



**HAL**  
open science

## Quand la ville organise l'offre culturelle : spécificités et enjeux du service culturel de la Ville de Bruxelles

Loriane Pobelle

► **To cite this version:**

Loriane Pobelle. Quand la ville organise l'offre culturelle : spécificités et enjeux du service culturel de la Ville de Bruxelles. Sciences de l'Homme et Société. 2015. dumas-01212416

**HAL Id: dumas-01212416**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01212416>**

Submitted on 6 Oct 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Mémoire professionnel

Quand la ville organise l'offre culturelle :  
spécificités et enjeux du service culturel de  
la Ville de Bruxelles.

**POBELLE**  
**Loriane**

UFR LLASIC

---

Mémoire de Master 2 professionnel – 30 crédits – Mention Lettres et arts du  
spectacle

Spécialité ou Parcours : Diffusion de la culture

Sous la direction de Séverine Ruset

Année universitaire 2014-2015

## Remerciements

Je souhaite remercier Anne Vandebulcke ainsi que Thérèse Symons pour m'avoir donné l'opportunité d'effectuer mon stage au sein du service de la culture de la Ville de Bruxelles.

Je tiens également à adresser mes plus sincères remerciements à toute l'équipe de la cellule communication, Xavier Génicot, Barbara Ermans, Jenyfer Garcia Gonzalès, Vinciane Godfrind, Martine Marcus, Thierry Raquez et Sarah Segura, pour leur accueil, leur disponibilité, leur confiance et leurs conseils. Merci pour tous ces bons moments et pour votre bonne humeur, côtoyer une équipe aussi soudée et sympathique fût une très belle découverte.

Je voudrais également remercier le reste du service de la culture dont, entre autres, Valérie Pètre et Laura Pleuger, ainsi que les équipes au complet du Musée de la Ville et du Musée du Costume et de la Dentelle.

Je remercie également Anne-Sophie Van Neste qui a été très disponible et à l'écoute de mes envies professionnelles ; merci de m'avoir fait relever le défi d'être cheffe de projet en communication pour l'exposition *Invitation au Voyage*.

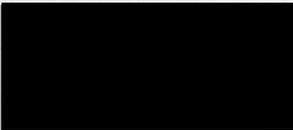
Enfin, je tiens également à remercier Séverine Ruset qui s'est montrée très disponible et de très bons conseils concernant la rédaction de ce mémoire ainsi que d'une aide précieuse au sujet de mes choix professionnels. Un très grand merci à Brigitte Combe qui, une fois encore, a su me conseiller avant et pendant mon stage. Merci aussi à Delphine Curinier qui m'a permis d'obtenir les bourses nécessaires au financement de ce stage.

Ces six mois de stages ont été très formateurs, ils m'ont donné l'occasion de rencontrer des collègues exceptionnels et de terminer ma formation sur une expérience réussie et riche tant au niveau humain que professionnel. Merci à tous.

DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : POBELLE ..... PRENOM : Loriane .....

DATE : 20/08/2015 ..... SIGNATURE 

## SOMMAIRE :

### Partie 1 : Six mois de stage au sein du service de la culture de la Ville de Bruxelles

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Table des illustrations</b> .....	<b>6</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>I. Le service culturel de la Ville de Bruxelles</b> .....	<b>8</b>
<b>A. Présentation et fonctionnement</b> .....	<b>8</b>
1. Intégration au sein de la Commune	8
2. Les structures gérées par la Ville	9
3. Organigramme	11
<b>B. Budget</b> .....	<b>12</b>
<b>C. Enjeux et missions</b> .....	<b>13</b>
1. La préservation et la valorisation du patrimoine	13
2. L'accessibilité	14
3. Le soutien à la création	14
<b>D. Activités</b> .....	<b>15</b>
1. La gestion des Musées de la Ville	15
2. L'organisation d'évènements récurrents	16
<b>II. La cellule communication : missions et activités</b> .....	<b>18</b>
<b>A. Place au sein du service culturel</b> .....	<b>18</b>
<b>B. Enjeux et missions</b> .....	<b>18</b>
1. Communication externe	18
2. Diffusion et accessibilité	19
<b>C. Activités</b> .....	<b>20</b>
1. Conception et diffusion de supports de communication média et hors-média	20
2. Gestion des relations presse et liens avec les prestataires	22
3. Événementiel	22
<b>III. Présentation du stage et des missions</b> .....	<b>24</b>
<b>A. Les missions</b> .....	<b>24</b>
1. Fiche de poste	24
2. Gestion de projet pour la CENTRALE for contemporary art	25
3. Communication, du graphisme aux relations avec la presse	33
4. Production et autres missions	37
5. Les principales missions par mois	38
<b>B. Intégration au sein de la structure</b> .....	<b>40</b>
<b>Partie 2 : Quand la ville organise l'offre culturelle : spécificités et enjeux du service culturel de la Ville de Bruxelles.</b>	

<b>I. Bruxelles : cultures &amp; identité .....</b>	<b>42</b>
<b>A. Bruxelles : une administration communale au sein d'un Etat fédéral .....</b>	<b>42</b>
1. Les Régions et les Communautés .....	42
2. Les Communes.....	45
<b>B. Un paysage culturel riche et singulier .....</b>	<b>46</b>
1. Le patrimoine immatériel .....	46
2. Le patrimoine matériel .....	48
<b>II. Les enjeux d'une offre culturelle pensée par une Ville cosmopolite.....</b>	<b>51</b>
<b>A. Valoriser et préserver ce patrimoine .....</b>	<b>51</b>
1. Valorisation du patrimoine immatériel .....	51
2. Valorisation du patrimoine matériel .....	52
<b>B. Soutien à la création .....</b>	<b>54</b>
1. De la formation artistique .....	54
2. ... au soutien aux pratiques artistiques contemporaines. ....	55
<b>C. Permettre le bien-être social des habitants et le rayonnement touristique de la Ville : des enjeux à la fois culturels et politiques.....</b>	<b>56</b>
1. Développement du tourisme culturel .....	57
2. Implication des collectivités territoriales dans le développement de l'offre culturelle et le rayonnement touristique.....	58
3. Qu'en est-il du bien-être social ?.....	59
<b>III. Le développement du marketing au service de l'offre culturelle de la Ville .....</b>	<b>62</b>
<b>A. Une offre culturelle croissante malgré une baisse régulière des budgets .....</b>	<b>62</b>
1. Etat des lieux du budget dédié à l'offre culturelle en Belgique.....	62
2. 2014 : Un budget en baisse dans certaines institutions mais une offre culturelle toujours plus dense	64
<b>B. Le développement du marketing culturel : analyse de la stratégie mise en place par la ville de Bruxelles.....</b>	<b>67</b>
1. Principes et enjeux du marketing culturel.....	67
2. Les outils du marketing culturel .....	69
3. Les alternatives au financement public, un levier d'action du marketing culturel .....	70
4. Analyse de la stratégie de Bruxelles .....	72
<b>Conclusion.....</b>	<b>80</b>
<b>Glossaire .....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>83</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>86</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>87</b>

## Table des illustrations

### Partie 1 : Six mois de stage au sein du service de la culture de la Ville de Bruxelles

<b>Figure 1</b> : Les régions de Belgique.....	<b>7</b>
<b>Figure 2</b> : La région de Bruxelles Capitale .....	<b>8</b>
<b>Figure 3</b> : Organigramme de l’Echevinat de la Culture et de la Propreté publique .....	<b>11</b>
<b>Figure 4</b> : Liste des événements pris en charge par le service de la culture.....	<b>17</b>
<b>Figure 5</b> : Fiche de poste .....	<b>24</b>
<b>Figure 6</b> : Conférence de presse de l’exposition – 23 avril 2015 .....	<b>31</b>
<b>Figure 7</b> : Les logos de la Ville pour les différentes institutions.....	<b>34</b>
<b>Figure 8</b> : Tableau synthétique des différentes missions par mois.....	<b>40</b>

### Partie 2 : Quand la Ville organise l'offre culturelle : spécificités et enjeux du service culturel de la Ville de Bruxelles.

<b>Figure 1</b> : La Belgique, un Etat fédéral dont les communautés ont engendré la naissance de trois Régions. ....	<b>43</b>
<b>Figure 2</b> : Grand Place de Bruxelles, Belgique.....	<b>49</b>
<b>Figure 3</b> : "Quatre études de la tête d’un Maure" de Rubens .....	<b>50</b>
<b>Figure 4 et 5</b> : Evolution des budgets culturels et sportifs en Belgique.....	<b>63</b>
<b>Figure 6</b> : Les guides diffusés à Bruxelles .....	<b>76</b>

## Introduction

Dans le cadre de ma deuxième année du Master Diffusion de la culture à l'Université Stendhal Grenoble 3, j'ai réalisé un stage de six mois au sein de la cellule communication du service culturel de la Ville de Bruxelles. Durant ce stage, et en tant que chargée de communication, j'ai mené à bien différentes missions telles que la mise en œuvre d'un plan de communication, le suivi de la chaîne graphique, la gestion des réseaux sociaux, la rédaction de communiqués et de dossiers de presse ou encore la réalisation de supports de communication visuelle. Par ailleurs, j'ai également été cheffe de projet à l'occasion de la mise en place de l'exposition *Invitation au Voyage. 15 ans Prix Marcel Duchamp* à la CENTRALE for contemporary art.

Mon objectif professionnel étant de travailler dans le domaine de la communication culturelle, ce stage à l'étranger était pour moi une véritable opportunité qui m'a permis de découvrir le fonctionnement d'une institution publique de grande envergure. En outre, la Ville de Bruxelles organisant un grand nombre d'événements et d'expositions, cette expérience m'a donné l'occasion de prendre conscience des spécificités communicationnelles propre à chaque domaine de la culture.

Ces six mois de stage m'ont permis de m'interroger sur le fonctionnement de la Ville de Bruxelles au sujet de l'offre culturelle proposée par l'Echevinat de la Culture et de la Propreté publique. Cela m'a amenée à me demander quelles sont les spécificités et les enjeux de la culture quand celle-ci est organisée par la Ville ?

Dans une première partie, je présenterai le service culturel de la Ville de Bruxelles, son fonctionnement, ses missions et les enjeux qui en découlent. Puis, j'aborderai plus précisément la cellule communication, sa place au sein du service, ses missions ainsi que ses activités. Dans une troisième partie, j'analyserai les missions qui m'ont été confiées durant ces six mois. Enfin, je présenterai ma réflexion au sujet de la problématique exposée ci-dessus, en me basant sur mon expérience au sein de la Ville de Bruxelles mais aussi sur les différents ouvrages que j'ai pu lire dans le cadre de ce mémoire.

## I. Le service culturel de la Ville de Bruxelles

### A. Présentation et fonctionnement

#### 1. Intégration au sein de la Commune

La Ville de Bruxelles est la capitale de la Belgique, de la Communauté française de Belgique ainsi que de la Communauté flamande. Elle fait partie, depuis 1989, de la région autonome « Bruxelles-Capitale », l'une des trois régions de Belgique avec la Flandre et la Wallonie. Cette région forme ainsi un territoire francophone et néerlandophone où se côtoient dix-neuf communes dont la Ville de Bruxelles. Outre les Régions, la Belgique est également composée de trois Communautés linguistiques : les Communautés flamandes, françaises et germanophones. Etant fondées sur la notion de langue, elles sont donc très fortement liées aux personnes et exercent leur compétences dans le domaine social. Les compétences des Régions quant à elles touchent à l'occupation du « territoire » au sens large.

Figure 1 : Les régions de Belgique<sup>1</sup>

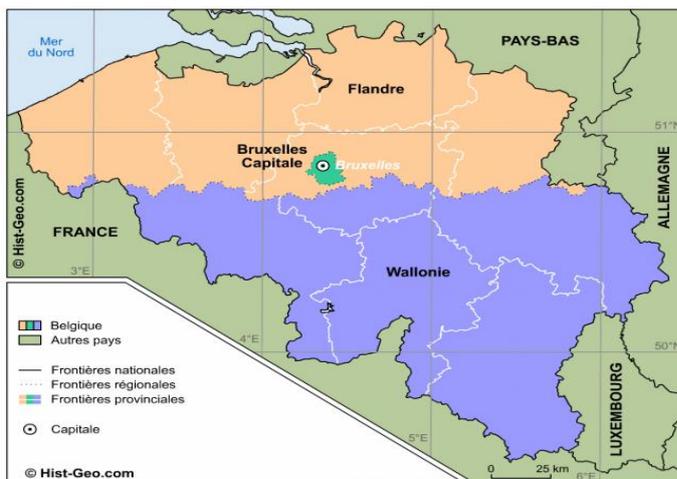


Figure 2 : La région de Bruxelles Capitale<sup>2</sup>



La Commune est gérée par le collège échevinal qui rassemble le Bourgmestre ainsi que les échevins. Le Département culture, jeunesse, sports et loisirs est ainsi représenté par Karine Lalieux, Echevine de la Culture et de la Propreté publique. Ce département gère les services des Archives, Musées et Culture, des services orientés autour de l'accueil du

<sup>1</sup> *Les Régions de Belgique* [en ligne]. Disponible sur <http://www.hist-geo.com/belgique/cartes/regions.php>.

<sup>2</sup> *La région de Bruxelles Capitale* [en ligne]. Disponible sur [http://charleykieffer.com/RepCartes/ Carte\\_BEL\\_Bruxelles.htm](http://charleykieffer.com/RepCartes/ Carte_BEL_Bruxelles.htm).

public et assimilés aux loisirs car ils traitent de « l'épanouissement intellectuel, culturel et artistique, social et physique des citoyens de [Bruxelles].»<sup>3</sup>

Auparavant intégré au Département de l'Instruction Publique, le service de la Culture a été rattaché au Département Culture, Jeunesse, Loisirs et Sports dans les années 80. Au cours des années 2000, vu la diversification de ses missions, il a évolué de manière empirique, en fonction de la politique culturelle portée par le Collège et des possibilités existantes pour renforcer ses ressources humaines. Au fil des années, il s'est structuré en fonction de ses principales missions (lieux culturels, expositions, gestion des subsides, événements en espace public).

## **2. Les structures gérées par la Ville**

La Commune gère directement quatre musées (Le Musée de la Ville - Maison du Roi, le Musée du Costume et de la Dentelle, Bruxellae 1238 et la Maison du Folklore et des Traditions, qui abritera bientôt la Garde-Robe de Manneken-Pis.), cinq théâtres (le Théâtre Royal du Parc, le Théâtre de Poche, la Montagne magique, les Brigittines, la Maison du Spectacle – la Bellone), ainsi que d'autres établissements tels que la CENTRALE for contemporary art (centre d'art contemporain), la Cité Culture, le Centre Culturel des Riches Claire, etc. En tout, les services Culture, Archives et Musées gèrent vingt-deux infrastructures. Outre la gestion de ces différents lieux, le service Culture a plus particulièrement pour mission de produire, ou de coproduire, une douzaine d'événements accessibles gratuitement au public. Parmi eux, sept sont intégralement produits par la Ville.

Le personnel ainsi que le budget dédiés à ces institutions sont directement rattachés à la Ville de Bruxelles sous l'égide de l'Echevinat de la culture. Si la Commune n'a pas en charge la gestion de toutes les institutions culturelles du territoire bruxellois, elle soutient et subventionne néanmoins la majorité d'entre elles.

Les institutions et lieux culturels de la Ville de Bruxelles proposent une offre à la fois variée et spécialisée dans leurs domaines. Afin d'en faciliter le fonctionnement, ces lieux sont organisés sous formes d'asbl (association sans but lucratif). Notons les deux principales asbl, à l'origine de toutes les manifestations culturelles qui seront citées dans

---

<sup>3</sup> Ville de Bruxelles. Département de la Culture, de la Jeunesse, du Loisirs et des Sports. [En ligne]. Disponible sur <http://www.bruxelles.be/artdet.cfm/4303>.

ce mémoire : Brufête (en charge des évènements sur le territoire bruxellois) et Bruxelles Musées Expositions (en charge des musées ainsi que du Manneken-Pis et des diverses manifestations qui s’y rattachent). Ce type de structure permet de communiquer mais aussi de recruter du personnel pour des besoins ponctuels, de manière beaucoup plus souple. En effet, une dépense effectuée par l’asbl ne demandera pas d’accord préalable (si elle ne dépasse pas 2500€) alors qu’une dépense effectuée au nom de la Ville devra systématiquement être validée par le cabinet. Les activités de l’asbl sont déléguées par la Ville et sont inscrites dans leurs statuts. La Commune est en outre représentée dans les organes décisionnels de ces asbl puisque l’Echevin en charge de la Culture en est le Président. Cela lui permet de contrôler le respect de la mission qui a été déléguée, ainsi que le suivi de sa politique culturelle, tout en laissant à l’asbl une certaine indépendance en termes de programmation et de gestion des équipes. La concrétisation de la politique culturelle communale passe donc en partie par ces structures « qui forment le maillage culturel de la Ville sur l’ensemble de son territoire ».<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Service culturel de la Ville de Bruxelles. *Note stratégique interne 2014*. Bruxelles, 2014. p10.

### 3. Organigramme

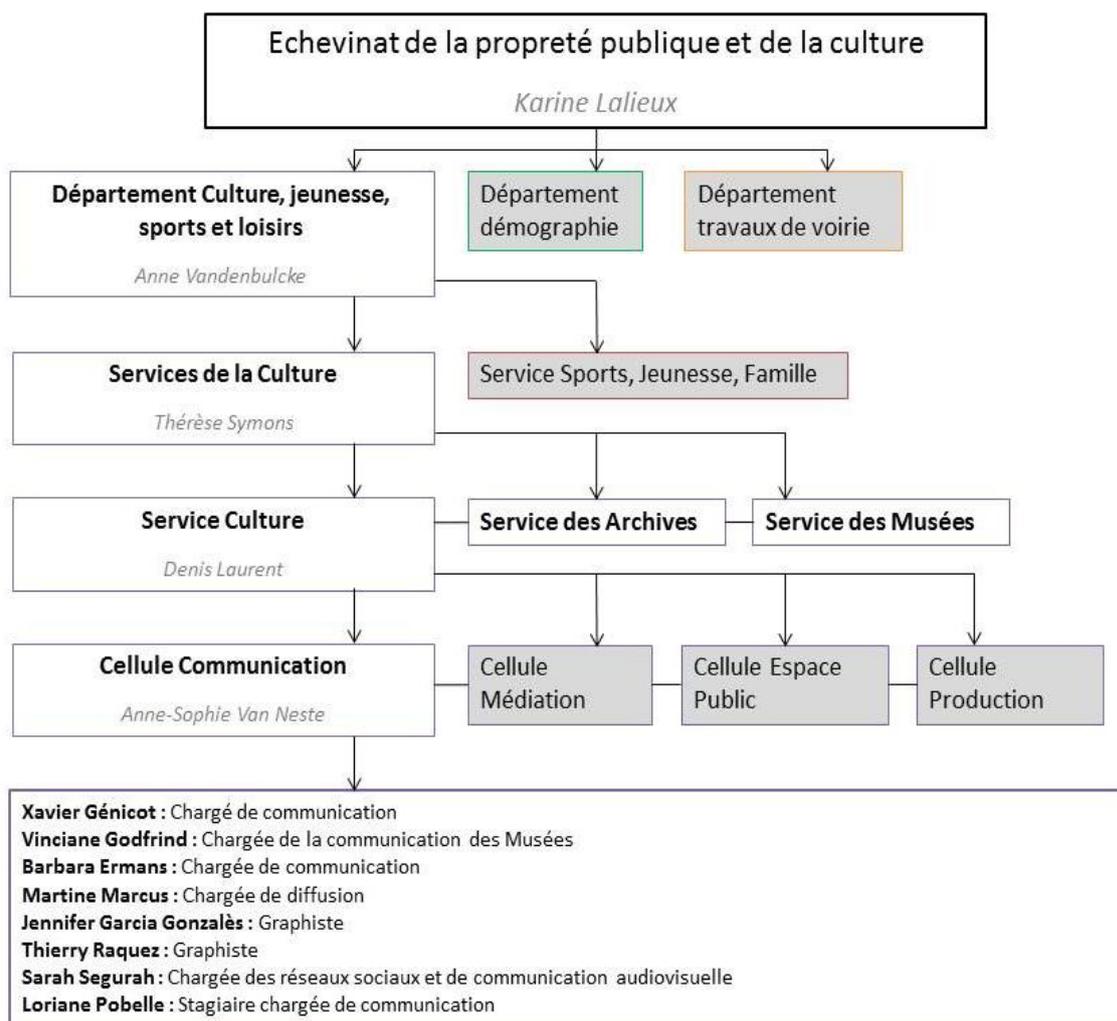


Figure 3 : Organigramme de l'Echevinat de la Culture et de la Propreté publique

Du fait de son fonctionnement, à la fois municipal et en asbl, tout le personnel n'est pas embauché par la Ville. Par exemple, au sein de la cellule communication Vinciane Godfrind est embauchée par l'asbl Bruxelles Musée Expo (car elle s'occupe plus particulièrement de la communication des Musées) alors que Barbara Ermans est embauchée par l'asbl Brufête (Barbara s'occupe plus largement de la communication des évènements et manifestations culturelles). Cependant, il semble plus pertinent, dans cet organigramme, de ne pas entrer dans ces détails et de rassembler tout le personnel sous l'égide de l'Echevinat de la Culture. En effet, l'organisme qui embauche n'a pas réellement d'importance car chaque asbl, et donc chaque employé, suit la ligne directrice donnée par la Ville.

Enfin, l'une des particularités de la cellule communication est de travailler de manière transversale avec plusieurs services. De ce fait, même si elle dépend administrativement du service Culture (qui rassemble toutes les manifestations en espace public organisées par la Ville), la cellule travaille également de manière conjointe avec le service Archives et le service Musée pour qui elle réalise tous les supports et actions de communication. Ainsi, tout au long de ce mémoire, le terme « service de la culture » sera utilisé pour évoquer l'ensemble de ces trois services dont les missions principales sont, comme nous le verrons ensuite, les mêmes.

## B. Budget<sup>5</sup>

La Ville de Bruxelles étant l'une des seules villes de Belgique, selon l'Echevine Karine Lalieux, à ne pas avoir diminué le budget alloué à la culture en 2015. Le service dispose en 2015 d'une enveloppe budgétaire conséquente.

Ainsi, les dépenses réalisées en 2014 sont de 12 587 826.13€. Cette somme comprend 8 348 106.13€ de subventions (soit 66.31%) dont les  $\frac{3}{4}$  sont attribués aux différentes institutions culturelles gérées et administrées par la Commune de Bruxelles. Le solde restant étant destiné aux institutions dont la Ville n'a pas la gestion mais dont elle est partenaire (du type le Théâtre de la Monnaie, la Cinémathèque, etc.). Les dépenses dites « ordinaires » concernent les dépenses de fonctionnement du service, c'est-à-dire toutes les opérations courantes qui reviennent chaque année et qui servent à couvrir les besoins quotidiens du service. Ainsi, les frais de personnels ou le paiement des factures d'électricité font parties de ces dépenses ordinaires. Elles représentent ici 7 755 326.13€. Les dépenses dites « extraordinaires » concernent quant à elles les opérations exceptionnelles ou les investissements à plus long terme. Elles sont à hauteur de 4 832 500€ et peuvent être attribuées aux asbl sous formes de subsides (pour la rénovation d'une œuvre d'art par exemple).

Les recettes du service de la culture de la Ville de Bruxelles sont minimales (582 550€) puisqu'elles ne concernent que les recettes propres (les entrées des musées ou des manifestations par exemple) ainsi que les subventions attribuées, entre autres, par la région ou l'Etat. Les recettes exceptionnelles peuvent être dues à un événement ponctuel par exemple (comme la célébration de l'anniversaire de Charles V le 15 février). On

---

<sup>5</sup> Cf. Annexe 1 : Budget du service de la culture de la Ville de Bruxelles

remarque ici un budget où les dépenses et les recettes ne s'équilibrent pas puisque le déficit est de 12 005 276,13€. Cela s'explique par le fait que la culture est bien souvent un domaine non lucratif. Le service ne connaît donc que très peu d'entrées monétaires en dehors des quelques recettes propres des structures qu'il gère mais dont le fonctionnement engendre des dépenses conséquentes. Comme dans la grande majorité des institutions culturelles, le service n'a pas ici la rentabilité pour objectif : ses missions premières sont, entre autres, la valorisation et la préservation du patrimoine.

