



LE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL D'UN MUSÉE DE FRANCE



Juin 2020

Qu'est-ce qu'un projet scientifique et culturel ?

C'est un outil de pilotage

Un Projet scientifique et culturel (PSC) est le premier document opérationnel et stratégique qui définit l'identité et les orientations du musée.

Il est une référence commune pour l'équipe du musée et la tutelle : il engage l'une comme l'autre sur le devenir de l'établissement.

S'il est un document conceptuel qui apporte une vision sur l'histoire de l'institution et son évolution (ses collections, sa politique des publics, la mutation du service dans un cadre administratif plus large...) il n'en est pas moins un document opérationnel qui doit rendre compte des actions à porter à court et moyen termes, ainsi que des moyens qui l'accompagnent. En outre, si aucune mission du musée ne doit être négligée, le PSC est **sélectif** dans ses propositions et doit dégager des **priorités**.

Cette articulation entre une institution qui élabore le PSC (une équipe scientifique et administrative) et une tutelle qui valide le projet et l'accompagne est la clé de la réussite et de la mise en œuvre du projet.

C'est un document partagé et d'appropriation

Parce qu'il définit la politique du musée, le PSC est un document fait pour être partagé avec l'ensemble des acteurs (équipe du musée, élus, programmiste...), afin que chacun ait pleine connaissance des enjeux et des perspectives pour y inscrire son action dans la stratégie globale prédéfinie dans ce document souche.

Outil de gouvernance, il est indispensable que la tutelle lui soit de la même façon associée, car il constitue une feuille de route des actions scientifiques et culturelles du musée, déterminée en cohérence avec le cadre plus global des politiques publiques. Cette compréhension partagée est un levier pour que tous s'impliquent dans sa mise en œuvre.

L'équipe de direction du musée et son chef d'établissement sont moteur dans cette démarche.

C'est un bilan et un projet

Si le PSC est un document tourné vers l'avenir, il s'élabore à partir d'un état des lieux et sur une histoire : il ne peut faire abstraction du passé parfois ancien de l'institution muséale, aussi de sa collection, de la manière dont cette structure a évolué dans son organisation et dans ses personnels. La prise en compte de ce temps long est importante lorsque l'institution rédige son premier PSC ; les versions suivantes s'appuieront sur ce premier travail. Cependant, le PSC n'est pas seulement cet exercice de constat, mais doit ouvrir de réelles perspectives. Dans le cas de changements programmés (rénovation, extension, changement statuaire, don ou transformation importante de la collection) cette dimension est facile à intégrer ; elle est tout aussi importante, même si le moment de sa rédaction n'est pas dicté par une transformation du musée.

Outil d'aide à la décision, il doit aider la tutelle à projeter la vie future de l'établissement et proposer des évolutions.

C'est un document légal et obligatoire

L'article L. 441-2 du Code du patrimoine rend le PSC obligatoire pour tout musée de France, l'octroi d'une subvention de l'Etat à un projet de construction, d'extension ou de réaménagement d'un musée de France étant par ailleurs subordonnée à la validation préalable de ce document (Art. D. 442-15).

Qui élabore le projet scientifique et culturel ?

Le PSC relève du responsable scientifique qui en coordonne et articule le propos. Mais ce n'est pas un document rédigé d'une seule main : il associe, pour chacun des champs d'activité, les différentes équipes du musée et prend en compte l'ensemble des personnels et de leurs métiers. Pour que chacun se l'approprie, le PSC doit être construit avec la collaboration de tous.

Le musée est inscrit dans une chaîne administrative et organisationnelle plus large (commune, communauté d'agglomération, département, pour les plus courantes) et il importe que les principaux maillons de cette chaîne (élus, direction des affaires culturelles...) soient associés aux différentes étapes de la rédaction du PSC afin d'assurer sa cohérence avec une politique globale.

Quand rédiger le projet scientifique et culturel ?

