple, voici ce que nous faisons, et voici où nous voulons aller). En outre, cela permettra de responsabiliser l'institution sur le long terme.

En matière de communication, il peut être difficile de modifier les pratiques pour les rendre plus inclusives. Un langage qui exclut involontairement est souvent utilisé. Pour éviter ceci, il est conseillé d'élaborer des règles de langage inclusif et de repenser les formulations. Est-ce qu'une personne qui n'est pas informée sur le musée peut comprendre les communications qui lui sont adressées facilement ?



remerciements

Au cours de l'année prochaine, Open Museum continuera à rencontrer les musées ainsi que des personnes travaillant sur des projets qui luttent contre les discriminations. L'objectif : discuter de la transformation des musées en institutions plus inclusives à travers les 5 " P " : Personnel, Publics, Partenariats, Place, et Programmation.

Nous tenons à remercier les expert·es de Think Tank et le personnel des musées pour leur intervention et leur travail de réflexion sur les défis auxquels sont actuellement confrontés les musées.

Rendre les musées en espaces plus sûrs est un processus qui demandera beaucoup de travail et des adaptations continues. En revisitant nos institutions et en les réimaginant pour y inclure des personnes traditionnellement négligées, nous pouvons reconstruire des musées plus empathiques, reposant sur des connaissances plus riches et complètes.

Nous remercions particulièrement Gladys Vercammen-Grandjean (ancienne coordinatrice d'Open Museum) qui a organisé ces réunions, ainsi que Tiene Holvoet (consultante en diversité chez Actiris) et Yamina El Atlassi (Présidente du Conseil d'administration de Brussels Museums et Inclusion Advisor chez BOZAR) qui ont joué le rôle d'expertes pendant cette première réunion de co-réflexion avec les musées.

Ce rapport a été rédigé par la coordinatrice d'Open Museum, Mary Peterson.

Si vous avez des idées que vous souhaitez partager, contactez-nous à l'adresse mary@brusselsmuseums.be.



brussels
museums.be



think tank biographies

ICHRAF NASRI

Ichraf Nasri (elle), artiste visuelle tunisienne installée à Bruxelles. Titulaire d'un master en arts plastiques de l'École des Beaux-Arts de Sousse en Tunisie, elle complète ce cursus par un master en photographie à ENSAV la Cambre à Bruxelles. Puis, elle s'y forme à l'enseignement et y reçoit son agrégation en 2018. Ichraf a enseigné la photographie et a également travaillé en tant que journaliste lors des soulèvements arabes de 2011 où elle publie des articles et interviews sur Astrolabe TV. Féministe décoloniale et artiste engagée, elle a rejoint l'association FemmesProd depuis sa débute. En octobre 2019 elle fonde Xeno- qui est à la fois une plateforme artistique et un laboratoire de recherche sur les questions féministes intersectionnelles. Xeno-soutient, promeut et visibilise des artistes émergentes nationales et internationales. Elle en est la curatrice en binôme avec l'artiste Mélanie Peduzzi.

VANESSA VOVOR

Vanessa Vovor (elle) est coordinatrice de projets européens et consultante freelance sur les questions d'équité raciale.

Son expérience au sein d'organisations intergouvernementales et ONGs couvre des thématiques telles que les politiques climat et énergie ou l'égalité de genres et les droits des personnes handicapées. Ses différents postes l'ont amenée à se spécialiser dans le renforcement de capacités sur ces questions pour différents publics. Vanessa travaille actuellement pour l'agence allemande de développement. Elle est également formatrice et consultante freelance sur les questions d'anti-racisme et d'intersectionnalité, où elle accompagne organisations et entreprises dans leur compréhension du racisme systémique et leur approche diversité et inclusion.

APOLLINE VRANKEN

Dès 2014, Apolline Vranken (elle) s'investit au Cercle Féministes de l'ULB et se passionne pour les questions de rapport de genre dans l'espace et d'égalité urbaine. Elle investigate ces thématiques dans son travail de fin d'études « Des béguinages à l'architecture féministe », publié par l'Université des Femmes en 2018. Diplômée en architecture en 2017, Apolline Vranken travaille pendant plus de deux ans comme chargée de projets pour l'asbl L'Ilot-Sortir du sans-abrisme et comme architecte.

Aujourd'hui, elle est chercheuse doctorante FNRS au sein de la Faculté d'architecture La Cambre-Horta ULB. Avec la plateforme L'architecture qui dégenre, elle est également à l'initiative de l'édition belge des Journées du Matrimoine.

NOUR OUTOJANE

Nour Outojane (iel/elle) est diplômé·e de l'Université de Maastricht, où iel a suivi un cursus interdisciplinaire en études de genre, études culturelles et sociologie. A côté de ses études académiques, iel a utilisé l'expression artistique, particulièrement l'audio-visuel, comme moteur de changement pour créer de nouveaux imaginaires et questionner nos réalités actuelles. Son travail comprend un documentaire sur quatre femmes âgées et leur relation à leur corps ainsi qu'un court métrage dans lequel iel explore sa propre relation à ses cheveux. Iel a également co-organisé un festival queer et féministe et a travaillé brièvement pour le Bonnenfantenmuseum en tant que vidéaste.

Actuellement, iel travaille comme chercheuse et facilitatrice chez BePax, où iel développe un outil pédagogique sur la communication des institutions, telles que les musées, et sur la façon dont celle-ci peut véhiculer du racisme subtil (ou plus explicite).

TILKE WOUTER

Tilke Wouter (iel) est ouvertement queer et l'a injecté dans chaque partie de sa vie. Iel n'aime pas l'autorité. Iel travaille donc pour ellui-même, pour les gens qu'iel aime et pour les communautés qui le méritent.

En tant que poète slam, iel crache sa fureur sur cette société brisée sur scène et parle de santé mentale tout en vivant dans l'ombre. Iel veut remettre les projecteurs sur nous.

Iel est journaliste et écrit sur des sujets queer afin d'ouvrir les yeux et les esprits. En 2018, iel a lancé une organisation de poésie queer, appelée Slam-T, avec une autre personne et fait de la place pour la vulnérabilité, la rage, l'amour et toutes les émotions que les queers ne sont souvent pas autorisé·es à ressentir ou à montrer. Iel a également fondé le Safer Space Manifesto, un manifeste visant à multiplier les espaces plus sûrs dans ce monde.

En 2020, iel est copropriétaire du bar queer Blond et en 2021, iel a lancé Blender, le premier gendershops de Belgique.

SAMUEL HUS

Samuel Hus (il) est un bruxellois bilingue qui a une énorme passion pour sa ville. Il a étudié la politique à la VUB et a participé activement au cercle d'étudiant·e VrijOnderzoek. Afin de poursuivre cette réflexion critique sur le plan social, il a rejoint le musée du Capitalisme. Il a participé à l'élaboration de cette exposition itinérante, qui tente d'interroger ce système complexe qui pourtant structure nos vies.

En outre, Samuel se bat pour plus de justice climatique et sociale. Il le fait en s'impliquant dans l'organisation belge Climate Justice Camp.

Son affinité muséologique se situe au niveau des musées Wunderkammer et des vieux métiers.