

Les PSC mutualisés : une nouvelle génération de PSC ?

23/06/2025

Un contexte de mutualisation croissante des directions de musées

Contexte

- Un nombre croissant de collectivités territoriales font le choix de **regrouper leurs établissements muséaux sous une direction commune**, afin d'optimiser les moyens et la cohérence des projets
- La mutualisation de la gestion muséale conduit ces directions à **envisager un projet scientifique et culturel commun**

Cette démarche implique de mener une **réflexion stratégique globale**, pour élaborer une **offre muséale plus structurée** et une **organisation plus transversale**

Article L441-2

Les musées de France ont pour missions permanentes de :

- a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.

Ils établissent un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire.

Quelques enjeux de l'élaboration d'un PSC mutualisé

- Construire un projet commun, en déterminant **des priorités à la fois ambitieuses et réalistes**
- Tenir compte des **spécificités** de chaque établissement
- Garantir un **équilibre de traitement** entre les différents musées ou sites

Des situations diverses mais des choix communs des musées qui ont rédigé ou sont en cours de rédaction d'un PSC mutualisé

Des situations diverses

- Un **nombre de musées** variable
- Différents **niveaux de mutualisation** : des responsables de collections transverses ou non, une mutualisation ou non de la régie et de la documentation...
- Un **temps passé sur le PSC** inégal

Choix de plan

- Bilan : souvent des **grandes parties thématiques**, déclinées soit par musée, soit par sous-thématique selon les sujets.
Alternative : une partie commune + une partie par musée
- Projet : **2 ou 3 axes stratégiques transverses**

Choix de méthodologie

- Des **ateliers thématiques**, avec des agents de toutes catégories, 1 animateur et un rendu / restitution
- Un **Cotech** interne et un **Copil** avec les élus
- Un **comité scientifique** parfois (surtout en cas de rénovation des parcours permanents)

Choix de contenu (projet)

- **Insérer les musées dans les réseaux** locaux et le territoire, proximité, présence dans la ville
- **Répondre aux enjeux contemporains** : bien / mieux-être, inclusion, développement durable, création contemporaine

Des « facteurs clés de succès » d'un PSC mutualisé ?

Nature des collections et histoire des musées

- Une **histoire commune** des musées, des **caractéristiques** et/ou des **problématiques communes** facilitent l'élaboration du PSC mutualisé
- La **cohérence scientifique** des collections entre les musées : facteur important ou non nécessaire ?

Méthodologie et travail en équipe

- Concevoir le PSC comme un **outil de pilotage** opérationnel, concret, avec un **suivi de l'exécution** des actions (annuel)
- Travailler en **temps resserré** pour maintenir la mobilisation des agents, avec des échéances à tenir et une répartition des rôles claire (notamment pour la rédaction, qui doit être synthétique)
- Définir **quelques priorités claires**, pour concentrer les efforts
- Travailler **en équipe**, avec un « **esprit commun** », une bonne circulation de l'information en interne
- Bénéficier de l'**accompagnement du conseiller musée** est essentiel, et éventuellement d'une **AMO** ?

Dialogue avec le DG et les élus

- Concevoir le PSC comme un **outil stratégique de valorisation des musées** auprès des élus
- **Aligner les priorités avec celles du mandat**, prévoir des réunions régulières (Copil) avec les élus et écouter leurs retours
- Utiliser le PSC comme un **outil de dialogue** avec les élus (penser à prévoir une version courte)

Le PSC mutualisé se distingue du projet de service

Projet de service

2 volets :

- **Des axes stratégiques scientifiques et culturels prioritaires**, à décliner ensuite dans les PSC de chaque musée
- **Des orientations stratégiques relatives aux conditions et à l'organisation du travail** (organigramme, articulation des missions, plannings, processus décisionnels...)