### C. Enjeux et missions

Si les missions du service sont, au fil des années, plutôt constantes, il est important de garder à l'esprit qu'elles dépendent fortement de la volonté politique de l'Echevin rattaché à la culture. Cela dit, elles sont généralement centrées autour du soutien à la création, de l'accessibilité culturelle mais également autour de la préservation ainsi que de la sauvegarde et de la valorisation du patrimoine historique de la Ville.

#### 1. La préservation et la valorisation du patrimoine

La restauration, mais aussi l'acquisition d'œuvres anciennes par les différents musées sont indissociables de la valorisation et de la diffusion d'œuvres anciennes auprès du public ; il s'agit de ce que l'on pourrait appeler un cercle vertueux. En effet, il semble nécessaire de présenter au public des œuvres en parfait état de conservation afin de l'intéresser puis de le sensibiliser aux enjeux de la préservation de richesses culturelles historiques. L'enjeu principal est donc faire connaître le patrimoine à travers diverses actions afin de faire prendre conscience au public de l'importance de sa sauvegarde pour la mémoire collective. Ainsi, le Manneken-Pis se verra bientôt dédier son propre musée afin de mettre en avant la richesse de ses costumes et de son histoire. De même, les nombreux documents conservés aux Archives de la Ville, tout comme les précieuses pièces présentes au Musée du Costume et de la Dentelle (retraçant l'évolution du vêtement et de la mode en Belgique et dans le monde) font partie de ce patrimoine qu'il faut protéger et mettre en valeur. Comme nous le verrons par la suite, le patrimoine étant par définition une ressource fragile et non renouvelable, l'un des enjeux majeurs est de le protéger tout en menant une action de transmission auprès des générations futures. C'est dans ce cadre que le service de la culture organise plusieurs évènements ayant pour

ambition de mettre en lumière ce patrimoine historique d'une manière ludique, sans toutefois le dénaturer. Ainsi, le Musée de la Ville de Bruxelles – Maison du Roi (un musée entièrement dédié à l'histoire de Bruxelles, passée et contemporaine) accueillait, en septembre 2014, une exposition intitulée « 14-18, Bruxelles à l'heure allemande », qui relatait l'histoire, souvent méconnue, de la ville et de ses habitants durant la Première Guerre Mondiale. A cette occasion de nombreux dispositifs ont été mis en place (conférences, visites guidées, diffusion d'images d'archives, mais aussi organisation de concerts et de bals lors de l'anniversaire de la libération, etc.) afin de sensibiliser un grand nombre de personnes à ce moment-là de l'histoire. Au fil des expositions, des outils pédagogiques sont donc systématiquement mis en place pour informer le visiteur de la richesse du patrimoine bruxellois et de la nécessité de le préserver.

## **2. L'accessibilité**

Le rôle du service est également de développer une culture pour tous ; l'accessibilité étant l'un des axes forts du programme échevinal de Karine Lalieux. De ce fait, l'une de ses missions principales est d'organiser des événements dits accessibles à tous en allant au-devant des publics empêchés. Ainsi, de nombreux outils visant à toucher un public d'âges et d'horizons différents sont mis en place ; comme par exemple la réalisation du Guide KIDS pour les expositions de la CENTRALE for contemporary art, la gratuité des musées chaque premier dimanche du mois ou la mise en place de partenariats avec les Antennes Sociales de Bruxelles (CPAS). L'enjeu majeur étant principalement de s'adresser à des publics ayant un accès moindre à la culture, de les intéresser, afin de leur donner envie de se rendre dans des lieux culturels, mais aussi de réitérer l'expérience. En plus de ces activités, trois médiateurs culturels sont rattachés au service et vont à la rencontre des publics et des professionnels (écoles, centres sociaux, etc.) pour faire connaître l'offre culturelle de la Ville de Bruxelles.

## **3. Le soutien à la création**

Concernant le soutien à la création, le service culturel de la Ville de Bruxelles met en œuvre des initiatives visant à soutenir les artistes contemporains. Par exemple, l'ouverture prochaine du CENTRALE/lab, une annexe de la CENTRALE for contemporary art, permettra à des artistes bruxellois d'exposer pour la première fois et de bénéficier

gratuitement de supports de communication propres à leur exposition. L'évènement *Carte de Visite ARTopenKUNST*, une exposition consacrée à l'art visuel sous toutes ses formes en février, a lui aussi pour but de promouvoir et de faire connaître les artistes qu'ils soient amateurs ou non. L'enjeu étant ici de soutenir les initiatives artistiques quel qu'elles soient tout en permettant à des jeunes artistes de se faire connaître.

Ainsi, les missions du service de la culture sont multiples et nombreux sont les enjeux qui en découlent. De ce fait, chaque manifestation est mise en place par le service en suivant la ligne directrice insufflée par le programme de l'Echevinat de la Culture et de la Propreté publique. Pour résumer et selon la Note stratégique culture 2014<sup>6</sup> rédigée par cet Echevinat « le service de la culture met en œuvre les priorités définies dans le programme de politique générale pour la législative » : renforcer le rôle de capitale culturelle de Bruxelles, donner la priorité au soutien à la création et à l'accessibilité culturelle pour tous. Il convient également de valoriser et de promouvoir le patrimoine culturel bruxellois puis enfin de concrétiser le *cultuur beleids plan* de la Ville approuvé par le collège.

#### D. Activités

Afin de couvrir l'ensemble des missions explicitées ci-dessus, le service de la culture mène de nombreuses activités. Elles peuvent être rassemblées sous deux catégories : la gestion des Musées de la Ville ainsi que l'organisation d'événements récurrents.

##### 1. La gestion des musées de la Ville

L'une des activités principales du service est donc de prendre en charge le fonctionnement des différents musées. Ainsi, le Musée de la Ville – Maison du Roi organise chaque année une exposition ayant pour objectif de mettre en valeur les collections de la Commune et les recherches scientifiques réalisées autour des collections (comme par exemple les photographies de Bruxelles par Cas Oorthuys en 2012). Pour des questions de conservation du textile, trop fragile pour être exposé en permanence à la lumière, le Musée du Costume et de la Dentelle opère un roulement dans la présentation de ses pièces à travers une exposition thématique par an (comme les années 1970 en 2013 ou l'époque des Crinolines en 2015).

---

<sup>6</sup> Service culturel de la Ville de Bruxelles. *Note stratégique interne 2014*. Bruxelles, 2014. p18.

Concernant la CENTRALE for contemporary art il s'agit pour les équipes de programmer, en moyenne, 3 grandes expositions temporaires par an (en partenariat avec d'autres institutions ou en production propre) proposant une ouverture sur le monde et la diversité de l'art contemporain. Pour ce faire, la CENTRALE bénéficie de 2 espaces supplémentaires à savoir : la CENTRALE/box (un espace dédié à l'exposition d'artistes contemporain émergents) et le CENTRALE/lab (un espace dit « laboratoire »).

Les services des Archives et des Musées travaillent, quant à eux, à la mise en place d'un programme pédagogique et éducatif ainsi qu'à l'organisation de conférences et de lectures (lors d'une exposition ou de la sortie d'un ouvrage ayant trait au patrimoine bruxellois).

Enfin l'une des activités propres au service de la culture est l'intégration des Musées au sein d'évènements nationaux et/ou internationaux tels que la Museum Night Fever (organisation : Conseil Bruxellois des Musées) le Carolus festival (organisation : Visit Brussels) ; les Journée du Patrimoine (organisation : Monuments et Sites) ; ou encore les Nocturnes des Musées, etc.

## **2. L'organisation d'évènements récurrents**

Répartis sur l'année entière ainsi que sur l'intégralité du territoire bruxellois, les évènements organisés par le service de la culture proposent aux habitants ainsi qu'aux visiteurs des activités multidisciplinaires à destination d'un public éclectique. Du cirque aux spectacles de marionnettes en passant par des concerts de musiques électro, hip-hop ou par des commémorations historiques et même une nuit de la création contemporaine, nombreuses sont les activités culturelles mises en place par la Ville de Bruxelles.<sup>7</sup> Le service de la culture gère ainsi sept évènements dans leur entièreté en prenant en charge la production, la logistique, l'administration, la communication, etc. Il soutient également différentes structures pour cinq autres évènements (il s'agit bien souvent d'une aide à la programmation ou à la communication).

---

<sup>7</sup> Service culturel de la Ville de Bruxelles. *Op cit.*

Figure 4 : Liste des événements pris en charge par le service de la culture

Événement	Périodes	En bref	Estimation fréquentation
<i>Carte de Visite / ARTopenKUNST</i>	Février	« Carte de visite/ArtopenKunst » met à l'honneur les artistes plasticiens amateurs et professionnels domiciliés à Bruxelles.	5.000
<i>Hopla!</i>	Avril	L'objectif de « HOPLA ! » est de mettre en avant la création circassienne et de rassembler les acteurs de la filière cirque.	12.000
<i>Guignolet dans le Parc</i>	De mai à fin août	Programmation de spectacles de marionnettes dans le parc Royal de Bruxelles, « Guignolet dans le Parc » propose chaque année environ 80 représentations.	2.500
<i>Bruxelles-les-Bains, l'Heure d'été</i>	De juillet à mi-août	Programmation de cinéma outdoor sur le site de Bruxelles-les-Bains, dans la zone sport, en soirée.	5.000
<i>Bruxelles-les-Bains, Let it Beach</i>	De juillet à mi-août	Programmation de concerts à Bruxelles-les-Bains et invitation à la découverte de projets musicaux.	10.000
<i>Bruxelles-les-Bains, Opéra Open Air</i>	De mi-juillet à août	Présentation sur grand écran de 4 grandes productions d'opéras, enregistrées en direct au Théâtre Royal de la Monnaie.	1.700
<i>Insifon</i>	août	Nouvel événement, le festival « Insifon » consacré aux marionnettes, il a lieu dans le Théâtre de Verdure (parc d'Osseghem), le temps d'un weekend.	600
<i>Théâtres Nomades</i>	août	Festival de théâtre proposant des spectacles pour enfants, du cirque, du théâtre de rue, des contes.	20.000
<i>Folklorissimo</i>	Septembre	« Folklorissimo » est un week-end convivial et animé qui a lieu sur la Grand-Place et aux alentours de Manneken-Pis.	10.000
<i>Nuit Blanche</i>	Octobre	L'objectif de NUIT BLANCHE est de privilégier la création urbaine contemporaine sous toutes ses formes et de mettre en lumière différentes facettes de la ville, tout en scénarisant l'espace public.	100.000

#### Légende

- Événements organisés par le service de la culture
- Événements pour lesquels le service de la culture apporte son aide

Outre ces événements, le service de la culture se charge également de l'organisation des remises de costumes et des événements autour de Manneken-Pis.

## **II. La cellule communication : missions et activités**

### **A. Place au sein du service culturel**

La cellule communication fait partie du service Culture mais travaille de manière transversale puisqu'elle est également chargée de la communication des services des Archives des Musées. Récemment, et afin de faciliter le travail, les chargés de communication des trois services ont été rassemblés au sein de mêmes bureaux pour former la cellule communication. Cette nouvelle configuration permet ainsi une centralisation des informations liées aux activités culturelles de la Ville ainsi qu'une planification plus aisée des différentes actions à mener tout au long de l'année.

Depuis décembre 2014 la cellule est dirigée par Anne-Sophie Van Neste en charge de coordonner toutes les actions presse et communication du service de la culture.

Lors de chaque évènement le chef du projet de la cellule production se met en relation avec l'équipe afin d'évoquer, en amont, ses besoins et ses attentes. Les chargés de communication mettent alors en place un rétroplanning ainsi qu'un plan de communication couvrant la totalité de l'évènement. Les différentes missions sont ensuite réparties au sein du service en fonction des aptitudes de chacun mais aussi de leur attachement à tel ou tel projet.

### **B. Enjeux et missions**

#### **1. Communication externe**

Comme son nom l'indique, la principale mission de la cellule communication est de mener à bien toutes les actions de communication externe du service de la culture.

Ainsi, communiquer auprès du grand public est une mission qui comprend plusieurs enjeux, liés aux missions du service de la culture. L'un des buts premiers est d'informer le public sur le patrimoine bruxellois, ainsi que sur les activités mises en place par la Ville, afin parvenir à capter son attention tout en lui donnant envie. Pour résumer on peut dire qu'il s'agit de respecter l'acronyme AIDA (un acronyme souvent utilisé en communication pour illustrer les différentes phases que doit respecter un message) c'est-à-dire Attirer l'attention, susciter l'Intérêt, provoquer le Désir, et pousser à l'Action.

Il semble également primordial de tenir compte, dans la communication, des spécificités des publics visés : d'une part un public bruxellois éclectique et multilingue et de l'autre un

public international de touristes de passage dans la capitale. En outre, tout support édité par la cellule, sous l'égide de la Ville, doit impérativement être bilingue (qu'il s'agisse d'une affiche, d'un dépliant ou même d'une newsletter), la Région de Bruxelles-Capitale étant une région qui comprend deux langues officielles : le français et le néerlandais. Cette spécificité linguistique demande donc un certain savoir-faire en termes de communication puisque chaque support comporte deux fois plus d'informations textuelles.

Enfin, la manière de communiquer est très importante car elle doit être cohérente avec la politique échevinale en cours. Ainsi, la cellule communication étant l'un des vecteurs principaux de la politique culturelle elle a également pour rôle de participer, via les supports qu'elle produit, au rayonnement de la Ville de Bruxelles.

Les missions, ainsi que les enjeux qui en découlent, de la cellule communication sont donc multiples et demandent à l'équipe de pouvoir adapter son travail en fonction des objectifs culturels mais aussi politiques de chaque manifestation.

## **2. Diffusion et accessibilité**

La seconde mission de la cellule communication est la diffusion des différents outils auprès du public. Elle doit en effet coordonner et transmettre l'information culturelle communale afin de permettre la visibilité des événements et des expositions organisés par le service. Ainsi l'équipe travaille en collaboration avec les réseaux de diffusion (réseaux d'affichage ou relais média de type presse et télévision) afin d'atteindre les publics ciblés. Cependant, malgré des publics très variés il est important d'utiliser des moyens et supports de communication précis et définis au préalable afin d'éviter de surinformer ou de lasser les spectateurs potentiels. Pour chaque événement, il convient donc d'analyser les types de spectateurs qui pourraient être intéressés et d'utiliser les médias les plus pertinents pour les atteindre. Par exemple, via un partenariat avec la STIB (la société des transports en commun de Bruxelles) le service bénéficie d'emplacements réservés à l'affichage dans le métro. Chaque mois, les affiches sont renouvelées et les membres de la cellule communication choisissent ensemble les stations de métro où l'affichage sera le plus pertinent (en fonction de la localisation des événements à venir par exemple). En outre, cette diffusion ciblée et réfléchie doit faciliter l'accessibilité

optimale des citoyens aux événements. La cellule communication a pour mission d'informer les destinataires des facilités d'accès mais également d'explicitier le contenu de la programmation afin d'abolir les éventuelles barrières à l'appréhension et à la compréhension de l'œuvre.

Pour résumer, les supports de communication doivent répondre à des objectifs cognitifs (informer le public sur les manifestations et sur les dispositifs d'accessibilités mis en place), affectifs (donner envie) et conatifs (amener le public à se rendre à l'événement). Les enjeux à long terme sont très largement liés à ceux du service de la culture puisque son rôle est, par essence, de communiquer sur les activités culturelles de la Ville. Elle poursuit donc les mêmes objectifs à savoir permettre le rayonnement de la ville en faisant connaître ses activités et engagements en termes de politique culturelle.

### C. Activités

Afin d'effectuer au mieux les missions qui lui sont confiées et pour communiquer efficacement auprès du public la cellule met en place divers outils.

#### 1. Conception et diffusion de supports de communication média et hors-média

##### a. La conception de supports

Tout d'abord, l'une de ses activités principales est de concevoir et de diffuser des supports de communication média et hors-média. On entend par « média » les moyens de communication tels que l'affichage, la presse, la radio, la télévision et désormais internet, et par « hors média » tout ce qui à trait aux relations publiques, au marketing direct ainsi qu'au mécénat ou à la recherche de sponsoring.

Dans ce cadre, la conception se fait à plusieurs niveaux puisqu'elle comprend d'une part le graphisme et d'autre part le rédactionnel. Pour ce faire, la cellule est composée de deux graphistes. En fonction de la nature du projet ils doivent soit créer intégralement l'identité visuelle (par exemple chaque exposition de la CENTRALE a un visuel propre, même si la charte graphique du lieu est systématiquement conservée) soit l'adapter en fonction des éditions (comme c'est le cas pour *Guignolet dans le parc* qui conserve tous les ans une même ambiance graphique). Suivant les besoins, et la complexité de certains visuels, la cellule communication fait parfois appel à un graphiste extérieur (sélectionné

via un appel d'offres) pour réaliser, tout ou en partie, le visuel de l'événement. Concernant les contenus, trois chargés de communication s'occupent de rassembler et de rédiger les informations qui figureront dans chacun des supports.

Les supports de communication utilisés dépendent de la nature et de l'ampleur de la manifestation ainsi que des publics visés ou tout simplement du budget à disposition. Par exemple pour *Nuit Blanche*, qui est l'un des projets les plus importants de la Ville (avec un budget de communication d'environ 100 000€), de très nombreux moyens, couvrant l'ensemble des supports média et hors média, sont sollicités (affichage sous plusieurs formats, programme, signalétique, insertions publicitaires, spots radio et/ou télévision, site web, Facebook, goodies, bannières, etc.). A l'inverse, un événement plus petit comme *Insifon* ne demandera qu'une production d'affiches, d'un programme, d'un flyer, d'un site web et d'un événement Facebook.

#### b. Organisation du travail

Avant chaque événement un rétroplanning est mis en place afin d'analyser les besoins en communication média et hors média. Par la suite, et après analyse du budget, un plan de communication est réalisé. Une fois la conception des supports terminée il convient de les faire valider par les différents décideurs hiérarchiques, ce qui peut parfois s'avérer compliqué. En effet, chaque support créé est d'abord validé par Anne-Sophie Van Neste, par Thérèse Symons, responsable des services, puis par Anne Vandebulcke, responsable du département, et enfin par le cabinet de l'Echevine. Le respect de la hiérarchie, bien que nécessaire, est souvent compliqué car chaque instance demande des modifications précises, mais pas toujours pertinentes d'un point de vue communicationnel, qui engendrent par la suite beaucoup de travail. Les supports sont ensuite imprimés, soit par la Centrale d'achat (l'imprimerie de la Ville) ou, pour des travaux plus complexes, par un imprimeur extérieur.

Ainsi la communication, média et hors média, nécessite de respecter plusieurs étapes, tant en terme de création que de validation hiérarchique. Il est donc nécessaire, pour la cellule communication, de recevoir, de la part des différentes parties prenantes, toutes les informations bien en amont de l'événement.

## 2. Gestion des relations presse et liens avec les prestataires

Outre l'ensemble des documents dont peut avoir besoin le service de la culture, la cellule communication gère également les relations presse ainsi que le lien avec les prestataires, notamment média, pour la négociation de partenariats.

Ainsi, les chargés de communication s'occupent, pour chaque projet, de collecter les textes du dossier et du communiqué de presse, de les envoyer à la traduction, puis de les mettre en page (un exemplaire pour chaque langue). Par la suite, ces supports presse sont envoyés, par mail via une liste de diffusion, aux journalistes susceptibles d'être intéressés. Cependant, il est de plus en plus courant de devoir acheter une, ou plusieurs, insertion publicitaire afin d'obtenir un publi-rédactionnel dans un journal ou un magazine. En effet, très peu de journaux (hormis les journaux spécialisés dans la culture), qu'ils soient papier ou web, proposent une rédaction de contenus détaillés au sujet d'une manifestation culturelle si aucun achat n'a été réalisé au préalable. Ces accords tacites constituent donc une sorte de partenariat informel. Néanmoins, d'autres partenariats, plus concrets, sont également conclus entre la cellule et différents médias. Depuis peu des accords sur plusieurs années entre l'entière du service de la culture et les différents média ont été établis. Ainsi, la Culture, les Archives et les Musées mutualisent leurs moyens afin d'obtenir sur le long terme un arrangement plus intéressant financièrement. Les principaux médias partenaires de la Ville sont : la RTBF (la Radio et Télévision Belge Francophone qui comprend, entre autres, la *Première* et *Musiq3*) *Le Soir* (un des deux journaux principaux de la région de Bruxelles-Capitale) et l'Agenda (un journal hebdomadaire gratuit résumant toutes les activités culturelles de la Ville). La cellule bénéficie ainsi de tarifs avantageux pour la parution d'encarts publicitaires ou de spots radio et/ou télévisuel en échange de la diffusion des logos sur les différents supports de communication.

La gestion des relations presse consiste enfin, pour la cellule communication, à organiser des conférences de presse pour les événements et les expositions.

## 3. Événementiel

Enfin l'aspect événementiel est également l'une des activités importantes de la cellule communication. En effet, même si son rôle principal est d'organiser la production ainsi que la diffusion de l'information culturelle, elle est également présente lors des événements afin de participer à la mise en place et d'aider la cellule production. Ayant

bien souvent travaillé longtemps en amont de chaque projet les membres de la cellule en connaissent très bien les tenants et aboutissants et sont donc très présents pour permettre le bon déroulement des choses une fois *in situ*.

On remarque donc que les activités de la cellule communication sont nombreuses et bien souvent transversales puisqu'elles ont trait à la diffusion de l'information ainsi qu'à la production et aux relations avec les partenaires.

Ainsi, le service de la culture regroupe plusieurs entités en charge d'organiser et de mettre en place la vie culturelle et artistique tout en suivant certaines directives insufflées par l'échevinat de la Culture et de la Propreté Publique. Parmi elles la cellule communication centralise, coordonne et diffuse l'information afin de donner une visibilité optimale aux différentes manifestations tout en permettant une meilleure accessibilité des publics. C'est dans ce cadre que j'ai effectué mon stage de fin d'études, de janvier à juillet 2015, au sein de l'équipe communication.

### III. Présentation du stage et des missions

#### A. Les missions

##### 1. Fiche de poste

Durant ces six mois, j'ai été amenée à effectuer plusieurs missions au sein du service culturel de la Ville de Bruxelles.

Le travail de la cellule communication touchant différents aspects de la culture, j'ai pu me familiariser avec le domaine des arts visuels, domaine que je n'avais que très peu abordé lors de mes précédents stages.

Figure 5 : Fiche de poste

<b>Poste</b> : chargée de communication	<b>Statut</b> : stagiaire
<b>Missions à mener</b>	<b>Compétences attendues</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion de projet pour l'exposition <i>Invitation au Voyage, 15 ans Prix Marcel Duchamp</i></li><li>- Participer à la récolte et à la vérification des informations destinées à la communication.</li><li>- Participer à l'élaboration des contenus des messages (graphisme et rédactionnel).</li><li>- Participer au choix des moyens et supports de communication (appels d'offre et analyse).</li><li>- Participer à la diffusion des informations.</li><li>- Participer à l'utilisation des techniques et outils contemporains de communication.</li><li>- Participer à la gestion du contenu des sites internet et leur mise à jour.</li><li>- Participer à l'organisation des réunions, conférences, etc. (réservation de salle, de matériel, ...).</li><li>- Participer, à l'occasion d'une manifestation, à l'organisation des relations publiques (inauguration, exposition, ...).</li><li>- Suivi administratif de dossiers relatifs à la communication.</li><li>- Participer à l'évaluation des retombées des</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Niveau d'études : bac+4 minimum (filière administration culturelle) -</li><li>- Bonne connaissance des domaines des arts de la scène et des arts visuels.</li><li>- Bonne connaissance de l'outil informatique : traitement de texte, tableur, internet, gestion des fichiers.</li><li>- Bonne connaissance de la chaîne graphique.</li><li>- Présence lors de certains événements, disponibilité.</li><li>- Langues : français et anglais (bon orthographe).</li><li>- Polyvalence, adaptabilité, sens de l'organisation et du relationnel.</li></ul>

actions de communication.	
<b>Place dans la structure</b>	
Sous la direction d'Anne-Sophie Van Neste et de Thérèse Symons. Travail en collaboration avec les membres de la cellule communication et le personnel des différentes structures culturelles de la Ville	

Je suis arrivée au sein de l'équipe de communication à la mi-janvier, pendant les préparatifs de l'événement *Cartes de Visite | ARTopenKUNST* qui avait lieu le deuxième week-end de février. L'une de mes premières missions a été d'aider à l'organisation de la manifestation, notamment au niveau du graphisme. En effet, les deux graphistes étant absents, il m'a fallu pallier ce manque et aider à la réalisation ainsi qu'à la relecture des deux cent cartes de visite des artistes<sup>8</sup>. Cela m'a permis d'être très rapidement intégrée à l'équipe et de vivre, dès mon arrivée, les moments d'urgence et d'impatience qui peuvent parfois exister à l'approche d'un événement. Je me suis très vite sentie à l'aise au sein de cette structure et les missions qui m'ont été confiées par la suite se sont avérées très intéressantes et formatrices.