Si le PSC n'est pas un document éphémère, il a une durée de vie limitée. Sa temporalité dépend pour partie du moment où est décidée sa mise en œuvre. S'il est rédigé pour la première fois c'est un document programmatique qui sera amené à être actualisé au bout de plusieurs années. L'arrivée d'un nouveau chef d'établissement ou une perspective de chantier de rénovation sont souvent les déclencheurs de sa rédaction, mais ce ne sont pas les seuls : une mutualisation des services, un changement d'organisation ou l'arrivée d'un nouveau fonds de collections peuvent aussi en être le moteur.

Préambule à toute action opérationnelle, le PSC est un document conceptuel qui transcrit la vision scientifique d'un projet de musée en devenir, que ce soit un réaménagement scénographique, une réhabilitation, une extension, une construction neuve. C'est la feuille de route, à partir de laquelle seront élaborés le programme architectural et muséographique, documents référents de l'équipe de maîtrise d'œuvre. Le PSC ne se substitue ainsi pas au travail de programmation architecturale et muséographique, ou à un projet de service, mais il en est le préalable.

La méthode proposée ici peut être utilisée pour tout projet de création, de rénovation ou d'extension de musée.

Comment élaborer un projet scientifique et culturel ?

Une démarche itérative

1 - Réfléchir et consulter

Outre les équipes du musée, consulter la chaîne hiérarchique de l'institution, les partenaires existants ou potentiels, ainsi que des experts (la constitution d'un comité scientifique réunissant des responsables scientifiques d'autres musées aux collections similaires à votre établissement, des chercheurs spécialisés sur vos thématiques, notamment pour les domaines non maîtrisés par l'équipe du musée... est vivement conseillée ; il pourra être ensuite réuni et interrogé tout au long de la phase d'écriture). L'élaboration d'un PSC est le moment idéal pour créer ou consolider des partenariats scientifiques et assurer aussi l'adhésion de la collectivité et de l'encadrement fonctionnel au projet.

2 - Rédiger une esquisse de quelques pages, synthétisant les grands objectifs

Cette esquisse peut éventuellement, pour un avis informel à ce stade, être soumise par la tutelle à la DRAC.

3 - Rédiger le document final de PSC

4 - Engager les phases de validation officielle définitive

A tous les stades, notamment dès les plus précoces, la DRAC et, par son intermédiaire, le service des musées de France (SMF), le service de la politique des publics, le centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) peuvent être consultés et intervenir en conseil, de manière à garantir la qualité du document. Ces échanges sont d'autant plus conseillés qu'il s'agit d'un premier PSC ou d'un document accompagnant un projet de rénovation.

La méthode de réflexion

Il n'existe pas de modèle ni de recette : chaque PSC est unique parce que chaque musée est unique et chaque environnement est unique.

Cependant, la **méthode** reste la même d'un musée à l'autre :

- réalisation d'un état des lieux (bilan de l'existant, accompagné d'un diagnostic lucide et critique),
- élaboration d'un projet sélectif présentant les priorités retenues.

Une méthodologie de réflexion est proposée dans **le tableau à trois colonnes « Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC » (annexe 1)** qui recense méthodiquement et exhaustivement les questions que l'on peut être amené à se poser au moment de rédiger un PSC. Ce tableau ne doit pas brider la créativité nécessaire à l'établissement de tout projet, c'est un simple outil méthodologique, à adapter aux situations et à interpréter. Par ailleurs, ce n'est pas non plus le plan du futur projet scientifique et culturel (on trouvera une proposition de plan en **annexe 2**).

Toutes les données factuelles qu'on aura pu rassembler au cours de ce travail de bilan, de diagnostic et de détermination d'objectifs ne prennent leur valeur que si elles s'appuient sur une vision globale du musée et de son rôle, si elles s'organisent autour d'un concept.

Définir une identité

C'est la pierre angulaire du PSC !