PSC mutualisé

- Un **état des lieux** de la situation des musées
- Un projet qui définit également quelques grands **axes stratégiques scientifiques et culturels prioritaires...**
- ... Mais qui les décline également en **objectifs** précis et mesurables, en **actions concrètes opérationnelles** et qui prévoit les **moyens** pour y parvenir

Les bonnes questions à se poser pour un PSC mutualisé ou un projet de service

1- Type et plan de PSC

- Quel type de document privilégié (PSC mutualisé, projet de service / projet d'établissement + un PSC par musée...) ?
- Selon quels critères (nombre de musées, caractéristiques des collections, organisation RH...) ?
- Avec quel plan ?

Les bonnes questions à se poser pour un PSC mutualisé ou un projet de service

2- Méthodologie opérationnelle

- Comment faire travailler les équipes ensemble, avec quel accompagnement ?
- Quels types d'ateliers et comités organiser et à quelle fréquence ?
- Comment impliquer les élus dans le projet ?
- Comment rendre son projet opérationnel et suivre sa mise en œuvre ?

Les bonnes questions à se poser pour un PSC mutualisé ou un projet de service

3- Elaboration d'une stratégie mutualisée

- Comment élaborer une véritable stratégie mutualisée dans la partie projet du PSC, en lien avec le territoire ?
- Quels sont les principaux axes stratégiques de vos projets de PSC / projet de service ?
- Comment mettre en œuvre plus de transversalité entre les musées, tout en conservant leur singularité ?

L'exemple d'un PSC mutualisé : les musées du Mans

De 4 musées à l'origine du projet... à 2 musées aujourd'hui



Musée Tessé



Musée Jean-Claude Boulard - Carré Plantagenêt

Musées fermés : Musée Vert, musée de la Reine Bérengère

Chronologie

- Prise de poste en 2019
- Lancement réorganisation du service / mutualisation décembre 2019
- Élections municipales en juin 2020
- Annonce d'une volonté de rénovation des musées en septembre
- Conférence de presse en décembre 2020 « métamorphose des musées »
- Vote du nouvel organigramme du service des musées en décembre 2020
- Printemps 2021 : partie bilan du PSC rédigé
- PSC finalisé en février 2022, adoption en Conseil Municipal en mars 2022 puis validation DRAC en août 2022.

La rédaction du PSC : étape préalable indispensable

- Choix d'un seul et unique projet scientifique et culturel pour les quatre établissements, marquant ainsi la volonté d'une démarche culturelle commune
 - Des collections inscrites sur le même registre d'inventaire et gérées sur la même base documentaire. Les collections peuvent être présentées dans l'un ou l'autre des musées ;
 - La même politique dans la gestion des collections, la programmation des expositions temporaires, la même politique des publics et services supports ;
 - Un organigramme mutualisé socle du PSC unique, renforçant la transversalité des services et la cohésion d'équipe
 - Un outil efficace pour créer une identité commune
 - Des collections en commun, au service d'un projet de territoire et d'une nouvelle offre muséale

La méthode

- Le PSC a été rédigé à partir des conseils du service des musées de France, avec le soutien du comité scientifique et de personnes ressources extérieures sur des thématiques ponctuelles
- Choix de produire un document de moins de 90 pages, à la fois synthétique et efficace
- Deux temps distincts sont à considérer :
 - le bilan : rédaction terminée au printemps 2021 (premier PSC des musées du Mans)
 - le projet de 2 nouveaux musées ; l'originalité du concept est de penser au sein d'un même projet la rénovation de deux musées, dont les contours de l'un définissent les contours de l'autre