## 2. Gestion de projet pour la CENTRALE for contemporary art

### a. Présentation du cadre de travail

Ma mission de chargée de projet de communication dans le cadre de la nouvelle exposition de la CENTRALE for contemporary art a été l'une de mes principales missions qui m'a occupée de fin février à début mai. Si, d'ordinaire, Jenyfer Garcia Gonzalès s'occupe principalement de la communication de la CENTRALE, elle était en congé maternité à cette période. J'ai donc dû la remplacer dans le cadre de cette exposition intitulée *Invitation au Voyage, 15 ans Prix Marcel Duchamp* qui venait célébrer l'anniversaire de ce célèbre prix en mettant à l'honneur les 14 lauréats (de 2000 à 2014). Initié par l'Association pour la Diffusion Internationale de l'Art Français (ADIAF), ce prix a pour vocation de promouvoir l'art contemporain en France et dans le monde. Chaque année quatre artistes français ou résidant en France, et travaillant dans le domaine des arts plastiques et visuels sont sélectionnés. Le lauréat remporte la possibilité d'exposer

---

<sup>8</sup> Cf. Annexe 2 : Exemple de cartes de visite pour l'événement Cartes de visite ARTopenKUNST.

une œuvre originale au sein du Musée national d'Art moderne – Centre Georges Pompidou durant deux mois, ainsi que la dotation financière de 35 000€.

#### b. Les missions

La CENTRALE for contemporary art ne comprend, dans son équipe, aucune personne spécifiquement dédiée à la communication. Elle dépend donc de la cellule pour la réalisation de tous ses supports de communication. De ce fait, la compréhension de ce travail, parfois complexe et nécessitant un fort investissement en amont, n'est pas toujours évidente, et cela a pu engendrer, lors d'expositions précédentes, quelques malentendus entre la cellule communication et la CENTRALE. Dans ce cadre, j'ai été amenée à coordonner et à mettre en place différentes actions de communication sous le regard d'Anne-Sophie Van Neste et avec l'aide de tous les membres de la cellule.

##### - **Coordination et suivi des actions de communication et mise en place du plan média**

La première mission qui m'a été confiée a donc été de réaliser un rétroplanning<sup>9</sup>, couplé d'un plan média, nous permettant de recenser les différentes actions à mettre en place ainsi que les délais impartis. Cet outil a par la suite été modifié au fur et à mesure de nos avancements, les délais idéaux ont été remplacés par les délais que nous avons réellement pu tenir et ce dans le but de voir, pour les prochains projets, les éléments nécessitant des améliorations. Parmi les actions listées dans cet outil, on note par exemple la réception des épreuves du graphiste, les dates limites d'envoi d'encarts aux différents journaux, la création de l'événement Facebook, etc. Toutes ces dates étaient des éléments clefs du plan média qu'il fallait absolument respecter afin de ne pas manquer certaines opportunités en terme de communication et de permettre une visibilité maximale de l'événement. Afin de ne prendre aucun risque, nous avons, dans la première version de ce rétroplanning, tenu compte de la possible survenue d'imprévus et laissé une marge dans les délais ; cela nous a été profitable par la suite puisque la production de certains supports a parfois pris du retard notamment du fait de problèmes d'impression.

Ce planning a par la suite été transmis aux membres de la CENTRALE afin qu'ils connaissent les dates auxquelles ils devaient impérativement nous fournir les textes et les

---

<sup>9</sup> Cf. Annexe 3 : Rétroplanning *Invitation au Voyage. 15 ans Prix Marcel Duchamp.*

visuels. Outre, une synthèse des différents délais à respecter, ce tableau était aussi une manière de répartir le travail en fonction des rôles de chacun au sein de la cellule communication. De cette manière, tout le monde savait ce qu'il avait à faire dans le cadre de cette exposition. Cela permettait également de s'informer du rôle des autres membres de la cellule car la plupart des activités découlent les unes des autres ; il est ainsi nécessaire d'avoir le visuel et le dossier de presse finalisés pour pouvoir actualiser le site web, tout comme il faut avoir réceptionné les logos partenaires pour mettre en page l'affiche. Le but étant de fournir un planning le plus complet possible afin de ne négliger aucun détail. Une validation par le cabinet, par exemple, peut prendre parfois du temps et il est donc primordial de la faire figurer dans le tableau pour ne pas prendre de retard sur les actions suivantes.

Une fois ce rétroplanning terminé et validé par l'intégralité de l'équipe j'étais, en tant que cheffe de projet, en charge de centraliser les différentes informations et de les renvoyer vers les personnes concernées au sein de la cellule communication. Mon rôle était donc, à ce moment-là, de faire le lien entre la CENTRALE et la cellule en leur transmettant les bonnes informations au bon moment.

Cette mission de planification et de coordination des actions de communication m'a permis de me rendre compte de la complexité ainsi que de la diversité des tâches inhérentes à la mise en place d'une exposition. Par ailleurs, j'ai pu me rendre compte qu'une bonne coordination entre les membres de l'équipe était nécessaire afin que chacun ait conscience des missions de l'autre et de son propre rôle dans l'avancée du projet. Il est ainsi très important d'avoir un outil commun auquel tout le monde puisse se référer.

- **Gestion de la chaîne graphique**

*Invitation au Voyage* était une coproduction entre la CENTRALE et l'ADIAF. Ce genre de collaboration, au sein d'une administration, peut largement impacter le travail de la communication puisqu'elle rajoute un intermédiaire supplémentaire avant la validation des différents supports. En effet, dans la convention de partenariat il était stipulé que l'ADIAF avait un droit de regard sur toute la communication publiée par la Ville à savoir le

dépliant,<sup>10</sup> le Guide KIDS,<sup>11</sup> la signalétique, un kakémono, les cartels, l'invitation,<sup>12</sup> l'affiche,<sup>13</sup> les encarts<sup>14</sup>, etc. Ainsi, la production des divers outils nous ont souvent pris beaucoup de temps du fait des nombreux allers-retours entre la cellule, les membres de la CENTRALE et ceux de l'ADIAF.

N'ayant à notre disposition aucun visuel nous avons réalisé un appel d'offre afin de trouver un graphiste. Trois graphistes, ayant déjà travaillé pour la Ville, nous ont ainsi fait parvenir un devis pour la création d'une identité graphique et sa déclinaison sur les supports précités. Une fois le graphiste choisi, ma principale mission a donc été le suivi de la chaîne graphique. Dans un premier temps je devais centraliser toutes les informations nécessaires à chaque support ; c'est-à-dire les textes, validés et corrigés, mais également les traductions en néerlandais, et, pour certains supports, en anglais. Je devais également m'assurer de la réception des visuels (logos et photos en haute définition, visuels libres de droits) et vérifier qu'ils correspondent bien aux critères techniques souhaités. Puis, il fallait faire parvenir nos besoins au graphiste en lui fournissant toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation du support (logos, images, textes, fontes, etc.). Lorsque je recevais les épreuves, quelques jours après le briefing, je les faisais valider par les différentes personnes en charge de cette exposition (au sein du centre d'art, de l'ADIAF mais aussi de la cellule communication et du cabinet) puis faire parvenir les retours au graphiste et ce jusqu'à validation des versions définitives.

Cette mission s'est révélée très formatrice car cela m'a permis de me rendre compte de la difficulté de décliner une identité visuelle. En effet, les différents supports engendrent des contraintes techniques différentes. Un kakémono par exemple doit être très visuel afin de marquer les esprits instantanément, à l'inverse un dépliant sera plus complet au niveau de l'information textuelle. A chaque projet transmis par le graphiste je devais analyser le support selon sa capacité à transmettre, de manière claire et pertinente, le message que nous devons faire passer. J'ai donc pu rapidement comprendre comment utiliser et diffuser au mieux chaque support de communication en tenant compte des subtilités techniques et communicationnelles propres à chacun.

---

<sup>10</sup> Cf. Annexe 4 : Dépliant *Invitation au Voyage. 15 ans Prix Marcel Duchamp* – Oil in Water (graphisme)

<sup>11</sup> Cf. Annexe 5 : Guide KID (en français) réalisé à l'occasion de l'exposition – Oil in Water (graphisme)

<sup>12</sup> Cf. Annexe 6 : Invitation pour le vernissage réalisée à l'occasion de l'exposition – Oil in Water (graphisme)

<sup>13</sup> Cf. Annexe 7 : Affiche réalisée à l'occasion de l'exposition – Oil in Water (graphisme)

<sup>14</sup> Cf. Annexe 8 : Exemple d'encart pour l'exposition

Si, une grande majorité de ces supports ont été imprimé à la Centrale d'achat, certains, aux caractéristiques techniques plus complexes, ont été imprimé en extérieur. Une fois les fichiers envoyés, j'ai dû à me rendre à l'imprimerie afin d'aller relire les bons à tirer et les valider pour une impression au nombre d'exemplaires demandé. Pour ce genre de tâche, il est important d'être méticuleux, patient et de prêter attention à tous les détails afin d'éviter qu'une coquille ne soit imprimée à plus de vingt mille exemplaires. Cela m'a permis d'accroître mon sens de l'observation et d'apprendre à être vigilante sur un grand nombre de points lors de la relecture d'un document. Les supports de communication étant le premier rapport que le spectateur peut avoir avec la manifestation à venir il est en effet extrêmement important que ceux-ci soient irréprochables.

- **Réalisation de documents : graphisme et rédactionnel**

Outre ces missions de coordination et de suivi de la chaîne graphique j'ai aussi été en charge de réaliser un certain nombre de documents nécessaires à l'exposition dont, entre autres, le dossier et le communiqué de presse en français et en néerlandais<sup>15</sup>. Pour chacune des langues il m'a fallu collecter tous les textes et visuels auprès des différentes personnes concernées, ce qui n'est pas toujours évident lorsqu'un projet compte un grand nombre de parties prenantes, les relire (pour le français uniquement) ou les faire relire puis les mettre en page sur InDesign. Toutes ces tâches se sont avérées très fastidieuses car, bien que la cellule ayant fait la demande de ne recevoir que des documents validés et définitifs, nous avons dû faire face à de très nombreux changements.

En outre, la mise en page de ce dossier de presse a dû, de part des impératifs calendaires, débuter durant les vacances de Pâques. Hélas, et malgré le rétroplanning, les personnes concernées n'avaient pas toujours pu nous faire parvenir leur texte avant leur départ en vacances. Cela a été problématique car nous avons dû d'envoyer à la traduction un dossier de presse incomplet, ce qui nous a obligés à demander des traductions de dernières minutes à cinq jours du vernissage et donc à travailler dans l'urgence. Par ailleurs, et du fait de la coproduction avec l'ADIAF, celle-ci nous a demandé de faire figurer dans notre dossier de presse un très grand nombre d'informations nous amenant

---

<sup>15</sup> Cf. Annexe 9 : Dossier de presse *Invitation au Voyage. 15 ans Prix Marcel Duchamp* - Français

finalement à produire un document de trente-sept pages, ce qui n'est pas l'idéal en terme d'impact et de lisibilité.

Enfin, et comme pour tous supports, nous avons dû passer par l'étape de validation du dossier auprès des différentes personnes, ce qui a engendré, à nouveau, un grand nombre de modifications. C'est au travers de cette action que je me suis aperçue de la difficulté de mener une coproduction, ou plus largement, de travailler avec une grande équipe. Les enjeux perçus par l'équipe de production ne sont pas forcément les mêmes que ceux perçus par l'équipe de communication et il est parfois difficile de trouver un consensus sur l'aspect définitif des différents supports. Malgré les difficultés que cela peut parfois poser il a été très formateur pour moi de devoir, avec mes collègues, défendre avec diplomatie mes arguments auprès de la CENTRALE et de l'ADIAF. Cela m'a permis de m'affirmer et d'apprendre à argumenter mes choix de manière logique et précise.

Une autre partie importante de mon travail en terme de graphisme a été la réalisation d'une partie de la signalétique. N'étant pas graphiste de formation, notre agence Oil In Water a réalisé les travaux les plus important mais, afin d'éviter des coûts de production trop élevés, j'ai été amenée à mettre en page certains lettrages vinyles. J'ai notamment réalisé le panneau des remerciements<sup>16</sup>, les lettrages pour l'exposition de la CENTRALE/box ainsi que leur forex extérieurs<sup>17</sup>, etc. Bien qu'ayant une assez bonne connaissance du logiciel InDesign, je n'avais jamais réalisé de documents de cette taille (le panneau des remerciements mesurait par exemple 40 X 80 cm). Cela fut très intéressant car j'ai rapidement intégré les subtilités de la mise au format ainsi que les contraintes techniques de l'impression sur vinyle.

En parallèle, j'ai été amenée à créer les supports de communication des deux artistes de la CENTRALE/box, Faber Lorne et Max Pinckers, dont le vernissage avait également lieu le 23 avril. Cela comprenait : deux cartes postales<sup>18</sup>, deux affiches et deux invitations.<sup>19</sup> Ces

---

<sup>16</sup> Cf. Annexe 10 : Panneau des remerciements de l'exposition.

<sup>17</sup> Cf. Annexe 11 : Forex de l'exposition à la CENTRALE/box. Faber Lorne, *Obiit*.

<sup>18</sup> Cf. Annexe 12 : Exemple de cartes postales pour la CENTRALE/box.

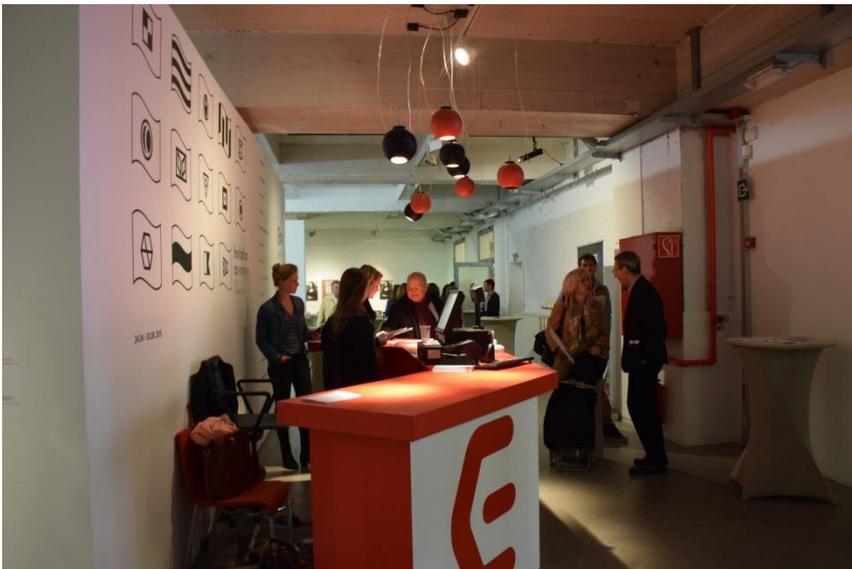
<sup>19</sup> Cf. Annexe 13 : Exemple d'invitation pour un vernissage à la CENTRALE/box.

supports reprenant bien souvent le même type de mise en page pour tous les artistes de la CENTRALE/box ils ne sont pas très compliqué à réaliser.

Même si je n'avais pas de compétences très développées en graphisme, ni une formation dans ce domaine, j'ai beaucoup apprécié de réaliser ces différents supports. En effet, cela m'a permis de d'accroître ma connaissance des logiciels Indesign et Photoshop mais aussi et surtout de me rendre compte des contraintes inhérentes à la création de supports. J'ai ainsi compris combien il est important d'avoir des fichiers en haute résolution ou d'être parfaitement informé des contraintes techniques à respecter. En outre, je pense qu'il est très important, pour un chargé de communication, de connaître les tenants et les aboutissants des missions des personnes avec lesquelles il travaille afin de pouvoir s'adapter et collaborer efficacement.

a. Conférence de presse et vernissage

- **Conférence de presse**



*Figure 6 : Conférence de presse de l'exposition – 23 avril 2015*

La journée du 23 avril s'est déroulée en deux temps ; la conférence de presse a eu lieu dans la matinée, suivit, en début de soirée du vernissage de l'exposition. Dans le cadre de la mise en place de ces deux micro-événements, j'ai eu pour mission de superviser la pose de la signalétique et d'aider l'agence de presse à la mise en place de la salle pour la venue des journalistes. Pour la conférence de presse nous devions préparer le matériel à

distribuer, d'un côté aux journalistes néerlandophones et de l'autre aux journalistes francophones. Le Prix Duchamp étant une récompense française, une délégation de journalistes venue de Paris était présente lors de la conférence de presse ce qui a permis à la CENTRALE de gagner en visibilité à l'international.

Une fois les journalistes accueillis, l'équipe organisatrice (composée de l'Echevine, du président de l'ADIAF, du commissaire de l'exposition, de la directrice et de la directrice artistique de la CENTRALE) a présenté le projet ainsi que les raisons de cette collaboration entre la France et la Belgique. Lors de ce type de discours, il n'y a aucune traduction simultanée, les personnalités belges présentes décident, ou non, d'écrire une partie de leur texte en néerlandais. Il s'agit d'une manière de respecter le bilinguisme de la Ville mais cela reste très symbolique, la grande majorité des journalistes étant francophone.

Après ces discours, les journalistes se sont vus proposer une visite de l'exposition commentée par Alfred Pacquement, le commissaire de l'exposition, en présence de certains artistes. Cette visite, bien que très intéressante par son contenu s'est avérée difficilement audible du fait du grand nombre de personnes présentes et de la résonance dans les salles d'exposition. Cependant cela a permis aux journalistes qui le souhaitaient d'avoir de la matière pour présenter le contenu de l'exposition et pour illustrer leurs articles.

#### b. Vernissage

Le vernissage demande, quant à lui, un peu moins de travail de la part de la cellule communication puisque toute l'organisation ainsi que les relations publiques sont gérées par l'équipe de la CENTRALE. Ainsi, durant cette soirée j'étais présente surtout pour aider lors de l'accueil des invités, donner des renseignements mais aussi répondre aux éventuelles questions sur l'exposition. J'ai également aiguillé les personnes vers la vente aux enchères qui avait eu lieu pour l'occasion. Le vernissage était, comme pour toutes les expositions, un moment important qui a permis à la CENTRALE de gagner en visibilité et de faire connaître l'exposition au grand public comme aux professionnels. Ce sont, bien souvent, des personnes susceptibles d'être des « prescripteurs » qui sont invitées afin que ce vernissage ait un impact positif dans le futur. Ainsi, la cellule communication avait envoyé, au préalable, une invitation électronique à des directeurs d'écoles, des

professionnels de l'art contemporain, des centres culturels, etc. Cependant, il convient de préciser que la CENTRALE demande pour ces vernissages, un envoi d'invitations trop massif (5 000 invitations ont été envoyées pour le Prix Marcel Duchamp) qui n'est pas très stratégique. En effet, toutes ces personnes venant au vernissage, bien qu'elles soient prescriptrices, sont des personnes qui ne reviendront sans doute pas par la suite, soit autant d'entrées payantes en moins. Il est donc très important de limiter l'envoi au grand public pour ne conserver que les visiteurs « clefs ».

Pour conclure, cette mission de cheffe de projet a été une mission très importante pour moi et très formatrice. En effet, j'ai eu la chance de me voir confier les missions d'une chargée de communication ainsi que les responsabilités qui en découlent et cela m'a beaucoup apporté. Bien que mes collègues aient toujours été présents pour m'épauler et pour m'aider en cas de besoin, l'organisation de cette exposition m'a permis de développer mes capacités à travailler au sein d'une grande équipe tout en essayant d'être force de propositions. Pour résumer, le fait de conduire, avec l'aide de l'équipe et d'Anne-Sophie Van Neste, un projet de communication dans son intégralité m'a donné l'occasion de véritablement prendre conscience du rôle du chargé de communication au sein d'une institution culturelle. Cette mission, puis celles que j'ai été amenée à réaliser par la suite, m'ont vraiment permis de confirmer mon projet professionnel.

### **3. Communication, du graphisme aux relations avec la presse**

Plus largement, j'ai été chargée de mener à bien différentes missions de communication dans le cadre des différents projets menés par le service de la culture de la Ville de Bruxelles. Cela m'a donné l'opportunité de me rendre compte de la diversité des manifestations gérées par la cellule communication.

#### **a. Graphisme**

A plusieurs reprises j'ai été sollicitée pour aider au graphisme notamment pour les Musées de la Ville de Bruxelles. Ainsi, j'ai, par exemple, réalisé la mise en page du dossier de présentation pour l'exposition *Bruxelles par Monique Martin*, d'une newsletter pour

l'exposition *Crinolines & Cie. La bourgeoisie s'expose*,<sup>20</sup> ou encore du dossier de presse 2015 du Musée du Costume et de la Dentelle. J'ai également pu réaliser plusieurs insertions publicitaires<sup>21</sup> notamment pour l'exposition sur Emilio Lopez Menchero qui avait lieu jusqu'au mois de mars à la CENTRALE. Ces missions m'ont permis de développer mes connaissances des logiciels InDesign, Photoshop et Illustrator. Outre les contraintes techniques de ces trois logiciels, le défi est, pour chaque réalisation, de parvenir à trouver le bon équilibre entre tous les éléments présents sur le document. En effet, il faut que le lecteur puisse reconnaître facilement qu'il s'agit d'un évènement initié par la Ville, tout en prenant connaissance des informations pratiques mais aussi scientifiques liées à la manifestation.

Pour les expositions des Musées chaque affiche doit ainsi respecter, dans sa communication, la chartre graphique de la Ville ; à savoir une bannière de couleur sur le côté gauche, avec le logo des musées de la Ville sur le coin supérieur gauche.

Pour les évènements en espace public, de type *Insifon* ou *Guignolet dans le parc* c'est le logo de la Ville qui est repris sur chaque déclinaison. La CENTRALE for contemporary art a elle aussi harmonisé sa chartre graphique avec la création d'un logo spécifique reprenant également Saint Michel, le symbole de la Ville.



Figure 7 : Les logos de la Ville pour les différentes institutions

Lors de la création d'une identité graphique ou de la mise en page d'un document celui-ci est systématiquement envoyé au cabinet qui vérifie qu'il est conforme avec la volonté de l'Echevine et que l'image de la ville est suffisamment représentée. Là encore on perçoit, lors de la création de supports de communication, la rencontre entre les enjeux politiques et culturels. C'est ce que nous détaillerons dans la partie réflexion de ce mémoire.

<sup>20</sup> Cf. Annexe 14 : Newsletter de l'exposition *Crinolines & Cie. La bourgeoisie s'expose*.

<sup>21</sup> Cf. Annexe 15 : Exemple d'une insertion publicitaire dans *Le Soir* pour l'exposition sur Emilio Lopez Menchero.