C'est ce qui caractérise le musée : elle est fondée sur ses collections, leur histoire, leur originalité, leur spécificité par rapport à un autre musée, un autre équipement ou un autre territoire, ce qui définit son image et motive le public à venir le visiter plutôt qu'un autre musée. Elle dépend aussi du bâtiment qui les abrite (ou du site dans lequel se trouve le musée). Cette identité peut être multiple, dépendant des différents aléas de l'histoire du lieu, aussi des évolutions qu'il a pu connaître. Plus qu'un concept – abstrait par définition – elle s'appuie sur la matérialité des œuvres et des objets que le musée conserve et présente et qui ont conditionné leur muséographie et l'atmosphère qui s'en dégage.

En découle de nombreux paramètres qui en font l'attractivité (la qualité de l'accueil, la variété et la qualité de ses expositions et de ses activités culturelles). C'est tout ce qui permet de qualifier un musée, de dire s'il est original, savant, inventif, chaleureux, de référence dans son domaine, etc.

Cette définition - forcément multiple - donne le **sens du musée** et conditionne son inscription dans un environnement précis à un moment donné : quel est son rôle dans la cité ? Qu'apporte-t-il en termes d'image à sa tutelle ? Que représente-t-il pour ses publics et que leur apporte-t-il aujourd'hui ?

De cette identité et de la compréhension des collections découle la « vision » du musée que portera le PSC : elle structurera et justifiera son action dans tous les domaines. Il ne s'agit pas de révolutionner l'existant, mais de déterminer où doivent se situer les continuités et les ruptures, et, selon les domaines d'activité, s'il est nécessaire de rétablir, développer, transformer, innover.

Cette vision ne peut être univoque et étroite. En fonction des collections, de l'environnement, des attentes de la tutelle, de la personnalité du chef d'établissement, plusieurs réponses sont possibles et acceptables, il suffit qu'elles soient justes et adaptées. Cependant, le choix d'une vision plutôt que d'une autre nécessite de prendre parti.

Ce travail d'analyse complexe se résume rarement en une formule lapidaire. Il est le fruit de la réflexion : il faut accepter cette maturation comme normale en s'appuyant sur une connaissance intime du musée et de son contenu.

Déterminer des objectifs

Un objectif est l'expression de ce que l'on veut faire. Les objectifs sont choisis et définis dans le cadre d'une réflexion stratégique sur le projet du musée et le choix de ses priorités. Ils se composent d'actions à mener à court, moyen ou long termes et de moyens à y consacrer. Ils sont hiérarchisés en fonction des priorités.

Dans un projet scientifique et culturel, les objectifs ne décrivent donc pas ce que fait le musée, mais expriment les résultats qu'il se propose d'atteindre. Ainsi, **déterminer des objectifs au départ permettra d'évaluer plus facilement les résultats de l'action à conduire**. Ils permettent aussi de structurer une stratégie autour d'orientations bien définies dans la partie « projet » du PSC.

Clairs et sélectifs, **les objectifs sont ambitieux, mais réalistes** par rapport aux moyens dont le musée pourra disposer.

On peut distinguer deux types d'objectifs : les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels.

- Les premiers expriment, en cohérence avec les objectifs des tutelles, les priorités stratégiques pour le musée. Ils sont donc en nombre limité, peuvent être hiérarchisés et correspondent généralement aux grands domaines de l'action du musée : l'insertion dans le territoire, les collections, le bâtiment, les publics...
- Les objectifs opérationnels sont la traduction des objectifs stratégiques pour chaque activité. Les objectifs opérationnels se décomposent ensuite en actions.

Les objectifs opérationnels peuvent être accompagnés d'indicateurs pour assurer le suivi des résultats atteints. Ces indicateurs peuvent être d'activité, de résultat ou bien encore de qualité.