L'exemple d'un PSC mutualisé : les musées du Mans

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 1
SYNTHÈSE OPÉRATIONNELLE	p. 3
LE BILAN DES MUSÉES DU MANS	p. 6
1. LE CONTEXTE DES MUSÉES DU MANS	p. 7
1.1. Le contexte socio-économique et culturel	p. 7
1.2. Les musées au cœur d'un réseau	p. 10
2. 200 ANS D'HISTOIRE	p. 17
2.1. En quelques dates...	p. 17
2.2. Des conservateurs pour les musées	p. 20
2.3. Des œuvres et des hommes : une histoire des collections	p. 20
3. DIAGNOSTIC DES LIEUX	p. 23
3.1. Le musée de Tessé	p. 23
3.2. Le musée Jean-Claude-Boulard – Carré Plantagenêt	p. 25
3.3. Le musée Vert	p. 27
3.4. Le musée de la Reine-Béregère	p. 29
3.5. Les réserves	p. 31
4. LES COLLECTIONS	p. 33
4.1. Données numériques	p. 33
4.2. La documentation	p. 35
4.3. La propriété juridique des collections	p. 35
4.4. L'inventaire et le récolement des collections	p. 36
4.5. La régie	p. 38
4.6. L'état sanitaire des collections et les conditions de conservation	p. 38
4.7. La sécurisation des sites et la sauvegarde des collections	p. 39
4.8. Les acquisitions	p. 39
4.9. Conservation et restauration	p. 41
4.10. L'étude et la diffusion des collections	p. 42
5. LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES	p. 43
5.1. Les moyens humains	p. 43
5.2. Un nouvel organigramme	p. 43
5.3. Les moyens financiers	p. 44
6. LES PUBLICS	p. 45
6.1. Un service des publics et de l'action culturelle mutualisé	p. 45
6.2. Données statistiques	p. 45
6.3. La politique tarifaire et les amplitudes d'ouverture	p. 46
6.4. Accueillir les visiteurs	p. 47
6.5. Une médiation en partenariat	p. 47
6.6. Les expositions temporaires	p. 49
7. LA COMMUNICATION	p. 50
7.1. Un nouveau service accueil et communication	p. 50
7.2. Les supports	p. 50
7.3. Une signalétique encore faible	p. 50
7.4. La stratégie de diffusion	p. 50
SYNTHÈSE	p. 52

UNE NOUVELLE OFFRE MUSÉALE POUR LE MANS, OBJECTIFS ET STRATÉGIE	p. 54
1. DES MUSÉES MÉTAMORPHOSÉS	p. 55
1.1. Un ADN commun	p. 55
1.1.1. Des musées qui font corps avec le projet culturel de la Ville du Mans	p. 55
1.1.2. La création contemporaine dans les parcours permanents	p. 55
1.1.3. Des musées attentifs aux enjeux environnementaux et à leur impact énergétique	p. 55
1.1.4. Des musées impliquant les visiteurs	p. 56
1.1.5. Une politique dynamique et pluriannuelle d'expositions temporaires	p. 56
1.2. Une extension du musée des Beaux-Arts du Mans, une meilleure intégration dans son parc et dans la ville	p. 57
1.2.1. Identité du musée et collections	p. 58
1.2.2. Scénario de visite	p. 60
1.3. Un changement d'orientation scientifique pour le musée J.-C.-Boulard – Carré Plantagenêt	p. 65
1.3.1. Identité du musée et collections	p. 65
1.3.2. Scénario de visite	p. 70
1.4. Principes de médiation dans les futurs musées	p. 73
1.4.1. Un musée accessible à tous	p. 73
1.4.2. Renforcer la médiation humaine	p. 74
1.4.3. Accompagner par la médiation indirecte	p. 75
1.4.3.1. Des dispositifs fixes	p. 76
1.4.3.2. Des dispositifs mobiles	p. 78
2. COLLECTIONS ET RECHERCHE	p. 79
2.1. Gestion des collections	p. 79
2.1.1. Création d'une réserve externalisée et mutualisée	p. 79
2.1.2. Chantier des collections	p. 80
2.1.3. Récolement décennal	p. 81
2.1.4. Améliorer la conservation préventive	p. 81
2.2. Enrichissement des collections	p. 82
2.3. Principes et politique de restauration	p. 85
2.4. Diffusion numérique des collections	p. 87
2.5. Recherches et partenariats	p. 89
2.5.1. Poursuivre les actions menées	p. 89
2.5.2. Une programmation de conférences ambitieuse, plate-forme de la valorisation de la recherche	p. 91
2.6. Centre de documentation des musées	p. 92
3. ACCUEIL ET DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS	p. 93
3.1. Les musées : lieux culturels de proximité	p. 93
3.1.1. Poursuivre les actions menées	p. 94
3.1.2. Définir des priorités : publics et contenus	p. 94
3.1.3. L'action culturelle	p. 96
3.2. Accueil / lieu de vie / confort de visite	p. 97
3.3. Développement de la communication	p. 98
3.4. Attractivité et rayonnement du territoire	p. 99
3.4.1. Les musées, paradigmes de la ville	p. 99
3.4.2. Une rénovation, des changements	p. 99
3.4.3. Les musées du Mans, entre ouverture et émerveillement	p. 100
3.4.4. Un outil de communication pour faire connaître le territoire	p. 100
4. MOYENS ET FONCTIONNEMENT	p. 102
4.1. Un organigramme et des effectifs à consolider	p. 102
4.2. Des ressources à diversifier / mécénat	p. 103
4.2.1. Des ressources financières externes	p. 103
4.2.2. Des ressources financières internes	p. 104
4.2.3. Un évergétisme par le réseau des conservateurs	p. 105
4.2.4. Des ressources autres pour les musées du Mans	p. 105
ANNEXES	p. 106