#### b. Rédactionnel et relations presse

Pour tous les projets la cellule communication a également pour mission de rédiger les textes à destination de la presse (dossiers et communiqués de presse) mais également ceux diffusés au grand public via les différents sites internet ou le journal des citoyens *Le Brusseloir*. Dans ce cadre j'ai rédigé plusieurs textes notamment pour le festival *HOPLA*<sup>22</sup> consacré aux arts du cirque et pour *Invitation au Voyage*. L'enjeu est ici de parvenir à intéresser et à informer le public et ce en très peu de lignes. Il faut donc être à la fois, clair, concis et utiliser un vocabulaire qui suscite l'intérêt. C'est donc un exercice difficile puisqu'il ne faut négliger aucune information pratique, sans pour autant être trop factuel. Par ailleurs, plus que d'évoquer une simple manifestation ces textes véhiculent également l'image du service culturel de la Ville auprès du grand public. Le travail de rédaction est donc très important car il vient appuyer et illustrer les activités du service et participe au rayonnement de celui-ci. N'ayant pas beaucoup eu l'occasion, lors de mes stages précédents, de développer mes compétences rédactionnelles, cette mission a été pour moi un véritable exercice qui m'a obligée à travailler mon style tout en étant vigilante à l'orthographe ainsi qu'au message véhiculé. J'ai par ailleurs pu me rendre compte que la rédaction à but journalistique n'implique pas les mêmes problématiques que la rédaction pour les sites web. L'écriture pour les sites web, qui est encore différentes que celle des réseaux sociaux, demande de structurer l'information de manière précise tout en étant très concis. En effet, du fait de l'écran il est plus difficile pour le public de lire un texte de trois pages sur l'ordinateur, il convient alors d'être synthétique. La cellule communication diffusant l'information sur des supports à la fois papier et numériques j'ai pu, durant mon stage, me rendre compte des contraintes techniques, et donc rédactionnelles, spécifiques à chaque support. De plus, la diversité des projets proposés par le service culturel m'a également permis d'acquérir les « codes » propres à chaque discipline.

#### c. Gestion des réseaux sociaux

Lors de mon stage la personne en charge des réseaux sociaux, Sarah Segura, est partie en congé maternité. J'ai alors essayé de prendre le relais notamment au sujet de la gestion des différents comptes Facebook. En effet, étant donné qu'un grand nombre de projets

---

<sup>22</sup> Cf. Annexe 16 : Texte sur le festival des arts du cirque *Hopla !* pour le journal *Le Brusseloir*.

culturels est proposé chaque année par la Ville, il est important que chacun ait une identité propre et qu'il ne soit pas noyé dans le fil de l'information. Pour ce faire, la cellule communication a créé sur Facebook une page propre à chaque événement et institutions, soit près de onze pages différentes (les plus petites manifestations, comme *Insifon*, bénéficiant plutôt d'une page ponctuelle dite « événement »). Toutes ces activités étant proposées par une seule et même entité, un profil « Bruxelles culture / Cultuur Brussel » a également été créé afin de relayer sous un même profil l'actualité des différentes pages. La stratégie étant ici de montrer au public la richesse et la diversité des événements organisés à Bruxelles.

Ainsi, et durant plusieurs mois j'ai eu la charge de communiquer sur les différentes pages Facebook des événements en cours ou à venir. L'animation des réseaux sociaux demande un véritable savoir-faire qui diffère bien souvent de l'utilisation personnelle que tout un chacun peut faire de Facebook. Avec onze pages, un profil et plusieurs événements il est en effet très important de mettre en place une stratégie spécifique à l'utilisation de ce réseau. Le but étant d'être très synthétique tout en produisant un contenu très impactant. Facebook est un réseau où les gens sont très souvent assaillis d'informations qu'ils parcourent très rapidement sans s'attarder sur les contenus. Il faut donc, en très peu de mots capter l'attention des lecteurs et parvenir à les intéresser suffisamment pour leur donner envie d'accéder à plus d'informations (en les redirigeant vers le site web par exemple). En outre, il ne faut pas oublier que Facebook est également devenu l'un des vecteurs de l'image d'une institution. De ce fait, tout ce qui est diffusé par ce biais doit l'être d'une manière tout aussi réfléchie que pour la production de tout autre type d'information.

Nous avons au préalable convenu avec l'équipe d'utiliser ce média comme un outil ludique, décalé mais aussi participatif. Pour exemple, lors de l'exposition *Crinoline & Cie. La bourgeoise s'expose* nous avons posté, à quelques semaines d'intervalle, sur le mur du Musée du Costume et de la Dentelle, des questions décalées qui offrait la possibilité aux premières personnes répondant correctement de gagner des entrées gratuites. Ainsi, les visiteurs pouvaient lire : « A votre avis, combien d'épingles ont été utilisées pour la mise en place de l'exposition ? » ou « A votre avis combien de temps faut-il pour mannequiner une robe ? ». Ces questions permettaient d'intriguer les gens tout en captant leur attention. De plus, la perspective d'un gain, même symbolique, donnait un caractère

ludique à ce *post* tout en véhiculant une image positive du Musée. Ces *post* ont eu un fort impact puis nous avons pu voir dans les statistiques qu'en moyenne 750 personnes avaient été atteintes à chaque question contre 400 habituellement.

Ainsi et alors que je n'avais jusqu'alors qu'une utilisation personnelle de Facebook j'ai vraiment pu prendre conscience des enjeux que représente ce média en terme de communication culturelle. En effet, il s'agit d'un moyen de communication devenu aujourd'hui quasiment incontournable (il existe ainsi 5.6 millions de comptes Facebook créés en Belgique et 66% des Belges consultent ce réseau quotidiennement)<sup>23</sup> qui permet de toucher à moindre coût un très grand nombre de personnes.

#### 4. Production et autres missions

Durant mes six mois de stage j'ai également été amenée à épauler mes collègues sur des missions ne relevant pas de la communication en tant que telle mais ayant trait à l'organisation des différentes manifestations culturelles.

##### a. Organisation de l'événement Nuit Blanche

L'évènement Nuit Blanche est l'un des plus gros projets du service de la culture et donc de la cellule communication. A l'occasion du premier samedi d'octobre, la Ville de Bruxelles propose de « transfigurer l'espace public et des dizaines de lieux de la capitale par le biais de la création contemporaine : lieux culturels, vitrines de magasins, cours d'écoles, parkings, églises, gares, fontaines, ruelles, places publiques,... »<sup>24</sup>. Le budget de ce projet est conséquent puisque la communication se voit allouer une enveloppe de 93 000€.

Dans ce cadre j'étais en charge de contacter par e-mail les différents artistes qui avaient été choisis par le comité de sélection afin de leur faire parvenir les formulaires de renseignements. Dans ces formulaires ils devaient remplir tous les détails au sujet de leur performance (durée, nombre d'intervenants, visuels, copyright, texte descriptif). Une fois les mails envoyés et le délai de réception dépassé, je rappelais les artistes afin de m'assurer qu'ils n'avaient pas oublié de remplir le formulaire. Toutes les données que je collectais engendraient une mise à jour régulière des outils de travail communs. En effet,

---

<sup>23</sup> J.F. « Les Belges et Facebook » in. *La Libre* [en ligne]. Juin 2014 [consulté le 18/06/2015]. Disponible sur : <http://www.lalibre.be/actu/cyber/les-belges-et-facebook-5391a9f03570d60b4dc131dc>

<sup>24</sup> *Nuit Blanche* [en ligne]. Service culturel de la Ville de Bruxelles, 2012, [consulté le 18/06/2015]. Disponible sur : [nuitblanchebrussels.be](http://nuitblanchebrussels.be)

un tableau général regroupant toutes les informations liées à la production était enregistré sur le disque dur commun et permettait à tout le monde d'être automatiquement informé des éventuels changements relatifs aux artistes. Dans des projets tels que la Nuit Blanche, qui rassemble près de 100 000 noctambules et 40 projets pendant une nuit complète, il est très important d'être très rigoureux quant à la diffusion de l'information auprès de toute l'équipe.

#### a. Évènementiel

Durant mes six mois au sein du service culturel de la Ville de Bruxelles plusieurs événements se sont déroulés dont : *Carte de Visite | ARTopenKUNST*, *Invitation au Voyage 15 ans Prix Marcel Duchamp*, *Hopla !*, le festival de marionnettes *Guignolet dans le parc*, le vernissage des expositions *Crinoline & Cie. La bourgeoisie s'expose* et *Monique Martin*, la piétonisation des boulevards *Place au Piéton* (événement engendrant pour l'occasion la mise en place d'activités culturelles) et le festival *Let it beach*. J'ai ainsi eu l'opportunité de participer à tous ces événements en accomplissant différentes missions telles que la prise de photographies pour le Facebook, l'aide à la prise de son et de vidéo dans le but de réaliser des capsules audiovisuelles ou encore l'aide à la mise en place des vernissages ou conférence de presse.

Ces diverses missions m'ont permis à chaque fois d'être véritablement impliquée dans la manifestation et de pouvoir assister à la réalisation d'un projet sur lequel j'avais travaillé en amont. Ainsi, ces moments représentaient pour moi l'aboutissement de mon travail. Je pouvais ainsi voir les réactions des visiteurs et également analyser les choses qui avaient fonctionné mais aussi les dysfonctionnements de notre organisation afin d'en tirer des conclusions pour la suite ainsi que pour mon projet professionnel.

### 5. Les principales missions par mois

Durant ces six mois j'ai été chargée de réaliser un grand nombre de missions riches et variées. J'ai été tour à tour cheffe de projet de communication pour le montage d'une exposition d'art contemporain, puis assistante de communication sur différents événements. J'ai également endossée le rôle de *community manager* et d'assistante de production. Le tableau ci-dessous résume donc les principales missions que j'ai effectuées par mois.

Mois	Projet	Missions
Janvier	* <i>Cartes de visite ARTopenKUNST</i>	- Modifications graphiques des cartes de visites - Relectures et corrections
	* <i>Emilio Lopez Menchero (CENTRALE)</i>	- Réalisation d'insertions publicitaires - Réalisation de la newsletter de Février
Février	* <i>Carte de visites ARTopenKUNST</i>	- Relecture cartels et signalétiques - Aide au montage de l'exposition - Participation à l'événement : aide à la captation vidéo et audio et alimentation du Facebook en temps réel
	* <i>Crinolines et Cie. La bourgeoisie s'expose</i>	- Participation à la réunion avec le groupe de presse Sanoma pour la négociation au sujet du rédactionnel et des insertions publicitaires dans différents magazines
	* <i>Invitation au Voyage</i>	- Rédaction du rétroplanning
	* <i>Emilio Lopez Menchero</i>	- Rédaction de la newsletter de Mars
Mars	* <i>Invitation au Voyage</i>	- Correction du rétroplanning et invitation - Appel d'offre graphistes et choix du visuel - Commande des différents éléments de communication visuelle et suivi de la chaîne graphique - Réalisation d'insertions publicitaires - Envoi des invitations au vernissage - Mise en page de la newsletter - Participation aux réunions avec l'équipe de la CENTRALE
Avril	* <i>Invitation au Voyage</i>	- Réalisation d'une partie de la signalétique - Appel d'offre imprimeurs et suivi de l'impression - Mise en page du communiqué et du dossier de presse en français et en néerlandais - Négociation avec le site brusselslife.be pour la création d'une page dédiée à la CENTRALE - Pose de la signalétique - Participation à la mise en place de la conférence de presse et du vernissage - Participation à l'événement
	❖ <i>Hopla !</i>	- Rédaction d'un article pour <i>Le Brusseloir</i> - Alimentation du Facebook de l'événement
Mai	* <i>Invitation au Voyage</i>	- Mise au format des photographies pour la presse - Alimentation des réseaux sociaux - Collecte des retombées presse de l'événement (interviews, articles, etc.)
	* <i>Crinolines &amp; Cie. La bourgeoisie s'expose</i>	- Mise en page de la newsletter - Prises de vues lors du vernissage
	❖ <i>Nuit Blanche</i>	- Collecte de l'information nécessaire à la communication auprès des artistes
	❖ * Réseaux sociaux	- Gestion des réseaux sociaux pour tous les événements et expositions

<b>Juin</b>	❖ * Réunions diverses	- Participation à la réunion, organisée par le Conseil Bruxellois des Musées (CBM), au sujet d'un événement sur les chefs d'œuvres des différents musées de Bruxelles-Capitale prévu pour 2016 - Participation à la réunion d'organisation de la Museum Night Fever 2016 - Visite du Musée des égouts avec l'équipe du service des musées de la Ville en vue de sa réouverture
	* <i>Bruxelles par Monique Martin (à la Maison du Roi)</i>	- Mise en page de la newsletter de l'exposition
	* <i>Invitation au Voyage</i>	- Commande d'un encart auprès du graphiste en vue de nouvelles insertions publicitaires
	❖ <i>Nuit Blanche</i>	- Collecte de l'information nécessaire à la communication auprès des artistes
	❖ * Réseaux sociaux	- Gestion des réseaux sociaux pour tous les événements et expositions
<b>Juillet</b>	❖ * Réseaux sociaux	- Gestion des réseaux sociaux pour tous les événements et expositions
	Divers	- Tri des dossiers en vue de la fin du stage

**Légende :**

- ❖ Événements en espaces publics
- \* Expositions

*Figure 8 : Tableau synthétique des différentes missions par mois*

## B. Intégration au sein de la structure

Mon intégration au sein de la cellule communication et plus largement du service de la culture s'est très bien passée. Dès mon arrivée, je me suis vue attribuer de nombreuses tâches. Cela m'a permis de me situer directement au sein de l'équipe, de trouver mes marques et de découvrir très rapidement le fonctionnement de la cellule. Ce stage fut également une grande découverte pour moi car je n'avais jamais travaillé au sein d'une structure directement rattachée à une Ville. J'ai ainsi pu m'apercevoir à quel point les enjeux politiques sont présents à toutes les étapes de la communication et qu'il est très important de respecter la diffusion hiérarchique de l'information avant sa diffusion au grand public. Ma mission de cheffe de projet pour l'exposition *Invitation au Voyage*, bien que parfois difficile, m'a permis de mûrir mon projet professionnel tout en découvrant les différentes facettes du métier de chargé de communication. J'ai ainsi gagné en

polyvalence et en adaptabilité. Même si, après le lancement de cette exposition, mes tâches ont impliqué moins de responsabilités elles étaient néanmoins très formatrices puisqu'elles m'ont permis de m'impliquer dans la mise en place des nombreux événements et expositions organisés par le service de la culture.

De manière plus générale j'ai été très bien accueillie par l'équipe, qui en plus de me confier des missions en adéquation avec mes envies, m'a été d'une grande aide dans ma collecte d'informations nécessaires à mon mémoire ainsi que dans ma recherche de travail.

Pour conclure, ce stage de six mois au sein d'une structure telle que le service culturel de la Ville de Bruxelles a été une expérience riche, tant au niveau humain que professionnel, qui m'a donné la certitude de vouloir travailler dans le milieu de la communication culturelle mais qui, par-dessus tout, m'a redonné confiance après mon stage de master 1. Je crois pouvoir dire que cette expérience a fait la différence dans ma recherche d'emploi puisque j'ai eu la chance de trouver, dès la fin de mon stage, un contrat de six mois au sein du Centre National du Costume de Scène de Moulin en tant que chargée de communication.

Enfin, la découverte de l'organisation de la culture dans une ville telle que Bruxelles, Ville éclectique, multilingue et capitale de l'Europe, fut extrêmement intéressante. C'est pourquoi j'ai décidé d'axer ma partie réflexion sur les enjeux et les spécificités d'une offre culturelle organisée par la Ville.

## I. Bruxelles : cultures & identité

### A. Bruxelles : une administration communale au sein d'un Etat fédéral

Si la Belgique compte aujourd'hui 60% de Néerlandophones, la population francophone a longtemps nié l'existence de cette langue. En effet, à l'indépendance de la Belgique en 1830 la seule langue officielle, dans l'administration, la justice, l'enseignement et l'armée, était le français. Ce n'est qu'à la fin du 19<sup>e</sup> siècle que le néerlandais est admis comme la deuxième langue officielle de la Belgique. Malgré des tensions permanentes entre les différentes Communautés, c'est surtout à partir des années 1960 que ce clivage communautaire devient un enjeu politique majeur : «C'est, en effet, à partir de ce moment-là que les tensions communautaires vont s'exprimer plus intensément et se traduire politiquement, ce qui va conduire à une transformation profonde du pays: la fédéralisation de l'État belge.»<sup>25</sup>

#### 1. Les Régions et les Communautés

Depuis 1970, et au terme de six réformes de l'Etat, la Belgique devient un Etat fédéral. La première réforme engendre la mise en place de trois Communautés linguistiques (néerlandophone, francophone et germanophone) ainsi que la mise en place de bases politiques permettant d'éviter que l'un ou l'autre des groupes linguistiques puisse utiliser sa supériorité numérique dans l'adoption des lois. Les trois Régions qui composent aujourd'hui le pays, la Flandre, la Wallonie et la Région de Bruxelles-Capitale, sont apparues lors de la réforme de 1980. Les diverses réformes qui suivront permettront d'asseoir le caractère fédéral de l'Etat belge et d'accroître les compétences des Régions et des Communautés. Désormais, la Belgique étant devenue un pays fédéral, l'administration de celui-ci est assurée par diverses instances, dont les Communautés et les Régions, qui exercent leurs compétences, de façon autonome, dans les matières qui leur sont propres.

---

<sup>25</sup> Coordination et initiatives pour réfugiés et étrangers. *Organisation de l'Etat* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.vivreenbelgique.be/10-institutions-belges/organisation-de-l-etat>, [Consulté le 12 juillet 2015].

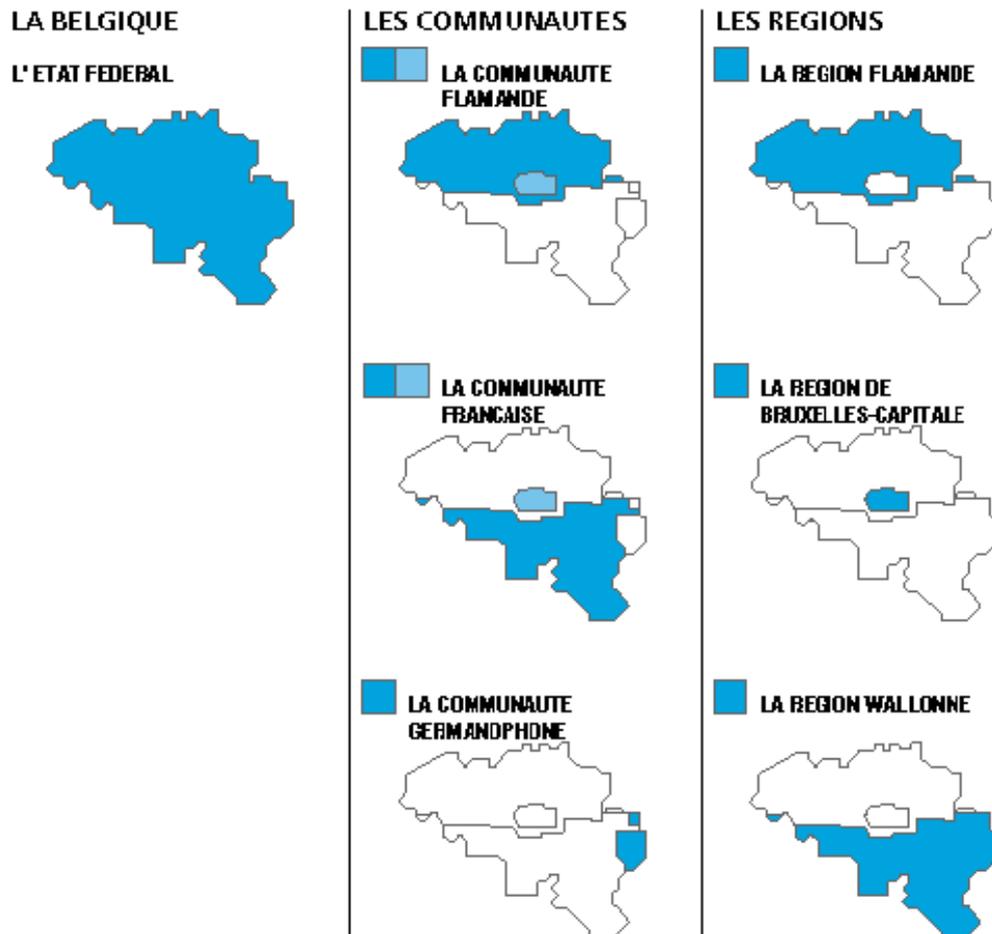


Figure 1 : La Belgique, un Etat fédéral dont les communautés ont engendré la naissance de trois Régions.

Afin de situer la population belge au sein de ces différentes Régions, précisons que 58% habite au sein de la Région flamande, 32% en Région wallonne et 10% en Région de Bruxelles-Capitale. Les Communautés sont composées des habitants de ces Régions qui partagent une même langue ainsi qu'une même culture. Si la Belgique reconnaît trois langues officielles, elle est composée de trois Communautés : la Communauté flamande (située dans la Région flamande et au sein de Bruxelles-Capitale), la Communauté française (située dans la Région wallonne et au sein de Bruxelles-Capitale) puis la Communauté germanophone (située dans le Sud-Est de la Région wallonne). Comme nous l'avons vu précédemment, les Communautés exercent leurs compétences dans le domaine social, c'est-à-dire les langues, la culture, etc. Les compétences des Régions sont,

quant à elles, relatives à l'aménagement du territoire, l'environnement, l'économie, les pouvoirs locaux ou subordonnés, etc.

Concernant les compétences de la Région de Bruxelles-Capitale, celles-ci sont bien particulières puisque la Ville de Bruxelles est la capitale de la Belgique mais également le siège de nombreuses institutions européennes. La Région coopère donc avec l'Etat fédéral pour des sujets tels que : l'aménagement du territoire, l'urbanisme, les travaux publics ou encore le transport. En outre, on note que Bruxelles-Capitale est, au niveau administratif, une Région bilingue (française et néerlandaise). Dans ce cadre, une parité intégrale est appliquée au sein du pouvoir exécutif (50 % de ministres francophones et 50 % de ministres néerlandophones). Malgré tout, plus de 85% des habitants belges sont francophones. Afin d'essayer de faciliter le fonctionnement administratif de la Région, les Communautés ont été rassemblées sous trois collectivités politiques : la Commission communautaire commune (la COCOM), la Commission communautaire française (la COCOF) et la Commission communautaire flamande (la COCON ou la VGC).<sup>26</sup> La COCOF et la COCON peuvent intervenir en tant que pouvoir organisateur des institutions unilingues. Elles ont donc la possibilité de créer et de gérer des institutions culturelles mais également d'accorder ou non des subsides. La COCOM, quant à elle, a le pouvoir de régler conjointement les matières culturelles « d'intérêt commun » c'est-à-dire celles qui sont destinées à l'ensemble des Bruxellois indistinctement de leur Communauté. Cependant, force est de constater que la COCOM intervient très peu dans le domaine culturel ce qui entraîne une offre culturelle nettement divisée entre Francophones et Néerlandophones.

Une partie du patrimoine belge n'a pas pu être régionalisée car appartenant aux deux Communautés wallonne et flamande, elle a donc été regroupée au sein d'institutions fédérales. Ainsi, les Musées Royaux d'Art et d'Histoire, les Musées Royaux des Beaux-arts de Belgique sont deux des dix établissements relevant de l'Etat fédéral ; ceux-ci sont financés par l'Etat. Les musées régionaux, communautaires, municipaux mais également privés bénéficient eux aussi d'un financement de la part de l'Etat.

---

<sup>26</sup> DUMONT H., HACHEZ I. « Culture et pouvoir publics à Bruxelles. Quelles institutions pour quelles politiques culturelles ? » *In. Actes du colloques : culture et pouvoirs publics à Bruxelles*. RAB/ BKO. Bruxelles, Mars 2007. p5.

## 2. Les Communes

Outre les trois Régions qui composent la Belgique, il existe 589 Communes sur l'ensemble du territoire national. Leurs missions sont très larges puisqu'elles relèvent de tout ce qui traite de « l'intérêt communal » à savoir les besoins collectifs des citoyens. Ces Communes sont des «collectivités politiques autonomes, dotées de leur propre pouvoir de décision »<sup>27</sup>. Elles restent néanmoins soumises à la tutelle de la Région dans laquelle elles se trouvent et doivent donc exécuter les décisions prises par celle-ci. Ainsi, chaque Commune développe des actions ayant pour vocation d'affirmer son appartenance à l'une des trois Communautés mais également son ancrage à la Région dans laquelle elle se situe.