EXEMPLE : POLITIQUE DES PUBLICS

Bilan : un musée constate qu'il attire très peu de touristes étrangers alors qu'ils sont nombreux à séjourner dans la ville et dans la région

Objectif stratégique : faire venir au musée les touristes étrangers

Objectifs opérationnels pour la politique des publics : connaître les publics étrangers, mettre en place de nouveaux partenariats, faire évoluer la médiation

Actions : nouer des contacts avec les tours opérateurs, travailler à une communication adaptée avec l'Office de tourisme, procéder à la traduction des fiches de salle, proposer des audio-guides en plusieurs langues

Évaluation des résultats de ces actions au regard des objectifs : par exemple recenser annuellement le nombre de tours opérateurs ou d'influenceurs étrangers contactés (indicateur d'activité), mesurer la qualité du service rendu aux visiteurs étrangers avec les audio-guides (indicateur de qualité).

EXEMPLE : COLLECTIONS

Bilan : les collections du musée ne sont pas informatisées

Objectif stratégique : informatiser les collections

Objectifs opérationnels : faire l'acquisition du matériel informatique et du logiciel adapté, former le personnel chargé de l'informatisation, informatiser 100% de la collection de peintures (= 500 tableaux) sur l'année N

Actions : saisir le contenu des 500 fiches d'œuvres, photographier les 500 tableaux, réaliser une base de données de la collection de peintures

Évaluation des résultats de ces actions au regard des objectifs : par exemple prévoir sur 5 ans des taux cibles annuels de fiches d'œuvres à saisir, à atteindre (indicateur de résultat)

Analyser les moyens nécessaires

Le PSC n'a pas pour objectif de déterminer précisément les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

Dans le cadre d'un chantier, c'est le programmiste qui sera chargé de calculer les coûts d'objectifs (investissement et éventuellement fonctionnement), en s'appuyant notamment sur ses compétences en économie de la construction. Dans le cas de nouvelles missions à envisager, c'est un projet de service qui permettra d'identifier les ressources humaines nécessaires, aussi les éventuelles évolutions d'effectif.

L'adéquation des objectifs avec les moyens est une des clés de la bonne mise en œuvre du PSC. Pour cette partie du projet, le dialogue avec la tutelle est essentiel.

Le document doit se placer dans une perspective réaliste, correctement dimensionnée pour ne pas se situer dans l'utopie pure. Pour que le propriétaire des collections assortisse des moyens nécessaires à la mise en œuvre des actions envisagées, son rôle est d'exprimer les besoins aussi précisément que possible et d'évaluer si ses propositions pourront être réalisées à moyens constants ou non. Il est notamment de sa responsabilité de préciser les accroissements indispensables en termes de personnel (nombre, compétences, formation). La réorganisation éventuelle de l'établissement pour atteindre les objectifs fixés relève du projet de service ou d'établissement qui est une démarche distincte et postérieure au PSC.

Rédiger le document final

On trouvera une **proposition de plan en annexe 2**.

Le PSC doit être bref et concis : c'est un document d'orientation stratégique, qui n'a pas à entrer dans les détails techniques. L'ensemble du PSC ne devrait pas excéder 30 à 40 pages (sans compter les annexes). Toutefois, sa taille dépend des ambitions du projet, du contexte dans lequel il est réalisé, de la taille de l'établissement...). Sous prétexte de concision, il ne doit pas se limiter à une liste d'intentions.

L'état des lieux (bilan de l'existant et diagnostic) doit être précis et critique et renvoyer si nécessaire à des annexes techniques existantes (dont la liste est dressée en **annexe 1**). Les listes d'œuvres, les expositions organisées depuis 20 ans, la liste des groupes touristiques reçus, etc. ne doivent pas figurer dans le PSC.

Le projet qui est la part la plus importante du document doit dégager les grands axes prioritaires (objectifs stratégiques et opérationnels) et les expliciter clairement. Ces grands axes doivent naturellement prendre en compte les missions et les obligations des musées telles qu'elles sont définies à l'article L 441-2 du Code du patrimoine.