L'exemple d'un projet de service, qui sera décliné par un PSC pour chaque musée : les musées de Strasbourg

Objectifs du projet de service

3 objectifs principaux :

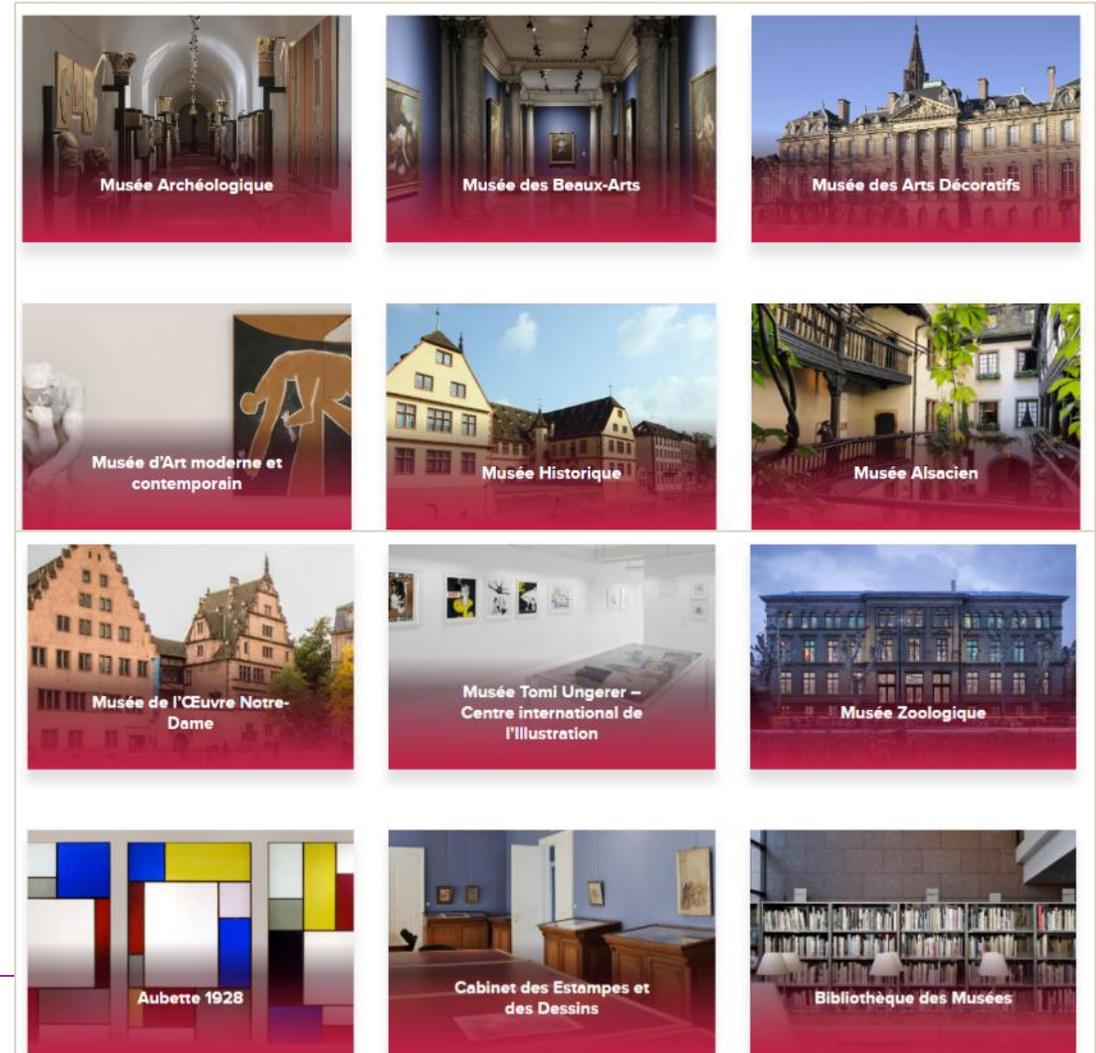
- Définir une stratégie globale pour le réseau des musées, adaptée aux enjeux contemporains
- Proposer une organisation du service adaptée à cette stratégie
- Recréer du commun et de l'échange entre les agent·es du service