Les Communes représentent un poids considérable dans la gestion du patrimoine culturel. Leur champ d'action est extrêmement large et comprend la culture, en tant qu'expression de la vie locale mais aussi en tant qu'animation. Pour expliciter rapidement le fonctionnement d'une commune il convient de savoir que celles-ci sont composées d'un conseil communal (qui vote les budgets ainsi que les différents règlements) et d'un collège des bourgmestre et échevins qui applique les décisions du conseil.

Le fonctionnement de la Ville de Bruxelles, ainsi que des 18 Communes qui composent la Région de Bruxelles-Capitale, est très spécifique du fait du bilinguisme de la Région. La Ville doit tenir compte des deux Communautés qui composent sa population et donc veiller à l'égalité d'accès aux différents services pour tous ses citoyens qu'ils soient néerlandophones ou francophones. Ainsi, la vie culturelle au sein de la Région Bruxelles-Capitale est gérée à plusieurs niveaux par différentes instances dont les Communautés wallonnes et francophones (qui proposent chacune une offre culturelle en lien avec leur spécificité linguistique) et les différentes Communes. Selon l'étude *Culture & identité Bruxelloise*<sup>28</sup>, en 2013 22% des dépenses culturelles dans cette Région étaient réalisées par les Communes.

---

<sup>27</sup> Coordination et initiatives pour réfugiés et étrangers. *Organisation de l'Etat* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.vivreenbelgique.be/10-institutions-belges/organisation-de-l-etat> [Consulté le 12 juillet 2015].

<sup>28</sup> MADRANE R. *Note de synthèse - Culture & identité Bruxelloise : un plan culturel pour Bruxelles*. Ministère de l'Aide à la Jeunesse, des Maisons de Justice et de la Promotion de Bruxelles à la Fédération Wallonie-Bruxelles. Bruxelles, octobre 2013. 23p.

C'est dans ce cadre qu'œuvre le service de la culture de la Ville de Bruxelles, sous l'égide de l'Echevine Karine Lalieux, pour la valorisation du patrimoine, le soutien à la création ainsi que l'accessibilité.

## B. Un paysage culturel riche et singulier

Le territoire de la Ville de Bruxelles est composé de musées et d'établissements culturels de grande envergure mais également de petites associations locales. Selon le *Cultuur Beleids Plan*<sup>29</sup>, rédigé en 2014 par le service des Affaires néerlandophones de la Ville de Bruxelles, le Pentagone, c'est-à-dire le centre historique de la Ville, accueille plus d'évènements culturels par mètre carré que le reste du pays.

Outre des acteurs locaux aux besoins différents, Bruxelles est aussi une ville d'arrivées et d'immigrations et par conséquent une ville avec un éventail d'usagers culturels potentiels extrêmement large. De plus, ces nouveaux habitants arrivent avec leur propre bagage identitaire et culturel enrichissant ainsi le patrimoine de la Ville. De manière générale, le patrimoine se définit comme un ensemble de biens et services immatériels (langages, pratiques, coutumes) mais également de biens tangibles (monuments, musées, œuvres). Il est par essence unique et non reproductible mais également durable et transgénérationnel. Afin de donner une définition plus précise de cette notion de patrimoine citons la Convention de Faro, sur la valeur du patrimoine culturel pour la société, qui évoque :

Un ensemble de ressources héritées du passé que des personnes considèrent, par delà le régime de propriété des biens, comme un reflet et une expression de leurs valeurs, croyances, savoirs et traditions en continuelle évolution. Cela inclut tous les aspects de l'environnement résultant de l'interaction dans le temps entre les personnes et les lieux.<sup>30</sup>

### 1. Le patrimoine immatériel

D'après l'UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, les sciences et la culture) le patrimoine immatériel serait :

---

<sup>29</sup> Echevinat des Affaires Néerlandophones. *Cultuur Beleids Plan. Stad Brussel 2014-2020*. Ville de Bruxelles. Bruxelles, 2014. 86p.

<sup>30</sup> DUTHION B., GROSS E., WALKER L. *Les patrimoines touristiques : naturels, historiques, culturels*. De Boek. Bruxelles, 2014. 172p.

Les traditions ou les expressions vivantes héritées de nos ancêtres et transmises à nos descendants, comme les traditions orales, les arts du spectacle, les pratiques sociales, rituels et événements festifs, les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers ou les connaissances et le savoir-faire nécessaire à l'artisanat traditionnel.<sup>31</sup>

Nous nous attacherons ici à mettre en avant le patrimoine immatériel culturel propre à la Ville de Bruxelles qui témoigne souvent d'une expression populaire et traditionnelle forte ainsi que d'un attachement profond à une Communauté. Il convient de préciser qu'en Belgique, la Fédération Wallonie-Bruxelles a notamment dans ses attributions la gestion du patrimoine matériel mobilier et immatériel de la Communauté française. Elle procède au classement de ces biens dans le but de les protéger en raison de leur valeur « historique, archéologique, ethnologique ou scientifique ».

On ne peut évoquer le patrimoine immatériel de la Ville sans évoquer son bilinguisme. En effet, même s'il n'existe plus de recensements officiels en Belgique, on estime que la population est composée d'environ 90% de Francophones et de 10% de Néerlandophones. En outre, Bruxelles est une métropole d'1,2 million d'habitants d'origines sociales et géographiques très diversifiées. En effet, 60% de la population bruxelloise est d'origine étrangère (de plus de 45 nationalités différentes), contre 5% dans le reste du pays, soit une diversité culturelle, linguistique religieuse et socio-économique inégalée.<sup>32</sup> Au-delà de son statut officiel de Ville bilingue, Bruxelles est donc devenue une Ville multilingue. A titre d'exemple le français n'est parlé comme langue maternelle que par 66,5% de la population. Le néerlandais est quant à lui parlé de manière quotidienne par seulement 5,3% des bruxellois. Enfin, 28,1 % des habitants sont allophones. C'est-à-dire que leur première langue est différente de celles reconnues officiellement, ces personnes optent généralement pour le régime linguistique francophone.

Par ailleurs, la position géographique de Bruxelles, au cœur de l'Europe, en fait une Ville résolument internationale. Au fil des années, son rôle de capitale européenne s'est intensifié avec un impact significatif sur la Ville et sur ses habitants. La présence de nombreuses institutions européennes et internationales telles que l'OTAN accentue son

---

<sup>31</sup> UNESCO. *Qu'est ce que le patrimoine culturel* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=fr&pg=00002>, [consulté le 15 juillet 2015].

<sup>32</sup> Brussels Kunstenoverleg (BKO), le Réseau des Arts à Bruxelles (RAB). *Plan culturel pour Bruxelles*. Bruxelles, 2009. P11.

caractère cosmopolite puisqu'un grand nombre d'expatriés, embauchés par ces organisations, vient renforcer cette multiculturalité bruxelloise.

Outre l'aspect linguistique, la Région est également composée de chefs-d'œuvre recensés au patrimoine oral et immatériel. On retrouve parmi ces chefs d'œuvre de nombreuses manifestations comme le Carnaval de Binche, mais aussi des pratiques artistiques, telles que l'art de la fauconnerie et même la culture de la Bière, ou encore l'art de la marionnette à tringle. Sont ainsi rassemblés sous le terme « patrimoine immatériel » toutes les spécificités culturelles, sociologiques et identitaires d'un pays, des pratiques linguistiques en passant par les pratiques traditionnelles et historiques.

Le patrimoine immatériel de Bruxelles est donc très dense puisqu'il est composé, de par la présence des Communautés flamande et wallonne et d'une population majoritairement étrangère, d'une identité linguistique mais aussi culturelle aux multiples facettes. De plus, ce plurilinguisme a fait de Bruxelles une ville multiculturelle. En effet, le lien des citoyens à seulement l'une ou l'autre des deux Communautés officielles s'est peu à peu estompé pour s'enrichir des autres identités culturelles présentes au sein du territoire.

## **2. Le patrimoine matériel**

### **a. Un patrimoine riche et diversifié**

La Ville de Bruxelles possède un patrimoine matériel très riche, tant au niveau de l'architecture, de la peinture, de la dentelle, que de la céramique. Afin d'illustrer la richesse de ce patrimoine voici un rapide tour d'horizon de quelques unes des plus grandes œuvres belges. Depuis le XV<sup>e</sup> siècle Bruxelles a développé un savoir-faire majeur en matière de confection de dentellerie et de tapisserie. Citons par exemple l'une des œuvres de Pieter Coeck Van Aelst présente à la Maison du Roi : *La décollation de St Paul*, un carton tapisserie, accompagné de sa tapisserie, datant de 1530 représentant la décapitation de St Paul. En outre, si la dentelle fut une pratique artistique qui s'est beaucoup développée en Belgique c'est grâce à Charles Quint qui déclara l'enseignement de la dentellerie obligatoire dans les couvents et les écoles du pays.

Concernant l'architecture, la Ville de Bruxelles regorge de monuments classés au patrimoine mondial de l'Unesco comme la Grand-Place.<sup>33</sup>



*Figure 2 : Grand Place de Bruxelles, Belgique*

En effet, cette place mondialement connue regroupe plusieurs bâtiments à l'architecture exceptionnelle dont l'Hôtel de Ville, un édifice de style gothique et classique construit en deux parties au XV<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup>. La Maison du Roi, une ancienne halle au pain, construite au XIV<sup>e</sup> siècle qui servit ensuite de demeure à Charles Quint est également érigée sur cette place. Les constructions de l'architecte Victor Horta sont elles aussi classées à l'Unesco.

Au sujet de la peinture, la Belgique fut un berceau ainsi que la terre d'accueil d'un grand nombre de peintres à la renommée internationale tels qu'Omer Coppens, René Magritte, Anna Boch, Vincent Van Gogh ou Pieter Brueghel et Peter Paul Rubens. Leurs œuvres d'une valeur inestimable sont aujourd'hui conservées dans les Musées belges. Ainsi, *Le couronnement de la Vierge* et *Quatre études de la tête d'un Maure* de Rubens sont exposés aux Musées Royaux des Beaux-arts de Belgique.

---

<sup>33</sup> *Le patrimoine de Bruxelles* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.monument.irisnet.be/fr/protec/patrimoine.html>. [Consulté le 15 juillet 2015].



*Figure 3 : « Quatre études de la tête d'un Maure » de Rubens*

Ce patrimoine riche et très diversifié est une illustration de l'histoire de ce pays qui a depuis toujours rassemblé, au sein d'un même territoire, plusieurs communautés et identités. Cet héritage attire, comme nous le verrons ensuite, aujourd'hui un grand nombre de touristes venus du monde entier pour admirer les œuvres de ce pays si cosmopolite. De plus, même si des différends culturels et idéologiques entre Francophones et Néerlandophones persistent au sein de certaines générations, on voit se développer une culture commune riche d'un passé artistique très dense.

Pour résumer on peut dire que le patrimoine de la Ville de Bruxelles est très diversifié, tant au niveau immatériel que matériel. Il touche aux différents domaines artistiques et rassemble, de par l'histoire de la Belgique, plusieurs cultures. De nombreux artistes néerlandophones, francophones mais aussi étrangers ont laissé leur empreinte dans la Ville et, aujourd'hui encore, cette singularité identitaire fait la richesse culturelle de ce pays. Cependant, et au vu de cette interculturalité linguistique et artistique, nombreux sont les enjeux de l'offre culturelle quand celle-ci est pensée par une Ville cosmopolite comme la Ville de Bruxelles.

## **II. Les enjeux d'une offre culturelle pensée par une Ville cosmopolite**

### **A. Valoriser et préserver ce patrimoine**

La valorisation des patrimoines est une préoccupation désormais mondiale. La convention du patrimoine mondial de l'UNESCO (votée en 1972 à Stockholm), qui dénombre les biens « d'art et de mémoire » dans le monde, illustre cette volonté qui anime aujourd'hui de nombreux pays.

#### **1. Valorisation du patrimoine immatériel**

La Ville de Bruxelles a pour rôle de préserver et de mettre en lumière ce patrimoine aussi conséquent que singulier. Si certains clivages culturels et idéologiques persistent encore entre les deux Communautés principales c'est aujourd'hui l'un des rôles majeurs de la Ville de Bruxelles que de rassembler les citoyens en les amenant à s'identifier en tant que Bruxellois et à s'enrichir de ce multilinguisme. Ainsi, la Ville s'attache à proposer toutes ces communications, qu'elles soient orales ou écrites, en français et en néerlandais afin de préserver le bilinguisme de la Région, présent depuis la fédéralisation de l'Etat, et de ne favoriser aucune des deux Communautés. En outre, L'accord de collaboration signé en 2012 par la Communauté flamande et la Fédération Wallonie-Bruxelles encourage la mise en place de dispositifs visant à développer la collaboration entre les Communautés. En effet, une commission mixte a été constituée afin de mettre en œuvre une coopération renforcée entre les institutions néerlandophones et francophones ainsi que l'organisation d'actions culturelles communes. Cela permet ainsi d'encourager les pratiques biculturelles qui font parties de l'identité même de la Ville de Bruxelles.

Au niveau culturel, la Ville a également à cœur de préserver et de perpétuer le folklore ainsi que les traditions belges et plus spécifiquement bruxelloises. Par exemple, le festival Folklorissimo, organisé par la Ville de Bruxelles en septembre, met à l'honneur, le temps d'un week-end, les coutumes anciennes telles que les danses en costumes traditionnels, ou des spectacles de marionnettes bruxelloises. Manneken-Pis est également un vecteur de ce patrimoine immatériel puisque de nombreuses manifestations ayant pour vocation de mettre à l'honneur le folklore belge mais aussi étranger sont organisées toute l'année. Manneken-Pis a ainsi reçu plus de 900 costumes de la part de centaines de pays différents souhaitant immortaliser leur propre folklore au travers du « plus vieux bambin de Bruxelles ».

Plus largement, la Ville s'attache à mettre en avant les spécificités identitaires des nombreuses Communautés présentes sur le territoire faisant de Bruxelles une ville interculturelle. Claude Clanet, professeur de psychologie de l'éducation, définit l'interculturalité comme une « affaire de rencontres, du fait qu'il n'existe pas une culture mais des cultures, au sein desquelles parfois d'autres cultures coexistent et interagissent. »<sup>34</sup>

## 2. Valorisation du patrimoine matériel

Concernant les œuvres bruxelloises, on remarque que celles-ci sont très souvent liées au patrimoine immatériel de la Ville puisqu'elles illustrent l'histoire de ce pays ainsi que son développement social, économique mais aussi artistique. Le Musée de la Ville – Maison du Roi a pour vocation de préserver et de sauvegarder ce patrimoine et de le faire connaître aux touristes mais aussi aux Bruxellois. Afin de conserver et de valoriser au mieux les œuvres issues de différents courants et domaines, la Ville de Bruxelles a initié un plan de redéploiement des Musées<sup>35</sup> qui débutera en 2016 et prendra fin en 2020. Ce plan a pour objectif de faire naître de nouveaux musées afin de permettre une valorisation de toutes les œuvres qui composent l'histoire du Pays. Ainsi, Manneken-Pis se verra attribuer son propre Musée, *Manneken-Pis dressing room*<sup>36</sup> ; la Maison du Roi deviendra alors un musée principalement focalisé sur l'histoire passée et présente de la Belgique. Quant à la Maison du Folklore et des Traditions, un haut lieu de conservation d'œuvres belges, elle deviendra, à l'horizon 2017, le Musée des Arts Décoratifs qui aura pour vocation de mettre en lumière la collection de dentelles de Bruxelles de la Ville. Le Musée du Costume et de la Dentelle, qui abritait jusque là cette collection, deviendra le Musée de la Mode, et ce afin de mettre l'accent sur les costumes et tenues historiques mais aussi contemporaines de la Belgique.

Toutes ces institutions sont situées dans un périmètre très restreint autour de la Grand-Place, permettant la création d'un futur parcours entre les différents musées. Cette balade culturelle sera l'occasion d'une véritable valorisation du patrimoine de la Ville auprès de ses habitants et de ses visiteurs.

---

<sup>34</sup> RCF Radio. *L'interculturalité* [en ligne]. Disponible sur : <https://rcf.fr/linterculturalite>. [Consulté le 24 juillet 2015]

<sup>35</sup> Cf. *Annexe 17* : Communiqué de presse sur le redéploiement des Musées

<sup>36</sup> Titre provisoire.

A travers ce redéploiement, l'Echevine de la Culture exprime sa volonté de « rendre plus accessible et plus tangible l'histoire de Bruxelles aux Bruxellois et à tous les autres visiteurs. »

En outre, l'un des grands chantiers à venir au sujet de la préservation du patrimoine est la restauration du carton-tapisserie de Pieter Coeck *La décollation de St Paul* qui débutera en novembre 2015. En effet, il y a deux ans le Metropolitan Museum of Art de New-York préparant une exposition sur les tapisseries avait demandé un prêt de ce carton. Cependant, et après une étude menée par l'IRPA (l'Institut Royal du Patrimoine Artistique), il s'est avéré que le carton était trop endommagé pour être prêté au Musée. Cette demande fut néanmoins l'occasion d'une prise de conscience de la part du service de la culture sur la nécessité de préserver ce carton. Ainsi, après de nombreuses analyses scientifiques du carton et de recherches de fonds, il a été décidé de débiter une rénovation, d'une durée de dix-huit mois, *in situ*. A cette occasion, une exposition temporaire entièrement dédiée aux tapisseries belge et bruxelloises sera inaugurée et accessible durant toute la restauration. Celle-ci permettra donc la sauvegarde d'un chef-d'œuvre bruxellois tout en sensibilisant le public à l'importance du patrimoine historique et artistique.

Ainsi, l'un des enjeux principaux d'une offre culturelle pensée par une ville cosmopolite est de parvenir à connaître, avec précision, son patrimoine matériel et immatériel afin d'œuvrer pour sa préservation et sa valorisation auprès du grand public. On ne peut en effet penser l'offre culturelle en se concentrant uniquement sur l'actualité artistique contemporaine de la Ville. Il est primordial de mettre également en lumière son histoire afin de mieux comprendre l'évolution culturelle de la population tout en luttant pour la conservation des chef-d'œuvres du patrimoine.

Outre la problématique que soulèvent la préservation et la valorisation de ces patrimoines au niveau national, on remarque qu'il s'agit également d'un questionnement européen. Ainsi, la Ville de Bruxelles fait également partie de plusieurs dispositifs européens visant « valoriser la diversité des villes d'Europe »<sup>37</sup> et donc ce patrimoine

---

<sup>37</sup> AUTISSIER A. *L'Europe culturelle en pratique*. La documentation française, Chronique de l'AFAA. Paris, 1999. p21.

immatériel. Par exemple, elle est membre depuis 1991, du réseau des Villes européennes de la Culture. Cette initiative intergouvernementale est une action lancée par le Conseil des Ministres de l'Union Européenne et dont le but est de mettre en lumière les identités culturelles propres à chacune de ses Villes ainsi que le « héritage culturel commun ».

Désormais, les différents pays membres ne peuvent se pencher sur la question du développement de politiques culturelles sans se positionner au sein de ce contexte global. Bruxelles, en tant que capitale européenne, en est l'un des exemples le plus probant.

## **B. Soutien à la création**

Si, comme nous venons de le voir, la sauvegarde du patrimoine d'un pays, semble nécessaire d'un point de vue national mais également international, il est important de ne pas négliger, lorsque l'on évoque les enjeux d'une offre culturelle pensée par la Ville, l'importance de la création artistique contemporaine.

### **1. De la formation artistique ....**

Comme expliqué dans la présentation du service culturel de la Ville de Bruxelles, l'un des enjeux d'une offre culturelle proposée par une ville est le soutien à la création. Ainsi, la Ville de Bruxelles et, plus largement, la Belgique s'attachent à développer le domaine de la formation artistique. En effet, il existe au sein de la Région Bruxelles-Capitale plusieurs cursus qui touchent aux différentes pratiques artistiques. Ainsi, la Cambre, l'Ecole nationale supérieure des arts visuels, l'Académie Royale des Beaux-Arts de Bruxelles, l'Institut Supérieur des Arts ou encore l'Ecole supérieure des Arts du Cirque ont pour vocation de former leurs étudiants à ces différents domaines. Les écoles d'arts de la Ville de Bruxelles jouissent d'une réputation internationale puisque de nombreux élèves étrangers (et notamment français) viennent se former dans ces écoles. En effet, celles-ci sont bien souvent moins sélectives que les écoles françaises et, étant donné qu'il s'agit d'établissements subventionnés par l'Etat, les frais d'inscription sont peu élevés.

On remarque donc que le soutien à la création passe tout d'abord par une proposition riche en matière de formation des artistes contemporains qui ne peut se faire sans le support de l'Etat. Cependant et malgré le développement de nombreuses écoles d'art, l'étude *Culture & identité Bruxelloise*, rédigée par le Ministère de l'Aide à la jeunesse en

2013, souligne que les jeunes artistes sont, après leur formation, parfois « découragés par le manque de perspective de carrière qui s’offre à eux dans les circuits bruxellois. »<sup>38</sup>. Il semble alors nécessaire de préparer et d’aider ces jeunes diplômés à se faire une place dans le milieu artistique. Ainsi, dans ce document Rachid Madrane évoque la possibilité de mettre en place un site internet *artinbrussels.be* à destination des créateurs et intégrant « le cadastre des infrastructures disponibles mais aussi l’offre de formations, services, outils et soutiens proposés ». Ce site serait alors un vecteur de rencontres entre les artistes et les opérateurs du monde culturel.

Ainsi, la ville de Bruxelles fait preuve d’une certaine implication en ce qui concerne la formation des artistes contemporains. Cependant, celle-ci semble se limiter au financement de nombreuses écoles d’arts mais sans toutefois prendre part à l’insertion des futurs diplômés dans le monde artistique professionnel. Malgré tout et au vu de cette étude, il semblerait que la Ville nourrisse une véritable envie de développer son action en mettant en place de nouveaux dispositifs d’orientation et d’insertion.

## **2. ... au soutien aux pratiques artistiques contemporaines.**

Si, les jeunes diplômés des écoles artistiques de Bruxelles peinent à débiter leur carrière, il semble important de préciser que la Ville tente néanmoins de soutenir les nouvelles pratiques artistiques amatrices et professionnelles et ce afin d’impliquer au maximum les citoyens dans l’offre culturelle. En effet, ce soutien à la création semble d’autant plus nécessaire dans une ville cosmopolite telle que Bruxelles ou chaque groupe possède une identité artistique qui lui est propre. Ainsi chaque culture présente sur le territoire doit pouvoir trouver un champ d’expression afin de se faire sa place dans l’offre artistique de la Ville. C’est pourquoi les politiques culturelles œuvrent afin de diversifier leurs programmations en proposant des contenus culturels, traditionnels mais aussi émergents. Il est donc nécessaire de soutenir les artistes dont le travail participe à la construction d’une identité collective et à l’enrichissement du patrimoine culturel de la Ville et du pays.

---

<sup>38</sup> MADRANE R. *Note de synthèse - Culture & identité Bruxelloise : un plan culturel pour Bruxelles*. Ministère de l’Aide à la Jeunesse, des Maisons de Justice et de la Promotion de Bruxelles à la Fédération Wallonie-Bruxelles. Bruxelles, octobre 2013. p12.

Ainsi, et comme l'explique Henri Simons, directeur général de l'Atomium et ancien Echevin de la Culture à Bruxelles, l'atout principal de la Ville réside dans sa capacité à créer des rencontres et à faire émerger des échanges riches entre les artistes et les citoyens. C'est dans ce but que le collège de la Ville ainsi que les Communautés wallonne et flamande œuvrent ensemble pour le respect de l'associatif et des créateurs de nouvelles tendances culturelles. Par exemple, l'événement *Nuit Blanche* est basé sur le principe de territorialité, c'est-à-dire que la programmation (qui se déroule durant une nuit dans différents lieux de la Ville) est réalisée en partenariat avec les acteurs locaux. Qu'il s'agisse d'un collectif amateur bruxellois ou des étudiants de la Cambre (école d'art et de design de Bruxelles), tous sont invités à répondre à l'appel à projet lancé chaque année.