Il doit également tenir compte de l'environnement social et technique. Par exemple, les outils numériques font aujourd'hui partie du quotidien d'une très grande partie de la population. Ignorer les services que ces outils peuvent apporter, en terme de facilité de gestion, de médiation, de communication, d'image de l'institution, serait une erreur. Dans un contexte de surenchère d'offres culturelles, et alors qu'un nombre croissant de touristes, ou simplement de « consommateurs », prépare ses activités avec le Web, le site (ou les pages) Internet de l'institution jouent un rôle fondamental. Le site (ou les pages) Internet doivent être le reflet de l'activité de l'institution, mais aussi offrir des services, au nombre desquels l'accès à l'ensemble des collections n'est pas le moindre. On ne saurait accorder assez d'importance au site Internet. S'il est essentiel d'attirer le public au musée, il est plus que jamais vital d'aller vers les publics pour assurer les missions incombant à tout musée de France : *Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ; Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ; Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion* (Code du Patrimoine, Article L. 441-2). Les outils numériques sont particulièrement adaptés à ces activités.

Il est également nécessaire de prendre en compte le fait que l'apparition de dispositifs d'accueil et de médiation culturelle nouveaux, plus élaborés et plus spécifiques, permet également aux citoyens de s'impliquer, de créer leur propre expérience dans le musée. Au cœur de la Cité, le musée doit de plus en plus se situer au cœur des enjeux et des préoccupations du monde contemporain (lien au territoire, égalité, rapport au sacré, pratiques sociales, diversité, environnement...) qu'il doit aider à questionner et à mieux comprendre au regard des faits du passé qu'il illustre. Lieu de rencontres et de débats, ce musée citoyen est au service de ses publics et de son territoire.

Il est recommandé d'inclure des illustrations dans le PSC et d'en réaliser une courte synthèse qui servira de document de communication.

La validation

1 - Validation du PSC par la tutelle

Il est validé par une approbation de l'assemblée délibérante du propriétaire des collections.

2 - Transmission du PSC à la DRAC

Il est recommandé d'en adresser une version papier (transmission officielle) ainsi qu'une version dématérialisée.

La DRAC en accuse réception et l'instruit en lien avec les services experts du ministère de la culture.

Cet examen porte notamment sur :

- la complétude du projet (tous les thèmes et problématiques attendus sont développés
- la prise en compte spécifique des thèmes liés à l'éducation artistique et culturelle et à la démocratisation de la culture ;
- sa pertinence et sa cohérence globales ;
- son adéquation avec les collections du musée ;
- son adéquation avec les moyens disponibles pour le mettre en œuvre ;
- la prise en compte de la dimension territoriale (comment le musée s'insère-t-il dans son territoire et quels partenariats prévoit-il de nouer à cet égard) ;
- la prise en compte de la dimension nationale (comment le musée s'insère-t-il dans le réseau des *musées de France* relevant de la même spécialité ou présentant des enjeux similaires.

3- Diffusion de l'avis définitif

La DRAC adresse au propriétaire des collections l'avis définitif du ministère de la culture. Le délai d'envoi de cet avis ne peut excéder quatre mois (ce délai débute à compter de la réception du PSC en DRAC).

L'avis définitif peut revêtir trois formes :

- validation du PSC.
- validation avec réserves (explicitées) : dans ce cas une rédaction complétée ou modifiée doit être adressée en retour à la DRAC.
- non-validation motivée.

Pour les musées appartenant à l'Etat, le PSC est adressé au SMF pour validation et est également présenté par le chef d'établissement devant la commission scientifique des musées nationaux.

Utiliser le projet scientifique et culturel

Le PSC doit rester facile d'accès et de consultation dans le musée pour constituer la référence de tous. **Il doit être évalué au moins annuellement, par exemple sur la base des indicateurs établis et en regard des moyens opérationnels dont le musée a réellement disposé** ; il est actualisé en fonction de ces évaluations. Sa forme doit donc lui permettre d'être évolutif.

En cas de chantier, le PSC sera le cahier des charges remis au programmiste qui réalisera l'étude de programmation. Il sera ensuite inclus dans le dossier de concours de recrutement du maître d'œuvre.