L'exemple d'un projet de service, qui sera décliné par un PSC pour chaque musée : les musées de Strasbourg

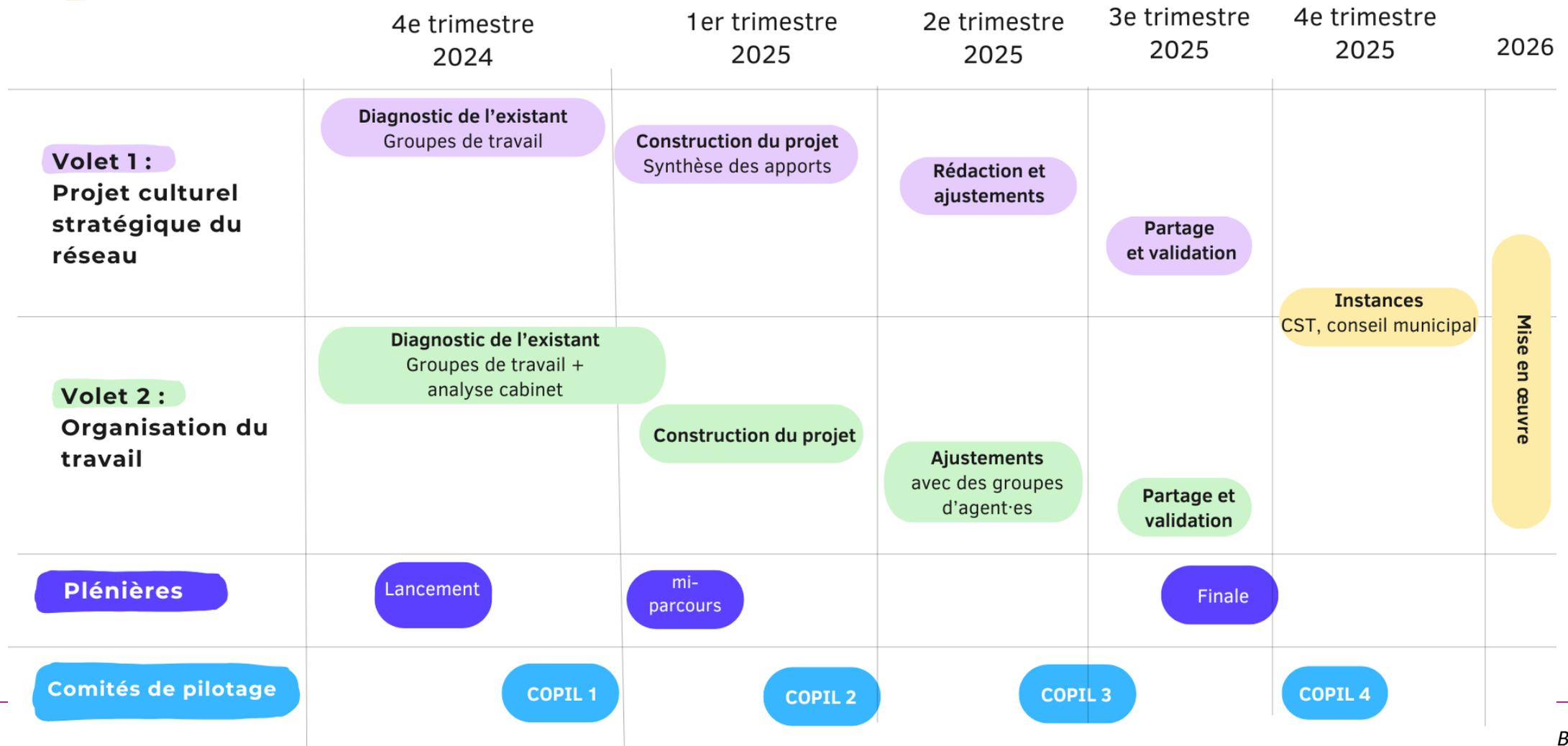
Forme et intention du projet culturel stratégique