Néanmoins dans une Région où il existe deux Communautés, dont l'une des fonctions est d'œuvrer pour le développement de la culture, il est parfois difficile de soutenir des projets qui rassemblent, des projets co-communautaires. Comme l'explique Françoise Dupuis, membre du collège de la Commission communautaire française, dans le colloque *Culture et pouvoirs publics à Bruxelles*, il convient d'orienter les politiques de soutien vers des initiatives ayant pour but de rassembler les différents publics.

Il y a quelques mois les ministres de la Culture Sven Gatz et Joëlle Milquet ont ainsi décidé de s'associer pour mettre en place un certain nombre de projets à Bruxelles. Les deux communautés organiseront donc ensemble le Festival des Arts Digitaux qui se déroule en septembre au sein du quartier Flagey. En outre, la création d'un cinéma entièrement dédié à la filmographie belge est aussi l'un des projets, ayant pour objectif de réunir les différents citoyens de la Ville, qui devrait voir le jour prochainement. Ces projets devraient donc permettre la définition d'objectifs collectifs pour les deux Communautés ainsi que la réunion autour d'un patrimoine culturel commun.

### C. Permettre le bien-être social des habitants et le rayonnement touristique de la Ville : des enjeux à la fois culturels et politiques

Outre la valorisation du patrimoine et le soutien à la création, l'un des enjeux du service culturel est également de permettre le bien être social des habitants mais également le

rayonnement touristique de la Ville. Des enjeux qui, à première vue, semblent, contradictoires, tout en étant à la fois culturels et politiques.

### 1. Développement du tourisme culturel

Si la culture et le tourisme ont longtemps été dissociés, il convient néanmoins dans cette partie de développer la notion de tourisme culturel. Selon Rémy Knafou, géographe français, le tourisme culturel est apparu vers la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle avec les Lumières et la révolution industrielle. Cependant, l'ouverture des frontières, qu'elle soit symbolique ou réelle, a engendré le développement du tourisme de masse. L'arrivée de milliers de visiteurs peu concernés par les préoccupations culturelles et par la préservation d'un environnement historiquement riche a parfois porté atteinte à l'intégrité du patrimoine. Malgré tout, et comme l'explique Claude Origet du Cluzeau, le tourisme joue aujourd'hui un rôle d'accélérateur de la reconnaissance de la culture identitaire locale mais vient également justifier, sous formes de retombées économiques les différentes activités culturelles :

Le tourisme joue le rôle d'atténuateur de coût et grâce à sa dimension internationale, il permet de faire partiellement financer la culture d'un pays par des ressortissants étrangers et d'éviter ainsi de faire dépendre le secteur de la seule subvention publique nationale.<sup>39</sup>

Comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce mémoire, le secteur culturel génère de nombreuses dépenses mais très peu de revenus. A l'inverse, le tourisme est un domaine qui engendre des retombées de notoriété mais aussi et surtout économiques. De plus, le développement des voyagistes *low-cost* et d'Internet ont engendré, à la fin du XX<sup>e</sup>, un rapprochement rapide entre l'industrie du tourisme et le secteur culturel. En effet, les visiteurs peuvent désormais venir du monde entier, à moindre coût, tout en s'étant renseignés au préalable sur l'identité du pays grâce à Internet et à la téléphonie mobile. L'Europe est le premier marché touristique au monde et accueille plus de la moitié des touristes internationaux de la planète « soit près de 500 millions « d'arrivées » aux frontières, les deux tiers de ces « arrivées » provenant des pays européens eux-

---

<sup>39</sup> ORIGET DU CLUZEAU C. [dir.], TOBELEM J.P. [dir.] *et al. Culture, tourisme et développement : les voies d'un rapprochement*. L'Harmattan, Gestion de la culture. Paris, 2009. 271p.

mêmes »<sup>40</sup>. Cinq à six millions d'emplois directs dépendent aujourd'hui de ce marché. C'est dans ce cadre que la Commission européenne a créé, en 1982, un bureau du tourisme auprès de la Direction générale XXIII, et a décrété, en 1984, le tourisme culturel comme étant prioritaire, puis 1990 comme étant l'Année européenne du tourisme.<sup>41</sup>

Ainsi, il semble logique que les villes telles que Bruxelles, qui jouissent d'un fort rayonnement international, nourrissent une volonté de plus en plus affirmée de destiner, en partie, leur offre culturelle à une cible de touristes.

## **2. Implication des collectivités territoriales dans le développement de l'offre culturelle et le rayonnement touristique**

De nombreuses collectivités cherchent ainsi à développer leur compétitivité touristique en exploitant leurs patrimoines naturels, historiques et culturels. Brice Duthion et Lionel Walker explique que ces patrimoines sont des éléments de cohérence des identités locales ainsi que des « potentiels de développement économique, à la fois dans le registre touristique, mais aussi de l'attractivité du territoire et de la valorisation des savoir-faire. »<sup>42</sup>

Claude Origet du Cluzeau propose, dans le livre *Culture, tourisme et développement : les voies d'un rapprochement* publié aux éditions l'Harmattan, un classement des villes en fonction de leur degré d'implication dans le tourisme. Ainsi, les villes avec le taux d'implication le plus élevé sont celles qui, comme Bruxelles, ont opté pour une diversification du tourisme de par la mise en place d'activités complémentaires à d'autres qui génèrent des emplois et des revenus conséquents.

Outre le fait d'attirer des touristes étrangers, ce développement de l'offre culturelle et de loisirs par les collectivités a également pour but d'attirer des entreprises et de développer l'emploi. En effet, les cadres susceptibles de déménager pour leur travail sont très sensibles à la qualité de vie de leur nouvelle ville. Bruxelles en est l'un des exemples les plus probants avec, par exemple, le développement de nombreuses activités destinées aux expatriés. La région Bruxelles-Capitale a ainsi créé une page web qui leur est

---

<sup>40</sup> DUTHION B., GROSS E., WALKER L. *Les patrimoines touristiques : naturels, historiques, culturels*. De Boek. Bruxelles, 2014. 172p.

<sup>41</sup> AUTISSIER A. *L'Europe culturelle en pratique*. La documentation française, Chronique de l'AFAA. Paris, 1999. p59.

<sup>42</sup> *Ibid.*

spécialement destinée et contenant des informations sur les activités et loisirs possibles.<sup>43</sup> Ainsi tourisme d'affaire et tourisme d'agrément semblent bien souvent complémentaires. Cela est sans doute lié au fait qu'il s'agit, dans les deux cas, de valoriser le patrimoine existant auprès d'une population de visiteurs et ce dans le but de générer des retombées économiques profitables à la Commune et aux citoyens. Le patrimoine devient ainsi un levier de valorisation et d'attractivité d'un lieu ou d'une région.

### 3. Qu'en est-il du bien-être social ?

Si l'objectif des collectivités territoriales semble ici être l'accroissement des retombées économiques plutôt que le développement du bien-être des habitants, on note néanmoins la présence de retombées sociales conséquentes.

En effet, il convient de préciser que le développement de l'offre culturelle par la ville, même s'il est très fortement lié au rayonnement touristique, engendre également des retombées symboliques profitables pour les habitants. Par exemple, dans une ville telle que Bruxelles, on note que le développement du tourisme a entraîné la réhabilitation de nombreux bâtiments désaffectés en centre culturel ou en lieux publics aménagés. Ainsi l'ancienne usine Citroën d'Yser deviendra très prochainement un musée d'art contemporain. C'est donc une amélioration du cadre de vie qui est induite par ces changements.

Par ailleurs, la mise en place d'infrastructures culturelles ou de loisirs qui attirent des touristes va également attirer les citoyens qui seront plus enclins à y participer personnellement. Par exemple, La Maison du Roi, qui en tant que musée évoquant l'histoire de Bruxelles, semble plus destinée à une cible de touristes connaît néanmoins une fréquentation assez stable de bruxellois.<sup>44</sup> Enfin, la volonté de faire venir des visiteurs étrangers permet également de s'appuyer sur les atouts et sur le patrimoine de la Ville afin de les mettre en lumière. En effet et selon Claude Origet du Cluzeau « quand le développement du tourisme fait revivre un monument, une histoire, une fête, un souvenir plus ou moins enterré, c'est tout la population implantée depuis des générations

---

<sup>43</sup> Be Brussels. *Vivre à Bruxelles* [en ligne]. Disponible sur : <http://be.brussels/vivre-a-bruxelles/expats> [consulté le 20 juillet 2015].

<sup>44</sup> Impossibilité d'obtenir les chiffres détaillés.

qui se sent concernée, interpellée, ré-identifiée, et comme cela se constate souvent, fière et gratifiée par ce rappel. »<sup>45</sup>

Par ailleurs, elle explique également que le rapprochement entre le patrimoine culturel d'un pays et le rayonnement touristique permettrait tout d'abord d'impliquer davantage les associations locales :

Avant de recueillir les retombées économiques, il importe de « sélectionner dans la mémoire d'un monument [mais ceci est valable pour une destination toute entière] les éléments constitutifs d'une mise en situation, de les restituer aux acteurs sociaux et d'identifier les possibilités de destination.<sup>46</sup>

Ainsi, la culture et son développement agiraient, toujours comme « double vecteur d'enracinement et de dynamisme » en permettant une prise de conscience des habitants concernant la richesse patrimoniale de leur lieu de vie.

Pour conclure, on remarque que les enjeux d'une offre culturelle pensée par la ville sont en effet multiples. Ils sont à la fois politiques et économiques puisque les collectivités territoriales attendent bien souvent, à travers la mise en valeur du patrimoine l'accroissement de flux touristiques, des recettes pour les secteurs de l'HORECA (hôtellerie, restauration, cafés) mais aussi la création d'emplois. D'autre part les enjeux sont également symboliques puisque cet investissement dans le tourisme permettra « l'affirmation d'une image de marque identitaire » ainsi que le développement d'un sentiment de bien-être, de fierté et d'appartenance des citoyens vis-à-vis d'un patrimoine valorisé et d'une offre culturelle de qualité. Ce sont pour ces raisons, parfois paradoxales, que bons nombres de collectivités territoriales et de Communes tentent de développer des politiques particulières à destination des publics, dont les touristes. On peut donc affirmer que le rayonnement touristique d'une ville ainsi que le développement du bien être de ces habitants sont deux volontés politiques qui peuvent s'avérer complémentaires. Cela ne peut cependant être le cas qu'à condition de mener une véritable politique de valorisation du patrimoine historique et contemporain. Ce, afin de permettre une reconnaissance de la culture locale à la fois par les visiteurs occasionnels et par les citoyens.

---

<sup>45</sup> ORIGET DU CLUZEAU. « Retombées du tourisme : les villes en pointe » *In. Culture, tourisme et développement : les voies d'un rapprochement*. L'Harmattan, Gestion de la culture. Paris, 2009. p28.

<sup>46</sup> ORIGET DU CLUZEAU. « Culture tourisme et développement : les enjeux d'une rencontre » *Ibid.*

Citons, pour résumer cette partie, l'étude *Culture & identité Bruxelloise* qui évoque la nécessité pour la Ville de

[...] développer des politiques d'attractivités ambitieuses, en les articulant aux politiques touristiques, urbanistiques et économiques. Il est d'ailleurs urgent de concevoir l'avenir de notre Région sous l'horizon de la culture, en la saisissant comme puissant moteur de développement urbain.<sup>47</sup>

Il semble ainsi primordial de rapprocher, sous un objectif commun, politiques de proximité et politiques d'attractivité. En effet, si les politiques de proximité permettent de renforcer le sentiment d'appartenance des citoyens, tout en les intéressant à la vie culturelle, les politiques d'attractivité permettent quant à elles de faire rayonner le patrimoine d'une ville et d'engendrer des recettes. A l'heure actuelle, où l'Europe se remet difficilement de la crise financière de 2008, cette complémentarité semble être l'une des pistes à creuser afin de faire face à la baisse des budgets alloués au secteur artistique. Le rapprochement entre attractivité économique et développement culturel n'est pas sans faire penser à la notion de marketing culturel. En effet, c'est une logique qui tend à se développer, même si le sujet reste délicat, notamment au sein des collectivités territoriales, qui, comme nous l'avons vu, cherchent à valoriser leur offre pour attirer toujours plus de monde. C'est cette logique que nous allons analyser dans la dernière partie de ce mémoire.

---

<sup>47</sup> MADRANE R. *Note de synthèse - Culture & identité Bruxelloise : un plan culturel pour Bruxelles*. Ministère de l'Aide à la Jeunesse, des Maisons de Justice et de la Promotion de Bruxelles à la Fédération Wallonie-Bruxelles. Bruxelles, octobre 2013. p3.

### III. Le développement du marketing au service de l'offre culturelle de la ville

#### A. Une offre culturelle croissante malgré une baisse régulière des budgets

##### 1. Etat des lieux du budget dédié à l'offre culturelle en Belgique

Afin de mieux comprendre l'état actuel du secteur de la culture en Belgique et plus particulièrement à Bruxelles, il convient d'analyser l'évolution de ce secteur ainsi que le budget qui lui est consacré. Ainsi, l'étude *L'état de la culture en Belgique 1995-2003* produit par le Ministère de la Recherche du secrétariat général et le Ministère de la Communauté française (édition 2005), analyse, entre autres, l'évolution des budgets culturels et sportifs en Belgique. Elle compare les budgets alloués à ces deux domaines par les Communautés, les Régions, les Provinces mais aussi et surtout par les Communes.

EN MILLIERS D'EUROS COURANTS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Les Communautés</b>	<b>1.094.190</b>	<b>1.064.425</b>	<b>1.165.565</b>	<b>1.170.099</b>	<b>1.223.162</b>	<b>1.303.264</b>	<b>1.369.967</b>	<b>1.453.080</b>	<b>1.528.860</b>
Deutschsprachigen Gemeinschaft	15.090	11.621	11.280	11.812	12.801	12.889	17.069	16.510	16.204
Vlaamse Gemeenschap	637.654	610.552	700.464	684.743	731.153	785.615	830.130	879.315	932.980
Communauté française <sup>1</sup>	441.446	442.252	453.821	473.544	479.208	504.760	522.768	557.255	579.676
<b>Les Régions</b>	<b>76.568</b>	<b>85.705</b>	<b>93.856</b>	<b>102.583</b>	<b>120.634</b>	<b>137.705</b>	<b>145.397</b>	<b>119.537</b>	<b>134.862</b>
Région wallonne	43.828	42.077	47.433	58.557	67.873	79.274	90.815	66.957	80.269
Bruxelles-Capitale	9.975	18.690	17.161	13.510	22.384	26.131	25.845	22.480	22.835
Cocof	8.595	9.597	13.090	14.142	13.731	14.171	10.563	10.559	10.286
VGC	14.170	15.341	16.172	16.374	16.646	18.129	18.174	19.541	21.472
<b>Les Communes<sup>2-3</sup></b>	<b>961.157</b>	<b>995.242</b>	<b>1.027.767</b>	<b>1.063.933</b>	<b>1.126.899</b>	<b>1.185.204</b>	<b>1.090.316</b>	<b>1.159.163</b>	<b>1.213.712</b>
Communes bruxelloises	76.921	77.169	77.318	81.854	85.201	89.390	95.085	104.199	111.953
Communes flamandes	675.386	699.927	724.940	751.241	796.407	835.823	721.462	763.794	803.878
Communes wallonnes	208.850	218.146	225.509	230.838	245.291	259.991	273.769	291.170	297.881
<b>Les Provinces</b>	<b>177.532</b>	<b>198.186</b>	<b>229.324</b>	<b>235.293</b>	<b>255.974</b>	<b>264.802</b>	<b>290.461</b>	<b>291.472</b>	<b>291.472</b>
Provinces flamandes <sup>4</sup>	130.885	147.602	174.518	174.704	195.442	201.982	222.342	198.888	198.888
Provinces wallonnes	46.647	50.584	54.806	60.589	60.532	62.820	68.119	92.584	92.584
<b>Autres</b>	<b>93.006</b>	<b>93.631</b>	<b>96.048</b>	<b>99.589</b>	<b>107.606</b>	<b>111.995</b>	<b>122.626</b>	<b>131.618</b>	<b>130.631</b>
État fédéral	61.996	65.149	66.418	69.050	74.978	71.850	75.353	84.345	83.358
Loterie nationale <sup>6</sup>	28.858	26.330	27.478	28.387	30.476	35.453	42.581	42.581	42.581
Fonds social européen <sup>5-6</sup>	2.152	2.152	2.152	2.152	2.152	4.692	4.692	4.692	4.692
<b>TOTAL en K€ courants</b>	<b>2.402.453</b>	<b>2.437.189</b>	<b>2.612.560</b>	<b>2.671.497</b>	<b>2.834.275</b>	<b>3.002.970</b>	<b>3.018.767</b>	<b>3.154.870</b>	<b>3.299.537</b>

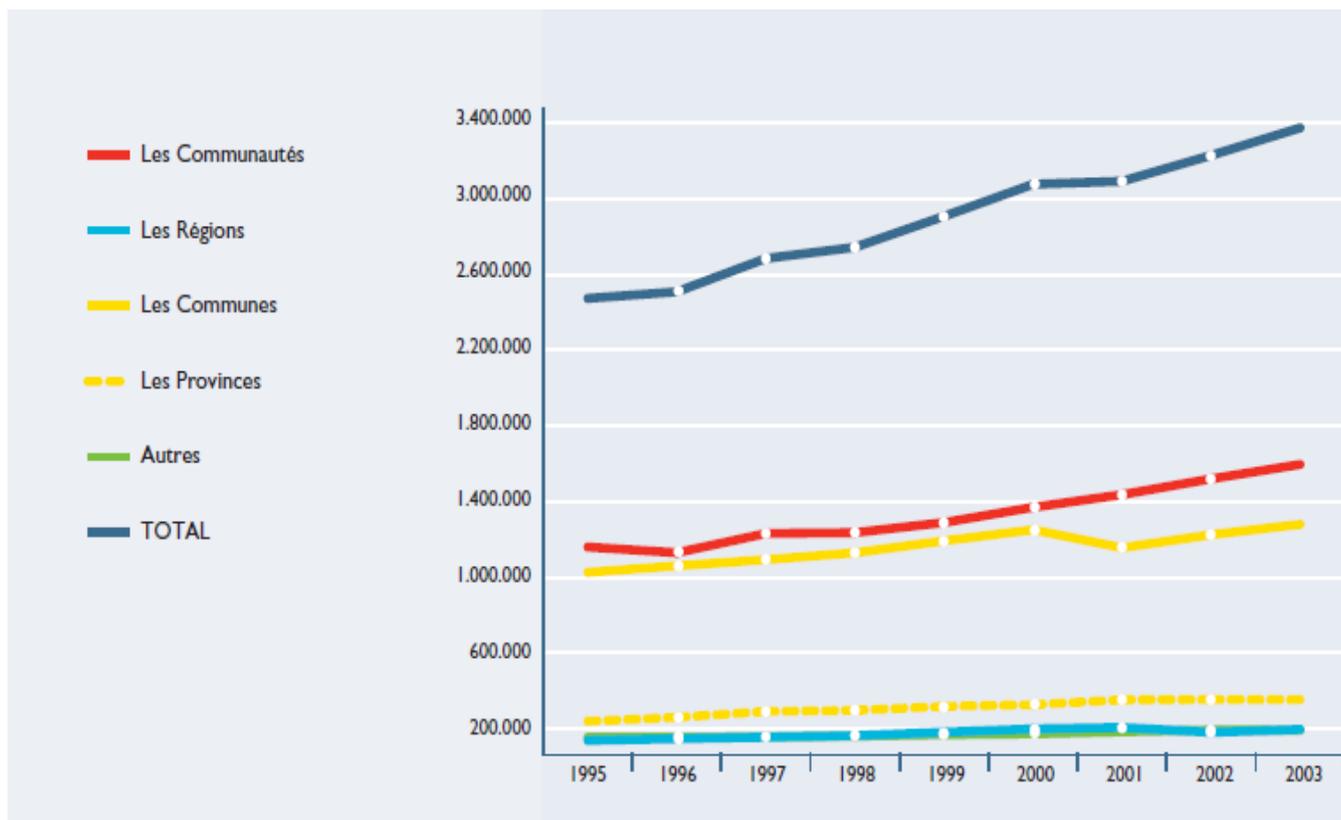


Figure 4 et 5 : Evolution des budgets culturels et sportifs en Belgique

Ainsi, on remarque que les Communes ont un niveau d'engagement financier dans le domaine culturel très élevé. En effet, en 2003 elles ont investi 1 213 712 000€ dans ces domaines soit 37% de l'ensemble des crédits (hors Loterie Nationale et FSE). De plus, si l'on additionne les dépenses des Communes avec celles des Provinces alors ces dépenses représentent 46% du budget global. Précisions cependant que les données ci-dessus tiennent compte uniquement, pour les Communes, des dépenses ordinaires et non pas des investissements<sup>48</sup>. De ce fait, force est de constater « que le poids financier de ces dernières en termes des cultures dépasse celui des communautés ».

A noter également, si les Communes bruxelloises semblent moins investir dans la culture (111 953K€ en 2003) que leurs consœurs wallonne (297 881K€) et flamande (803 878K€ en 2003) c'est parce que la Région Bruxelles-Capitale ne dénombre que 19 Communes pour 262 en Wallonie et 308 en Flandre.

<sup>48</sup>J-C TORFS [dir.], C. PIERARD *et al.* *Le bilan de la culture en Belgique – 1995-2003*. Service de la Recherche du Secrétariat général Ministère de la Communauté française. Bruxelles, 2005. p19.

D'autre part, on remarque qu'entre 1995 et 2003 le budget alloué à la culture et au sport a plutôt eu tendance à augmenter. En effet, avec un budget global de 2 760 197K€ en 1995 et de 3 299 537K€ en 2003 on remarque une évolution de celui-ci de plus de 20%. Cela semble venir corroborer l'hypothèse énoncée ci-dessus (II.C.1) évoquant les débuts du développement du tourisme culturel. C'est effectivement à cette période, que différents pays d'Europe ainsi que leurs Régions et Communes ont pris conscience du pouvoir d'attraction de leur patrimoine culturel. C'est pourquoi on assiste à une hausse considérable des budgets dédiés au développement de ce secteur.

Ce rapide tour d'horizon de l'état du financement de la culture et du sport entre 1995 et 2003 nous permet d'analyser l'historique de l'évolution de ce secteur en Belgique. Ainsi au début du XXI<sup>e</sup> siècle, plusieurs instances institutionnelles financent, à des degrés différents, le secteur culturel de manière sensiblement croissante.

## **2. 2014 : Un budget en baisse dans certaines institutions mais une offre culturelle toujours plus dense**

L'étude précédente nous a permis d'analyser l'intérêt porté à la culture par les différentes échelles administratives, et de mettre en avant l'implication des Communes dont le financement représente près de la moitié du budget global. Cependant, on remarque, depuis 2008 une diminution plus que conséquente de ces financements. En effet, la Belgique a connu, comme le reste de l'Europe, six années de crise financière<sup>49</sup> entraînant ainsi de nombreuses restrictions budgétaires. Si, en 2014 le pays semble être sorti de cette crise en enregistrant une croissance de 1,4%, les budgets restent néanmoins très contrôlés.

Si les budgets des municipalités tendent à rester plutôt stables ces dernières années, voire à diminuer, notamment dans le domaine de la culture et des loisirs, l'offre culturelle quant à elle semble croître de manière exponentielle. L'Echevine de la Culture expliquait, lors d'une conférence sur le redéploiement des Musées au début de l'année 2015, que le budget alloué à la culture était l'un des rares budgets de la Ville à ne pas avoir diminué. Comparons ce budget avec celui de 2010 : à cette époque les dépenses courantes dédiées

---

<sup>49</sup> Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. *Panorama de l'économie belge* [en ligne]. Disponible sur : [http://economie.fgov.be/fr/binaries/belgian\\_economy\\_2008\\_fr\\_tcm326-77527.pdf](http://economie.fgov.be/fr/binaries/belgian_economy_2008_fr_tcm326-77527.pdf) [Consulté le 6 août 2015].