ANNEXE 1

METHODOLOGIE DE REFLEXION POUR ELABORER UN PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL D'UN MUSEE DE FRANCE

Mode d'emploi du tableau

Toutes les missions d'un musée, ses fonctions ainsi que ses moyens sont recensés dans le tableau. Pour chaque fonction, le tableau détaille les éléments suivants.

Les deux premières colonnes sont consacrées à l'état des lieux.

La colonne de gauche est consacrée au « bilan de l'existant ».

Le bilan de l'existant, fondé sur des données objectives, est une phase nécessaire qui doit prendre en compte toutes les activités du musée, mais qui **ne doit pas prendre trop de temps ni absorber toutes les énergies, car c'est le projet qui importe**. C'est un exercice de positionnement précis dans le temps (le musée aujourd'hui). Sauf pour l'historique, le bilan doit prendre en compte des données récentes (au maximum 3 à 5 ans) et ne pas mélanger données anciennes et données récentes. Il ne doit pas non plus anticiper sur le projet (tentation fréquente). Le bilan est également l'occasion de recenser les études existantes.

La colonne centrale, « diagnostic » complète le bilan par une évaluation critique :

La situation est-elle satisfaisante ou non ? Quels sont les ressources, les points forts et les faiblesses en interne ? Quels sont les dysfonctionnements observés, les réussites et les échecs ? Où se situent les menaces (concurrence, évolution du contexte...) et les opportunités (synergies, collaborations...) en externe ? Quelles sont les potentialités ? Les moyens sont-ils suffisants pour réaliser les missions ? Ce diagnostic permet d'identifier les potentialités et les difficultés ; il permettra de déterminer des priorités et aidera à orienter les propositions du projet.

La colonne de droite est consacrée au « projet ».

En fonction des priorités identifiées, elle permet de dégager les futures orientations du projet, en déterminant les objectifs que l'on veut fixer et en précisant s'il s'agit d'une continuité ou d'une évolution par rapport à l'existant (rétablir, développer, transformer, innover...). Il est rappelé que ces objectifs doivent être sélectifs (et éventuellement quantifiables).

Rappel

Ce tableau n'est pas le plan du futur PSC, c'est une aide à la réflexion. Il n'a pas forcément vocation à être rempli exhaustivement et il doit être adapté à chaque musée.

ENVIRONNEMENT

CONTEXTE GÉNÉRAL ET LOCAL

Inscrire la politique des publics dans l'environnement géographique, économique, social et culturel

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Analyse de l'environnement géographique (urbain/rural ?), économique, social et culturel Connaissance de la population : catégories socio-professionnelles, démographiques, niveau d'éducation et de culture, pratiques culturelles, chômage, expansion, vie de la région... Connaissance du contexte local : principales activités et structures culturelles, axes de développement majeurs choisis par les acteurs de la région (Ville, Département, Région), partenariats existants	<i>Quels sont pour le musée les atouts et les contraintes liés aux caractéristiques de l'environnement et de la population ?</i> <i>Quels sont les axes principaux de développement sociaux, économiques et culturels ?</i> <i>Comment la politique des publics s'inscrit-elle dans ces axes ?</i>	Comment le PSC s'inscrit-il par rapport à l'environnement géographique, économique, social et culturel du musée ? Comment le PSC prend-il en compte les évolutions de l'environnement (construction d'infrastructures, mouvements de population...)?

HISTOIRE DE L'INSTITUTION ET IDENTITÉ

Analyser la vocation du musée et déterminer un concept

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
(en restituant l'institution dans l'histoire de la ville, de la région, des musées) Historique synthétique (but : comprendre, décrypter, retrouver la vocation d'origine et les vocations successives, retracer l'évolution du concept d'origine au concept actuel).	<i>Des enseignements, des lignes de force se dégagent-ils de l'historique ?</i> <i>Le concept d'origine est-il adapté à la situation actuelle ?</i>	Quel concept est proposé pour le PSC ? Le concept proposé s'inscrit-il dans la continuité de l'action du musée ? Marque-t-il une évolution ? Laquelle ?