- Un **cadre de référence** présentant les grandes orientations pour le réseau, que chacun des musées s'engage à s'approprier à son échelle
- Un document permettant de **rendre lisible et partager** la philosophie du réseau des musées de Strasbourg
- Un document qui donne corps à la dimension réseau : souligner les **horizons communs**
- Enjeu de **respect des spécificités de chaque musée** : le projet culturel stratégique du réseau ne remplace pas les projets scientifiques et culturels de chaque musée !



L'exemple d'un projet de service, qui sera décliné par un PSC pour chaque musée : les musées de Strasbourg

Phasage général de la démarche



L'exemple d'un projet de service, qui sera décliné par un PSC pour chaque musée : les musées de Strasbourg

Modalités d'association des agent·es

Stratégie culturelle

▪ 7 groupes de travail thématiques

- *Gestion des collections*
- *Développement des publics et expérience visiteur*
- *Offre culturelle*
- *Réseaux et partenariats*
- *Programmation des expositions*
- *Développement des ressources*
- *Conception durable des expositions*

▪ 3 à 4 séances par groupe : au total **25 demi-journées** entre septembre et décembre 2024

▪ Une centaine de participations

▪ + travail tout au long de 2024 autour de la stratégie d'image et de communication



L'exemple d'un projet de service, qui sera décliné par un PSC pour chaque musée : les musées de Strasbourg

Instances de suivi

Structuration des instances de suivi :

- Comité de pilotage trimestriel
- Comité technique mensuel
- Comités de coordination thématiques tous les deux mois : organisation, plannings, stratégie culturelle

Un accompagnement par le cabinet Politeia sur les aspects organisationnels :

- Refonte de l'organisation du service : organigramme, circuits décisionnels, processus clefs
- Refonte des plannings des agent·es d'accueil, surveillance et vente

Le volet stratégie culturelle est mené en interne.

COMITÉ DE PILOTAGE

Rôle : pilotage général du projet et arbitrages
avec l'adjointe en charge des arts et des cultures,
la directrice et la directrice adjointe de la Culture,
la direction des Ressources Humaines,
la direction Accompagnement des Projets, de
l'Innovation et des Equipes
le service des Musées

Rencontres : 1 / trimestre

COMITÉ TECHNIQUE

Rôle : coordination générale du projet
avec des représentant·es du Service des musées,
de la Direction de la Culture,
et de la Direction de l'Accompagnement des Projets, de
l'Innovation et des Equipes

Rencontres : 1 / mois

et en appui :

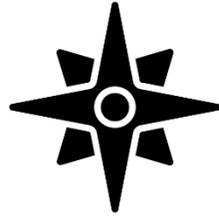
CABINET POLITEIA

Rôle : accompagnement du projet de service pour le
volet organisationnel et pour la refonte des plannings

L'exemple d'un projet de service, qui sera décliné par un PSC pour chaque musée :
les musées de Strasbourg

Structure du projet culturel stratégique

Boussole du réseau



4 axes qui forment les points cardinaux du projet :

- 1. Ancrer les musées dans leur territoire - local, national, européen**
- 2. Prendre un tournant écologique**
- 3. Cultiver l'engagement social et solidaire des musées**
- 4. Penser les musées comme des lieux de vie**