à l'animation dans la Ville, c'est-à-dire à la vie culturelle, touristique et sportive était de 46,5 millions d'euros<sup>50</sup>. En 2014 ces dépenses s'élevaient à 51 581 623,26€<sup>51</sup>. On remarque donc que le budget municipal alloué à la culture et aux loisirs n'a effectivement pas diminué en 4 ans et qu'il a même augmenté de 10.9%. On peut donc en déduire que la Ville de Bruxelles tente de valoriser son offre culturelle en allouant chaque année un budget relativement stable aux différentes institutions qu'elle subventionne.

Cependant, cette stabilité budgétaire est loin d'être une généralité au sein du pays ou de la Région Bruxelles-Capitale. S'il a été impossible de trouver le budget annuel de la COCON, prenons l'exemple de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui gère le patrimoine matériel mobilier et immatériel de la Communauté française, on remarque que le secteur des arts de la scène est passé de 91,916 millions en 2012 à 90,987 millions en 2013. Les aides aux projets artistiques ont été les plus touchées avec une réduction de plus de 45% du montant global. Enfin, les subventions consacrées à l'équipement sont passées de 1,192 millions d'euros à 545 000€, soit une diminution de plus de 54%.<sup>52</sup> Cet exemple illustre parfaitement la réalité qui touche aujourd'hui le secteur culturel en Belgique mais également à l'international. En effet, nombreuses sont les institutions européennes touchées par la crise : la *Scala* et le *Piccolo Teatro* de Milan ont connu une diminution de leurs moyens de 17 millions d'euros en 2011, le *Prado* en Espagne a vu ses subventions publiques diminuées de 5 millions d'euros en 2012 et, en France, le budget alloué à la conservation du patrimoine a perdu 0.2% par rapport à 2011.<sup>53</sup>

Ainsi, la Ville de Bruxelles reste l'une des rares municipalités à ne pas avoir diminué son soutien financier à destination de la culture. Concernant les institutions fédérales, dont nous parlons dans la première partie de ce mémoire (I.A.1.), leurs budgets ont

---

<sup>50</sup> *Op Cit.*

<sup>51</sup> MAYEUR Y., CLOSE P., COURTOIS A. *Dossier de presse - Budget 2014 : Une Ville qui continue d'investir pour ses citoyens*. Ville de Bruxelles. Bruxelles, 2014. 12p.

<sup>52</sup> Réseaux des Arts à Bruxelles. *Politique culturelle | FWB | Coupure dans le budget culture* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.reseaudesartsabruelles.be/fr/documentation/politique-culturelle-fwb-coups-dans-le-budget-culture> [Consulté le 1er août 2015].

<sup>53</sup> ARTE TV. *Coup de froid sur la culture européenne* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.arte.tv/fr/coup-de-froid-sur-la-culture-europeenne/6960130,CmC=6960644.html> [Consulté le 1er août 2015].

considérablement diminués en 2014, puisqu'ils ont été amputés de 16%.<sup>54</sup> Ainsi, le Théâtre de la Monnaie évaluait, en octobre dernier, une perte de 37% de ses subsides : « Si l'on tient compte des économies déjà imposées ces cinq dernières années et les nouvelles qui s'annoncent d'ici 2019, son institution aura perdu plus d'un tiers de ses subsides en 10 ans. » Les nombreux musées qui dépendent de l'Etat sont également menacés par cette baisse.

Malgré la fragilité du budget alloué à la culture en Belgique ces dernières années on remarque que l'offre culturelle est de plus en plus dense et notamment à Bruxelles. Ainsi, 16 000 emplois dans la culture ont été recensés à Bruxelles en 2010.<sup>55</sup> De plus, la Ville compte onze centres culturels agréés par la Fédération Wallonie-Bruxelles et accueille chaque année plus de 800 évènements, soit près de 2,5 manifestations par jour. On remarque qu'il y a une forte croissance au sein du secteur culturel et que le nombre de demandes de subventions augmente plus vite que le nombre d'aides allouées<sup>56</sup>. Prenons par exemple le secteur du théâtre qui connaît, ces dix dernières années, une augmentation des demandes de subventions de plus de 50%. Par ailleurs, si la Commune soutient la formation artistique, il convient néanmoins de préciser que 1000 diplômés sortent de l'enseignement supérieur artistique francophone chaque année avec la volonté de se professionnaliser. Ainsi, entre 2004 et 2012 l'emploi artistique a augmenté de plus de 80%. Chiffre qu'il semble pertinent de mettre en parallèle avec la hausse du chômage de longue durée en Belgique de plus de 3,9%.

En outre et depuis *Bruxelles 2000-Ville européenne de la Culture*, les projets culturels se sont véritablement affirmés sur le territoire régional. Différents réseaux d'acteurs (associations, MJC, centres sociaux, etc.) se sont ainsi associés afin de mettre en place un processus de mutualisation des pratiques novatrices.

---

<sup>54</sup> RTBF. *Le secteur culturel dénonce des coupes drastiques dans son budget* [en ligne]. Disponible sur : [http://www.rtb.be/info/belgique/detail\\_le-secteur-culturel-denonce-des-coupes-drastiques-dans-son-budget?id=8384669](http://www.rtb.be/info/belgique/detail_le-secteur-culturel-denonce-des-coupes-drastiques-dans-son-budget?id=8384669) [Consulté le 3 août 2015].

<sup>55</sup> MADRANE R. *Note de synthèse - Culture & identité Bruxelloise : un plan culturel pour Bruxelles*. Ministère de l'Aide à la Jeunesse, des Maisons de Justice et de la Promotion de Bruxelles à la Fédération Wallonie-Bruxelles. Bruxelles, octobre 2013. 23p.

<sup>56</sup> APMC. *Quand la culture perd ses moyens...* [en ligne]. Disponible sur : [http://blog.smartbe.be/wp-content/uploads/2013/11/r%C3%A9sum%C3%A9\\_iglowies\\_131121\\_template\\_approuv%C3%A91.doc](http://blog.smartbe.be/wp-content/uploads/2013/11/r%C3%A9sum%C3%A9_iglowies_131121_template_approuv%C3%A91.doc). [Consulté le 1<sup>er</sup> août 2015].

On remarque ainsi que le paysage des acteurs de la culture s'est fortement densifié mais également complexifié. Il semble donc nécessaire de développer une très bonne connaissance de l'économie de la culture à Bruxelles. En effet, une politique économique de la culture développée et ambitieuse permettrait de renforcer le soutien aux entreprises créatives et d'appuyer les initiatives privées prises dans ce domaine. Si l'offre culturelle bruxelloise, qu'elle naisse d'initiatives publiques ou privées, semble être de plus en plus dense, nous avons vu que le budget qui lui est consacré a plutôt tendance à se stabiliser, voire à diminuer. Il existe néanmoins différentes stratégies, dont fait partie le marketing culturel, adoptées par les acteurs de ce secteur et notamment par la Ville pour permettre une meilleure rentabilité de cette offre culturelle.

## **B. Le développement du marketing culturel : analyse de la stratégie mise en place par la ville de Bruxelles.**

La notion de « marketing culturel » a été, et est encore, rejetée par les différentes instances du secteur culturel. En effet, il était impossible, pour les artistes et les organisateurs, d'orienter le processus de production de l'œuvre en fonction de la demande du public. Malgré tout, c'est un concept qui, avec la « montée des exigences de professionnalisation des acteurs et d'audience des activités. »<sup>57</sup> dans les années 1990, semble beaucoup se développer.

Nous allons essayer d'analyser les enjeux du marketing culturel afin d'en comprendre le fonctionnement ainsi que le lien qui unit marketing culturel, au tourisme culturel et au rayonnement des collectivités.

### **1. Principes et enjeux du marketing culturel**

Les spécificités ce type de marketing sont ainsi liées aux caractéristiques du produit culturel lui-même. En effet, celui-ci est intangible et résulte d'un travail artistique qui lui confère donc une valeur hautement symbolique. C'est également un vecteur d'esthétisme et d'hédonisme. Enfin, la complexité du produit culturel est accentuée par

---

<sup>57</sup> GENARD J-L. *Les politiques culturelles de la Communauté française de Belgique : fondements, enjeux et défis* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.centresculturelsbruxellois.be/sites/www.centresculturelsbruxellois.be/IMG/pdf/guerincourtfinal.pdf> [Consulté le 6 mars 2015].

l'évolution constante de l'offre mais également de la demande. Il est donc nécessaire d'adapter la notion de marketing aux spécificités de ce secteur.

Ainsi, le marketing culturel, ou marketing de l'art semble se définir comme suit :

Le marketing culturel est l'application et l'adaptation des techniques marketing au secteur de la culture. Il se caractérise notamment par une politique produit spécifique pour laquelle le produit peut être un spectacle, une exposition, une œuvre, etc. Le marketing culturel est également particulier dans la mesure où il y a souvent deux cibles pour le produit : une cible institutionnelle qui assure une partie plus ou moins importante voire totale du financement (État, collectivités, entreprises mécènes, etc.) et une cible spectateurs.<sup>58</sup>

Le marketing rassemble donc les différents outils mis en place par les acteurs du monde culturel dans le but de tirer profit de leur relation avec leurs différents publics. L'objectif étant d'amener ces publics à agir d'une manière qui permettrait la réalisation des objectifs économiques et organisationnels de l'institution. L'un des premiers enjeux du marketing culturel est d'aider l'organisation à définir ses objectifs afin de mettre en place les outils appropriés pour y parvenir.

Dominique Bourgeon-Renault, dans le livre *Marketing de l'art et de la culture*, relève trois registres dans lesquels s'inscrivent les objectifs et les missions des organisations culturelles : les registres artistique et culturel, social et enfin financier. Dans le registre artistique et culturel l'auteur évoque des missions qui « découlent de la nature de la production », et qui sont associés à des objectifs liés à la fréquentation et à la notoriété. Le registre social, quant à lui, évoque plutôt une « double mission d'éducation et d'accessibilité » alors que, dans le registre financier, les objectifs ont trait à l'autofinancement. Ces trois registres sont profondément indissociables les uns des autres et relèvent d'une stratégie globale. Cependant, l'aspect financier est un aspect dont l'importance peine à être reconnue par les différentes institutions. En effet, nombre d'entre elles refusent encore aujourd'hui d'associer à l'art la notion de rendement financier et de profit. Pourtant, et à une période où le montant des subventions apparaît comme gelé, il convient, afin de pérenniser son offre culturelle, d'envisager l'art sous un angle plus économique. Le marketing culturel aurait alors pour vocation de permettre

---

<sup>58</sup> Définitions marketing. *Marketing culturel* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing-culturel> [Consulté le 6 août 2015].

l'accroissement de l'autofinancement et donc de la rentabilité des organisations artistiques et culturelle.

Cependant, une bonne politique culturelle ne peut se concentrer uniquement sur l'aspect financier et doit avant tout commencer par une réflexion approfondies sur l'organisation et la nature des ses activités.

## **2. Les outils du marketing culturel**

Les outils d'une bonne politique de marketing culturel ont trait aux domaines suivants : la connaissance et l'étude des publics qui permet la définition d'une stratégie adaptée, le passage à l'action puis l'analyse des retombées en fonction des objectifs de départ. La notion de *marketing mix*, également appelée « 4 P », est souvent utilisée en marketing classique pour évoquer les outils à disposition d'une entreprise. Il s'agit d'analyser et de définir correctement son produit, d'adapter son prix, d'optimiser sa zone de distribution et enfin de mettre en œuvre une campagne de communication adaptée.

Dans le secteur culturel, même si les outils utilisés sont sensiblement les mêmes que pour le marketing classique, il convient néanmoins de les adapter aux spécificités de l'offre culturelle. En effet, l'institution va ajuster son action, ainsi que sa stratégie, en fonction des différentes catégories de publics et ce afin de se rendre accessible au plus grand nombre. Si le produit est toujours identique, les conditions d'accès ainsi que les services associés sont modulables.

Ainsi, au niveau du prix de nombreuses réductions sont souvent prévues pour les différents visiteurs : les étudiants, les chômeurs peuvent bénéficier d'un tarif réduit à l'entrée de nombreux sites culturels et pour les plus jeunes la gratuité est souvent de mise. Concernant la distribution, les institutions analysent les circuits les plus adéquats pour toucher les différentes cibles. Affichage, presse, télévision, internet, etc. sont autant de médias qui permettent de diffuser l'information à un grand nombre de personnes. Enfin et au sujet de la communication, il s'agit, pour les acteurs du secteur culturel, de véhiculer un message attractif et pertinent auprès de ces publics de manière à atteindre différents objectifs. Ces objectifs sont à la fois cognitifs, informer le visiteur sur le lieu ou la manifestation, affectifs, lui donner envie, et conatifs, l'amener à se rendre sur place. Ici encore, le message sera adapté en fonction du type de public visé.

Outre la modularité de ces quatre segments, les institutions culturelles tentent également de développer des services associés adaptés aux spécificités de leurs visiteurs. Ainsi, la majorité des lieux disposent désormais d'un équipement adapté aux personnes handicapés, proposent des actions de médiations pour les enfants ou les publics empêchés, mettent à disposition des outils pédagogiques en ligne, etc.

Enfin, le développement des boutiques et des espaces de restaurations au sein des lieux culturels traduisent cette volonté de proposer aux visiteurs une expérience globale mais également de générer des recettes supplémentaires. En effet, les dépenses effectuées par les visiteurs en souvenirs ou en restauration sont, pour les institutions, autant de sources de profit qui viennent s'ajouter en sus du ticket d'entrée.

On remarque donc que cette segmentation du public ainsi que le développement de services complémentaires permettent aux organisateurs d'adapter leur offre aux spécificités de chacun et donc d'attirer un grand nombre de visiteurs. Il convient néanmoins de nuancer ce propos et de ne pas se contenter d'analyser ces dispositifs d'un point de vue uniquement marketing. En effet, ces outils sont également des moyens pertinents et efficaces de favoriser l'accessibilité artistique et culturelle. En effet, si tous ces dispositifs permettent de toucher un grand nombre de personnes, et donc de générer des entrées ainsi qu'une augmentation de la notoriété, ils permettent également de mieux diffuser l'offre culturelle. Si la démocratisation culturelle et le marketing de l'art et de la culture semble être, au premier abord, deux notions paradoxales, on remarque qu'elles poursuivent un but commun : l'augmentation du nombre de visiteurs.

### **3. Les alternatives au financement public, un des leviers d'action du marketing culturel**

Nous avons précédemment analysé les différents champs d'intervention du marketing culturel parmi lesquels figure la mise en œuvre de la stratégie par le biais de différents leviers d'action. Parmi ces leviers d'action figure la volonté de trouver de nouvelles sources de financements, privés ou mixtes.

Ainsi, les organisations culturelles ou artistiques peuvent désormais faire appel au mécénat ou au sponsoring, c'est-à-dire encourager les opérateurs privés à investir dans le fonctionnement de l'institution et de bénéficier d'une législation adaptée. La Ville de

Bruxelles fait très peu appel à ce genre de moyen du fait de son statut de collectivité territoriale. Elle préfère la mise en place de partenariats en proposant à certaines entreprises une visibilité sur tous ses supports de communication en échange d'un service gratuit relatif à l'activité de l'entreprise. Ainsi, pour l'organisation des *15 du prix Marcel Duchamp*, Interparking était un de nos partenaires. L'entreprise mettait, à notre disposition, des parkings pour les invités et, en échange, son logo figurait sur tous les supports de communication de l'événement. Ce type d'échange est également appelé PPP – partenariat public-privé – et permet une meilleure synergie entre le pouvoir public et les collectivités territoriales.

L'un des nouveaux systèmes de financement, actuellement très utilisé dans les stratégies de marketing culturel, est le *crowdfunding* c'est-à-dire le financement participatif via des plateformes internet dédiées. De plus en plus d'institutions culturelles, face à des difficultés de financement, utilisent ce genre de procédés notamment pour la restauration d'œuvres d'art. Ainsi, en mai 2014 le musée d'Orsay a fait appel au financement participatif afin de soulever des fonds pour la restauration de *l'Atelier du peintre* de Gustave Courbet. 1335 personnes ont participé et le Musée a réussi à réunir 155 374€ sur les 300 000€ nécessaires. Bien sûr, ce genre de pratique entraîne une grande réflexion stratégique puisqu'il faut trouver des moyens de valoriser le donateur (en inscrivant son nom à côté de l'œuvre par exemple, en lui permettant un accès gratuit au Musée à titre de mécène, etc.). C'est une piste qui a été abordée par la Maison du Roi au sujet de la restauration du carton tapisserie *La décollation de St Paul* mais qui n'a, pour le moment, pas donné suite. En outre, ce type de financement ne s'adresse qu'aux grandes structures, ou, du moins à celles dont les projets à financer sont susceptibles de plaire au plus grand nombre.

Pour les petites associations il est également possible de faire appel à des fonds spécialisés dans le secteur artistique et culturel, tels que Fonds St'art ou Cultuurinvest en Flandre, qui participent, en investissant un capital ou un crédit, à la création et au développement de ces organisations. Fonds St'art a ainsi injecté, en 5 ans d'existence, 9 millions d'euros dans 36 sociétés bruxelloises ou wallonnes.

Ainsi, chacune de ces formes complémentaires de financement sont autant d'intéressantes possibilités de pallier la diminution des budgets alloués au secteur

culturel et artistique. Néanmoins, s'il s'agit de bonnes alternatives économiques, ces sources de financement restent des solutions précaires. En effet, il ne s'agit en aucun cas de solutions durables. Il est, par exemple, très difficile de reconduire des actions telles que le *crowdfunding* ou le mécénat d'une année sur l'autre. Ces opérations sont bien souvent exceptionnelles et réservées aux événements ponctuels de grandes envergures, comme la sauvegarde d'une œuvre en péril par exemple.

D'autres outils sont alors à mettre en place afin d'essayer de maintenir un taux d'autofinancement le plus élevé possible. Pour ce faire il semble nécessaire de s'appuyer sur la notoriété de l'offre et sur son attractivité auprès des différents publics. Afin d'analyser un exemple concret il semble intéressant dans cette dernière partie d'observer la stratégie de Bruxelles à ce sujet.

#### 4. Analyse de la stratégie de Bruxelles

Le potentiel économique de la Ville est très important, il s'agit de la Ville qui héberge le plus de journalistes au monde, le plus d'ambassadeurs et le plus d'institutions internationales. Il s'agit donc d'une véritable vitrine pour la Belgique. Ainsi et selon *Brand Magazine* les marques « Wallonie » et « Flandre » n'ont que très peu de valeur alors que « Bruxelles/Belgium » est estimée, en tant que marque, à 456 milliards de dollars sur la scène mondiale.<sup>59</sup>

Rudy Aernoudt, Secrétaire Général du département économie, sciences et innovation du gouvernement flamand, évoque dans les actes du colloques *Culture et pouvoir publics à Bruxelles*, la culture comme étant moyen de rencontres entre les Communautés mais également vecteur d'une véritable image de marque pour la Ville. Elle doit selon lui capitaliser et développer des actions autour du concept « capitale culturelle » ; concept au potentiel économique plus que conséquent.

A l'heure actuelle, la vie culturelle à Bruxelles est organisée par différentes instances dont la Commune mais également par les deux Communautés qui n'œuvrent pas ensemble pour proposer une offre culturelle cohérente et uniforme. De ce fait, Bruxelles n'est pas en mesure d'exploiter pleinement son potentiel et de mettre en œuvre une stratégie de marketing culturel véritablement efficiente. Cependant, depuis quelques années

---

<sup>59</sup> DUMONT H., HACHEZ I. « Culture et pouvoir publics à Bruxelles. Quelles institutions pour quelles politiques culturelles ? » In. *Actes du colloques : culture et pouvoirs publics à Bruxelles*. RAB/ BKO. Bruxelles, Mars 2007. 59p.

différentes instances, dont la Ville de Bruxelles, mettent en place différents outils afin de mieux cibler leurs publics et donc de permettre un meilleur impact de leur offre culturelle.

a. Diffusion et communication de l'offre culturelle : un lien très fort avec l'industrie du tourisme

Comme nous l'avons vu précédemment tourisme et culture sont deux secteurs extrêmement liés et particulièrement au sein des collectivités territoriales. Il semble donc logique, au sein d'une stratégie de marketing culturel, de s'appuyer sur les atouts de l'industrie du tourisme, notamment en termes de rayonnement et de communication.

Le *city marketing*, ou marketing urbain, se définit comme l'ensemble des moyens mis en œuvre pour promouvoir au plan culturel et touristique l'image de la ville. Marc Dumont et Laurent Devisme dans *Les métamorphoses du marketing urbain* le définissent comme étant : « toutes les pratiques de communication territoriale qui consistent à s'appuyer sur des matières spatiales existantes ou en construction en vue de les promouvoir, de les faire exister, de les rendre attrayantes et d'inciter à les pratiquer, à y investir son temps, ses loisirs ou son capital. » On remarque donc que la « mise en désir » d'un pays ou d'une ville se fait désormais sur de nouvelles bases. En effet, le visiteur n'est plus ciblé par son origine, sa catégorie socio-économique ou par son âge mais plutôt par ses passions. La réflexion stratégique de la Ville se fait donc par le biais des atouts dont elle dispose et qui seraient susceptibles d'attirer des visiteurs. Parmi ces atouts figure son patrimoine artistique et culturel. Pour distinguer les différentes formes de tourisme on parle aujourd'hui de :

- tourisme identitaire : fondé sur une marque forte et reconnaissable pour se démarquer de la concurrence. C'est l'un des types de tourisme le plus prédominant à Bruxelles, qui peut, dans sa stratégie marketing, mettre l'accent sur sa particularité de Ville multiculturelle et bilingue. En effet, cette spécificité est pour la Ville une véritable carte de visite, qui comme nous l'avons vu, fait partie du patrimoine immatériel de celle-ci.

- tourisme émotionnel : où le voyageur est en quête de sens, il désire de l'émotion, du partage et des rencontres.

- tourisme affinitaire : où le visiteur à la recherche d'expériences à vivre et expose ses désirs sur les chats et les blogs de ses semblables qui recommandent ou non sa décision.

Ainsi, ce lien très fort entre culture et tourisme, permet à Bruxelles d'adapter, en fonction des types de publics qu'elle cherche à atteindre, deux outils très importants : la diffusion et la communication. Il semble en effet intéressant, au sein d'une ville bilingue, de se poser la question de la diffusion de l'information culturelle. Cette information est grandement relayée par les industries du tourisme pour qui un patrimoine culturel riche constitue une véritable valeur ajoutée à leur offre. A l'inverse, on ne peut en effet dissocier, au sein d'une capitale telle que Bruxelles, l'apport du tourisme au secteur culturel.

Il existe au sein de la Région Bruxelles-Capitale plusieurs organismes touristiques dont l'implication dans les activités culturelles et artistiques des 19 Communes est de plus en croissante. VisitBrussels est l'agence de communication du tourisme de la Région, anciennement l'office du tourisme de loisirs et d'affaires de la Région Bruxelles-Capitale. Parmi ces missions on retrouve : la promotion des ventes auprès des Tours Opérateurs, journalistes et organisateurs de congrès, la communication pour Bruxelles mais aussi et surtout :

- [la] culture et tourisme : faire connaître la richesse du patrimoine de la ville et le plaisir de vivre à la bruxelloise
- [les] grands événements : organiser ou soutenir de grands moments festifs, culturels ou sportifs qui font de Bruxelles une ville où il se passe toujours quelque chose<sup>60</sup>

VisitBrussels est gérée par les autorités compétentes en matière de politique touristique à Bruxelles : la Région de Bruxelles-Capitale, les Communautés française et flamande, la Ville de Bruxelles et les autres Communes bruxelloises. Elle est donc l'un des partenaires privilégiés du service culturel de la Ville de Bruxelles et participe, d'une manière ou d'une autre, à toutes les manifestations et expositions organisées par celui-ci.

La deuxième organisation dont la vocation est de promouvoir la vie culturelle et touristique de la Région Bruxelles-Capitale est BrusselsLife.be. Il s'agit d'un site internet

---

<sup>60</sup> VisitBrussels. *Qui sommes-nous ?* [en ligne]. Disponible sur : [http://visitbrussels.be/bitc/BE\\_fr/qui-sommes-nous/mission.do](http://visitbrussels.be/bitc/BE_fr/qui-sommes-nous/mission.do) [Consulté le 9 août 2015].

*lifestyle* développant le « meilleur de l'actualité bruxelloise ». Sa mission est d'évoquer les restaurants, lieux culturels, touristiques et de loisirs ainsi que les manifestations se déroulant sur Bruxelles dans le but d'informer les Bruxellois mais également les personnes de passages. Cette organisation fonctionne de la manière suivante : outre la partie rédactionnelle gratuite, elle passe aussi des accords avec les différentes institutions bruxelloises. Pour une page sur son site internet achetée BrusselsLife.be propose la prise en charge du rédactionnel de celle-ci mais également la rédaction de différents articles durant l'année. Ainsi, lors de mon stage au service culturel de la Ville de Bruxelles, nous avons choisi de faire appel à BrusselsLife.be dans le cadre de l'exposition *Invitation au Voyage – 15 ans Prix Marcel Duchamp*, et ce afin d'être présent sur l'un des sites les plus influents de la capitale<sup>61</sup>. En effet, ce sont près de 12 970 de visites chaque jour sur ce site ainsi que 31 000 pages vues. 84,82% des connexions sur ce site se font depuis la Belgique et 15,18% depuis le reste du monde (Europe et Etats-Unis). Ce média est donc, pour la Ville de Bruxelles, une source de diffusion complémentaire à son action avec VisitBrussels qui, bien que touchant un grand nombre de Belges, a plutôt pour vocation d'attirer et de séduire un public étranger.

Le service culturel de la Ville de Bruxelles a donc adopté une stratégie de diversification quant à la diffusion de son offre culturelle. Elle utilise pour ce faire des médias à l'ampleur locale mais également internationale afin de faciliter le rayonnement touristique du pays à différentes échelles. On remarque donc que la culture est désormais un pan essentiel du développement du tourisme à Bruxelles. Le patrimoine est en effet devenu une attraction touristique à part entière et les collectivités territoriales misent de plus en plus sur des structures telles que VisitBrussels pour faire la promotion de ces diverses activités culturelles. A l'inverse et comme nous avons plus voir dans la partie II.C.1, ces différentes institutions, économiquement rentables, outre le fait de participer à la diffusion de l'offre culturelle, « utilisent » cette dernière à des fins touristiques. Le but étant d'attirer un grand nombre de personnes à Bruxelles en jouant sur la carte du patrimoine artistique et culturel de la Ville.

Ainsi, Bruxelles développe, notamment à travers de l'agence VisitBrussels, de nombreuses actions de communication à destination de tous les segments de publics susceptibles

---

<sup>61</sup> Cf. Annexe 18 : Echange de mails au sujet du partenariat avec BrusselsLife

d'être intéressés par un séjour au sein de la Ville. Des guides « grands publics » sont diffusés dans toute la Ville afin d'entretenir l'image de Bruxelles, en évoquant, auprès des visiteurs et des résidents, la richesse de son patrimoine et de ses événements.

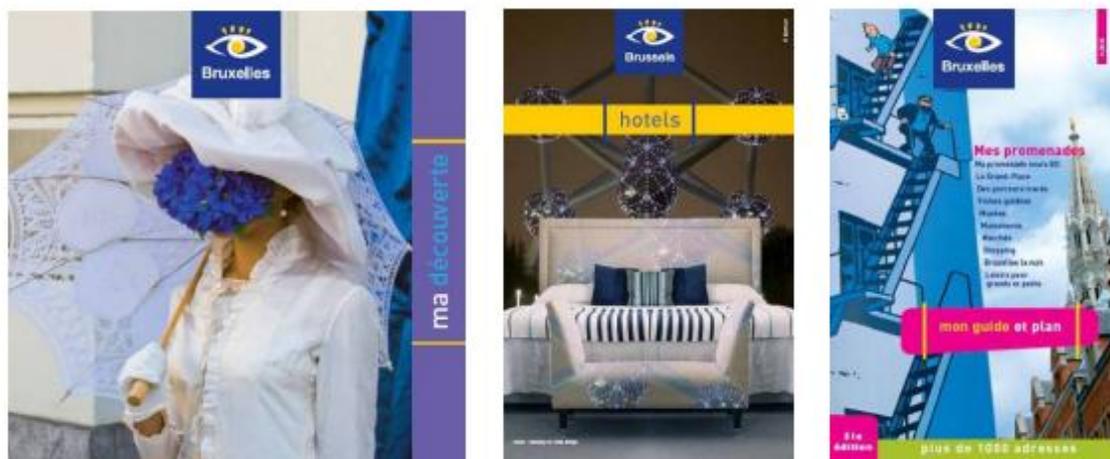


Figure 6 : Les guides diffusés à Bruxelles

Pour toutes les activités culturelles une *Brussels Card* a été mise en place. Elle permet aux détenteurs de cette carte de pouvoir, durant la validité de celle-ci, visiter tous les musées partenaires de Bruxelles. En outre, l'information culturelle est très largement diffusée par le biais des différentes pages Facebook du service culturel de la Ville mais également par Brusselsmania, ou dans le city guide BU XXL. Le but étant de diffuser un message attractif à travers divers réseaux de diffusion et ce afin de toucher et interpeller un maximum de personnes.

Cette stratégie dite du *city marketing* semble avoir eu un impact largement positif sur l'évolution du nombre de visiteurs à Bruxelles. En effet, la Ville a accueilli, en 2014, 6,5 millions de nuitées (pour près de 3,5 millions de visiteurs) contre 5 millions en 2010. Cette collaboration entre l'industrie du tourisme et les institutions culturelles semble donc porter ses fruits. Elle permet en effet à l'offre culturelle de gagner en visibilité et à l'offre touristique de s'enrichir de ce patrimoine afin d'attirer un plus grand nombre de visiteurs. Cependant, cette collaboration à elle seule ne suffit pas. Même si certains outils sont développés afin de valoriser au mieux l'offre artistique et culturelle de la Ville, cette stratégie ne pourra aboutir sans une réflexion plus globale. Il convient en effet, de « penser l'offre » c'est-à-dire de réfléchir à la richesse du patrimoine, aux différents acteurs qui la composent mais aussi et surtout à la façon de mettre en place une politique

culturelle commune, cohérente et efficiente. Force est de constater que le paysage culturel est bien souvent scindé en deux ; d'une part l'offre francophone et de l'autre l'offre néerlandophone. Cette absence d'unité laisse également percevoir une certaine concurrence entre ces deux Communautés, concurrence qui peut nuire à la visibilité globale de l'offre et perdre certains visiteurs potentiels.

b. La réflexion stratégique menée dans le *Plan culturel pour Bruxelles* en 2009

C'est afin de proposer plus d'unité au sein de l'offre culturelle bruxelloise que le Réseau des Arts à Bruxelles asbl et Brussels Kunstenoverleg vzw ont rédigé, en 2009, le *Plan culturel pour Bruxelles*. Ce plan dresse, après avoir analysé les objectifs et les publics visés, une liste de trente-quatre préconisations permettant une meilleure vision de la politique culturelle bruxelloise. Cette réflexion stratégique propose la mise en place de divers outils relevant du marketing culturel : « les pouvoirs publics, la classe politique ou d'autres segments de la société civile trouveront en matière de gestion une série de suggestions concrètes auxquelles le secteur culturel est prêt à participer.»<sup>62</sup>

Elle évoque tout d'abord cinq points pour lesquels il semble nécessaire que les acteurs adaptent leurs missions et objectifs afin de proposer une offre globale adaptée et pertinente :

1. la diversité et l'accès à la culture,
2. l'organisation territoriale de la culture,
3. le rôle des artistes dans la ville,
4. la nécessaire cohérence de la gestion et de l'information,
5. le rayonnement culturel d'une capitale.

Ainsi, l'objectif pour la Ville était, six ans auparavant, de valoriser son image de Ville interculturelle, cosmopolite, au patrimoine très dense. La revendication de cette richesse tend, comme nous avons pu le voir, à se développer petit à petit au travers d'actions communes entre les Communautés. En outre, la Ville de Bruxelles cherche désormais à impliquer ses citoyens comme Bruxellois et non plus simplement comme ressortissants

---

<sup>62</sup> Brussels Kunstenoverleg (BKO), le Réseau des Arts à Bruxelles (RAB). *Plan culturel pour Bruxelles*. Bruxelles, 2009. 100p.

de l'une ou l'autre des Communautés. Cependant, il n'existe pas encore une véritable politique culturelle commune qui permettrait à la Ville ainsi qu'à la Région d'être véritablement cartographiées sur le plan culturel et de construire une véritable identité artistique. L'un des autres points importants soulevés en 2009 était de développer un meilleur soutien à la création contemporaine ; c'est-à-dire d'accorder une véritable place aux artistes émergents. Cependant, et comme nous avons pu le constater dans la deuxième partie de ce mémoire, cet axe du plan culturel pour Bruxelles reste encore très peu développé. En effet, les artistes manquent aujourd'hui de reconnaissance après leurs études et peinent à s'insérer dans le monde professionnel.

Enfin, la mise en valeur de Bruxelles en tant que capitale culturelle et européenne s'est elle aussi opérée ces dernières années. La Ville s'appuie de plus en plus sur ce statut dans le but d'attirer des visiteurs et de faciliter son rayonnement à l'international. En effet, cette position joue aujourd'hui le rôle d'une véritable marque qui attire un grand nombre de personnes venues du monde entier.

Ainsi, on remarque qu'une offre culturelle pensée par une ville intègre un grand nombre de spécificités relatives à ses citoyens, à son histoire et à la richesse de son patrimoine. Elle vient illustrer la valorisation et la préservation du patrimoine ainsi que le soutien porté aux artistes contemporains. La vie culturelle d'un territoire est également l'expression d'une identité qui permet à la population de développer un sentiment d'appartenance fort tout en invitant les touristes à la découverte. L'offre culturelle pensée par la Ville a trait à des enjeux fortement politiques liés au bien-être des habitants mais également au rayonnement touristique de la Commune. Si ces deux volontés peuvent s'avérer complémentaires, il apparaît nécessaire de mener une véritable politique de valorisation de la culture locale auprès des touristes mais aussi des citoyens. Cependant, la mise en place de cette offre culturelle est inhérente aux moyens humains et financiers qui lui sont consacrés. En effet, la baisse des budgets alloués au secteur artistique ces dernières années engendre certaines restrictions au sein des politiques culturelles. De nouvelles stratégies ont récemment vues le jour, comme par exemple le développement du marketing culturel au sein des collectivités territoriales. Cette notion issue du marketing classique permet aux différentes institutions d'adapter leur offre et de

proposer des services associés modulables en fonction du type de public visé. Si le but de cette stratégie semble être purement financier il s'agit également d'un véritable levier de la démocratisation culturelle. En effet le marketing de l'art sert en partie à développer la visibilité et la notoriété de l'offre ; en touchant un grand nombre de personnes il favorise ainsi l'accessibilité des visiteurs.

Si la Ville de Bruxelles a, ces dernières années, développé une politique culturelle globale plus efficiente, les Communautés néerlandophones et francophones peinent néanmoins à s'entendre sur la mise en place d'une offre commune. Néanmoins, la multiculturalité de la Ville ainsi que son statut de capitale culturelle et européenne sont fortement mise en avant par la Ville qui a fait de ses atouts une véritable identité culturelle.

## Conclusion

Ce stage de six mois au sein d'une institution telle que le service culturel de la Ville de Bruxelles, a été une véritable découverte ainsi qu'une expérience très riche, tant au niveau des missions qui m'ont été confiées que des rencontres humaines.

Le service culturel de la Ville de Bruxelles a en charge la valorisation du patrimoine, l'organisation d'événements ainsi que le soutien à la création contemporaine bruxelloise. Il s'agit de l'un des acteurs principaux de la vie artistique et culturelle d'une Ville multilingue et cosmopolite.

Durant ces six mois, j'ai pu mettre en pratique les connaissances acquises durant le master mais aussi concrétiser mon projet professionnel. En tant que chargée de communication j'ai été amenée à réaliser de nombreuses tâches. J'ai ainsi été en charge d'aider à la réalisation graphique des supports de plusieurs événements tels que *Cartes de visite – ArtOpenKunst, Crinolines & Cie : la bourgeoisie s'expose, Bruxelles par Monique Martin*, etc. J'ai également eu la chance d'être cheffe de projet en communication pour l'exposition *Invitation au Voyage – 15 ans Prix Marcel Duchamp* organisée à la CENTRALE for contemporary art. Durant l'organisation de cette exposition j'ai pu réaliser l'intégralité des missions d'une chargée de communication telles que le suivi de la chaîne graphique, la rédaction du dossier de presse, l'animation des réseaux sociaux, etc. Enfin, j'ai eu l'opportunité de travailler auprès de ma collègue Vinciane Godfrind sur des missions relatives au Musée du Costume et de la Dentelle. Ces missions, ainsi que l'intégralité du stage ont joué un rôle décisif dans l'obtention de mon premier emploi au sein du Centre national du costume de scène.

Cette expérience m'a également donné l'occasion de m'interroger sur les enjeux d'une offre culturelle pensée par la Ville. J'ai essayé de nourrir ma réflexion en me servant de ces six mois passés au sein de l'administration belge et plus particulièrement du service culturel. C'est ainsi que je me suis rendue compte que l'offre culturelle d'une ville est le fruit d'une réflexion poussée entre des objectifs et des volontés parfois divergentes. Une offre culturelle communale juste et pertinente doit être le résultat d'un équilibre, parfois précaire, entre la recherche d'un bien-être sociale, la valorisation du patrimoine ainsi que des objectifs économiques tels que le rayonnement touristique de la Commune.

Si l'offre culturelle de la Ville de Bruxelles bien que très riche est encore mal définie, c'est à cause de ce clivage entre les Communautés qui empêche une unité de l'offre et qui peut perdre le visiteur. Cependant, de nombreux efforts sont menés par la Ville afin de parvenir à unir les deux Communautés autour d'une offre culturelle commune. En outre, celle-ci tend, comme de plus en plus de Communes, à développer des actions de marketing culturel. Ce dans le but d'améliorer la visibilité et la notoriété de son offre, d'asseoir le rayonnement touristique de Bruxelles mais aussi et surtout de pallier la baisse des budgets alloués aux secteurs artistiques et culturels.

Une offre culturelle pensée par une ville intègre donc bien souvent plusieurs variantes qui ne sont pas seulement artistiques mais aussi politiques, économiques et sociales. C'est donc une offre qui évolue constamment au rythme des acteurs du monde politique, mais également artistique, et des évolutions territoriales locales et internationales.

## Glossaire

### B

Bourgmestre	
Equivalent du Maire en France.....	8

### C

Collège	
Equivalent du Conseil municipal en France .....	9
Cultuurbeleidsplan	
Plan de politique culturel.....	15

### E

Echevinat de la Culture	
Equivalent de la Direction des affaires culturelles en France.....	7
Echevins	
Equivalent des adjoints au Maire en France.....	8

### F

Forex	
Panneaux expansés rigides en PVC.....	30

### S

Subsides	
Subventions .....	12

## Bibliographie

### Politiques culturelles

- **Livres**

A. Autissier. L'Europe culturelle en pratique. La documentation française, Chronique de l'AFAA. Paris, 1999.

G. Saez [dir.] ; J.P. Saez [dir.]. Les nouveaux enjeux des politiques culturelles : dynamiques européennes. La découverte, Recherches : territoires du politique. Paris, 2009. 372p.

### Politiques culturelles en Belgique

- **Livres**

Brussels Kunstenoverleg (BKO), le Réseau des Arts à Bruxelles (RAB). Plan culturel pour Bruxelles – Cultuurplan voor Brussel. Bruxelles, 2009. 100p.

H. Dumont ; I. Hachez, « Culture et pouvoir publics à Bruxelles. Quelles institutions pour quelles politiques culturelles ? » In. Actes du colloques : culture et pouvoirs publics à bruxelles. RAB/ BKO. Bruxelles, Mars 2007.

B. Hennebert. Les musées aiment-ils le public ? Carnet de route d'un visiteur. Couleur livres. Bruxelles, 2011. 174p.

- **Documents de la Ville de Bruxelles**

Y. Mayeur ; P. Close ; A. Courtois. Dossier de presse - Budget 2014 : Une Ville qui continue d'investir pour ses citoyens. Ville de Bruxelles. Bruxelles, 2014. 12p.

- **Sitographie**

R. Madrane. Note de synthèse - Culture & identité Bruxelloise : un plan culturel pour Bruxelles [en ligne]. Bruxelles, octobre 2013 [consulté le 8 février 2015]. Disponible sur : <http://madrane.be/wp-content/uploads/2013/10/Note-de-synth%C3%A8se-Plan-Culturel-DEF.pdf>

GENARD J-L. Les politiques culturelles de la Communauté française de Belgique : fondements, enjeux et défis [en ligne]. Disponible sur : <http://www.centresculturelsbruxellois.be/sites/www.centresculturelsbruxellois.be/IMG/pdf/guerin-courtfinal.pdf>

## Bruxelles : culture et identité

- **Livres**

B. Hennebert. Les musées aiment-ils le public ? Carnet de route d'un visiteur. Couleur livres. Bruxelles, 2011. 174p.

- **Revue**

R. Janssens. « L'usage des langues à Bruxelles et place du néerlandais. Quelques constatations récentes ». In. Brussels Studies, n°13. Bruxelles, 7 janvier 2008.

J.-L. Genard et al. « Bruxelles et la culture ». In. Brussels Studies, n°8. Bruxelles, 26 janvier 2009.

- **Documents de la Ville de Bruxelles**

Service culturel de la ville de Bruxelles. Bruxelles ville de cultures – Brussel stad van culturen – Brussels city of cultures. Bruxelles, 2014. 38p.

Musée de la ville de Bruxelles. Actes du colloque : Un musée pour une ville. Studia Bruxella. Bruxelles, 2003. 226p.

Echevinat des Affaires Néerlandophones. Cultuur Beleids Plan. Stad Brussel 2014-2020. Ville de Bruxelles. Bruxelles, 2014. 86p.

- **Sitographie**

Statistiques officielles de la région de Bruxelles-Capitale [en ligne]. CIRB-CIBG. [consulté le 10 février 2015]. Disponible sur : [www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be)

Site de la commune de Bruxelles [en ligne]. CIRB-CIBG. [consulté le 16 février 2015]. Disponible sur : [be.bruxelles](http://be.bruxelles)

Informations et services officiels de la Belgique [en ligne]. SPF Chancellerie. [consulté le 16 février 2015]. Disponible sur : [belgium.be](http://belgium.be)

## Culture et développement

- **Livres**

B. Duthion ; E. Gross ; L. Walker. Les patrimoines touristiques : naturels, historiques, culturels. De Boek. Bruxelles, 2014. 172p.

C. Origet du Cluzeau [dir.] ; J. Tobelem [dir.] et al. Culture, tourisme et développement : les voies d'un rapprochement. L'Harmattan, Gestion de la culture. Paris, 2009. 271p.

L. Juanchich. Culture, tourisme et territoire : les apports du tourisme culturel au développement local [mémoire de master]. Université Lyon 2, Institut d'Etudes Politiques. Lyon, 2007. 61p.

- **Reuves**

H, Gottesdiner [dir.] ; J. Davallon [dir.]. « La muséologie : 20 ans de recherches », In. Culture et Musée : hors séries. Actes Sud Sciences humaines, Culture et Musées. Coédition Université d'Avignon. Paris, Juin 2013. 240p.

J.P. Saez [dir.] ; L. Pignot [dir.]. « Les rapports public/privé dans la culture ». In. L'Observatoire, la revue des politiques culturelles n°35. L'Observatoire des Politiques Culturelles. Grenoble, Juillet 2009.

J.P. Saez ; M.C. Blandin ; M. Guérin ; et al. « Les rapports public/privé dans la culture ». In. L'Observatoire, la revue des politiques culturelles n°39. L'Observatoire des Politiques Culturelles. Grenoble, 2011.

## Résumé

Ce mémoire vient conclure les six mois de stage passés au service de la culture de la Ville de Bruxelles ainsi que ces deux années du Master Diffusion de la culture à Grenoble. Il porte sur les spécificités d'une offre culturelle pensée par une ville en prenant pour exemple le cas de la Ville de Bruxelles. Cette réflexion en me servant de mon expérience au sein de l'administration belge afin de mieux comprendre la politique culturelle initiée par cette Ville cosmopolite et multiculturelle.

Le patrimoine culturel de la Ville de Bruxelles est, du fait la présence de plusieurs Communautés linguistiques sur son territoire et de son statut de capitale européenne, très riche tant sur le plan immatériel que matériel. Cependant, l'offre au sein de la Ville et de la Région Bruxelles-Capitale est encore mal définie, notamment de par l'existence d'un clivage historique entre les Communautés néerlandophone et francophone. Cependant, de nombreux efforts sont menés par la Communes ainsi que par les nombreuses associations présentes sur le territoire afin de parvenir à unir les deux Communautés autour d'une politique culturelle commune. Après un état des lieux du paysage culturel et artistique de Bruxelles, ce mémoire se penche des enjeux de l'offre culturelle portée par la Ville de Bruxelles dont le rôle principale est de préserver et valoriser le patrimoine existant tout en apportant son soutien à la création contemporaine. Cependant, l'objectif de la Commune est aussi de permettre, à travers sa proposition artistique et culturelle, son rayonnement touristique sans faire l'impasse sur le bien-être social de ses habitants. Pour parvenir à atteindre ses objectifs la Ville de Bruxelles tend, comme de plus en plus de Communes, à développer des actions de marketing culturel et ce dans le but d'améliorer la visibilité et la notoriété de son offre.

Une offre culturelle pensée par une Ville intègre donc bien souvent plusieurs variantes qui ne sont pas seulement artistiques mais aussi politiques, économiques et sociales. C'est donc une offre qui évolue constamment au rythme des acteurs du monde politique, mais également artistique, et des évolutions territoriales locales et internationales.

**Mots-clefs :** Belgique, Bruxelles, Région de Bruxelles-Capitale, Communautés, service culturel, patrimoine, politiques publiques, Ville, valorisation, préservation, soutien à la création, subventions, tourisme culturel, bien-être social, industries du tourisme, stratégies, marketing culturel, marketing mix, financement, politique globale.

## **Annexes (voir fichier joint) :**

**Annexe 1 :** Budget du service de la culture de la Ville de Bruxelles

**Annexe 2 :** Exemple de cartes de visite pour l'événement *Cartes de visite ARTopenKUNST*.

**Annexe 3 :** Rétroplanning *Invitation au Voyage - 15 ans Prix Marcel Duchamp*.

**Annexe 4 :** Dépliant *Invitation au Voyage - 15 ans Prix Marcel Duchamp – Oil in Water* (graphisme)

**Annexe 5 :** Guide KID réalisé à l'occasion de l'exposition – Oil in Water (graphisme)

**Annexe 6 :** Invitation pour le vernissage à l'occasion de l'exposition. – Oil in Water (graphisme)

**Annexe 7 :** Affiche réalisée à l'occasion de l'exposition – Oil in Water (graphisme)

**Annexe 8 :** Exemple d'encart pour l'exposition

**Annexe 9 :** Dossier de presse *Invitation au Voyage. 15 ans Prix Marcel Duchamp – Français*

**Annexe 10 :** Panneau des remerciements de l'exposition

**Annexe 11 :** Forex de l'exposition à la CENTRALE/box. Faber Lorne, Obiit.

**Annexe 12 :** Exemple de cartes postales pour la CENTRALE/box

**Annexe 13 :** Exemple d'invitation pour un vernissage à la CENTRALE/box.

**Annexe 14 :** Newsletter de l'exposition *Crinolines & Cie. La bourgeoisie s'expose*.

**Annexe 15:** Exemple d'une insertion publicitaire dans *Le Soir* pour l'exposition sur Emilio Lopez Menchero.

**Annexe 16 :** Texte sur le festival des arts du cirque *Hopla !* pour le journal *Le Brusseloir*.

**Annexe 17 :** Communiqué de presse sur le redéploiement des Musées

**Annexe 18 :** Echange de mails au sujet du partenariat avec BrusselsLife