STATUT ET GESTION DU MUSÉE

Analyser le statut de l'établissement

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Quel est le statut du musée ? Propriétaire(s) des collections ? Propriétaire du bâtiment ? Gestionnaire ? Existence de conventions claires entre les partenaires... ?</p> <p>Quel est le mode de gestion ?</p> <p>Quel est le statut des collections (propriété, dépôts...) ? =>Evaluer le contexte administratif de la tutelle (communauté, d'agglomération, commune, département, ...), les services connexes et partenaires, l'organisation et les procédures.</p>	<p><i>La situation est-elle satisfaisante ? Le statut du musée est-il adapté ? Le mode de gestion est-il adapté ? Le statut des collections est-il clair ?</i></p>	<p>Une évolution du statut de l'établissement ou de son mode de gestion est-elle à envisager ? Une clarification du statut des collections doit-elle être réalisée ?</p>

SITE ET BÂTIMENT

Analyser et tirer parti de l'environnement géographique

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>- Contexte rural ou urbain ? Isolement ? - Situation (ville, quartier, habitat...) - Site (environnement immédiat) . Nature . Proximité des transports, facilités d'accès . Autres équipements culturels et de loisirs ou monuments à proximité</p> <p>Contraintes techniques - Risques pour les collections (inondations, pollution, vibrations...) - Contraintes d'urbanisme (PLU, secteur sauvegardé...) - Evolutions récentes ?</p>	<p><i>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</i></p> <p><i>La situation et l'environnement géographique sont-ils favorables ou défavorables ?</i></p>	<p>Comment corriger les difficultés identifiées ?</p> <p>Un changement de lieu semble-t-il nécessaire (notamment si les difficultés se cumulent avec d'autres handicaps : inadéquation du bâtiment...) ?</p>

SITE ET BÂTIMENT

Analyser et tirer parti de l'environnement géographique

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>- Caractère particulier (ou non) - Contraintes particulières (protections MH, décors...) - Synergie avec les collections (ex : site archéologique) - Surfaces totales Par fonction : exposition permanente ; exposition temporaire ; locaux culturels et pédagogiques ; réserves ; locaux techniques ; administration). Une fiche synthétique des surfaces par fonction peut vous aider à faire cette analyse. Existence d'une réserve foncière ?</p> <p>- Adaptation à la fonction de musée (conservation, réception du public). - Etat sanitaire du bâtiment ? - Maintenance ? - Démarche écho-responsable de gestion ? - Abords ? - Etat des effectifs affectés à l'exploitation du bâtiment et du site (total en équivalents temps plein et compétences) ? - Evolutions depuis la mise en service du bâtiment ?</p>	<p><i>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</i></p> <p><i>En quoi le bâtiment (et/ou le site) est-il un atout ou un handicap ?</i> <i>Est-il adapté à sa fonction de musée ? Adaptable ?</i></p> <p>Principaux dysfonctionnements observés :</p> <p>Quelles études ont déjà été réalisées ? <i>A quelle date ? Sont-elles encore valables ?</i> <i>Relevés de géomètres / diagnostics sanitaires / Diagnostics des structures / étude de programmation / étude MH/ relevés thermo hygrométriques sur un an</i></p> <p><i>L'existence d'études préalables facilitera considérablement la réalisation du projet.</i></p>	<p>Quelles sont les améliorations à apporter au bâtiment existant ?</p> <p>Faudrait-il envisager une extension ? un transfert sur un autre lieu ? Pourquoi ?</p>

COLLECTIONS

NATURE DES COLLECTIONS

Analyser et évaluer les collections

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>(Collections exposées et en réserve)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historique rapide de leur constitution (collectes, grandes donations...) - Nature (domaines couverts, nombre...) - Points forts (chefs-d'œuvre ; originalité, représentativité) ; points faibles (lacunes, banalité...) - Pourcentage exposé, pourcentage en réserve (des œuvres en réserve méritent-elles d'être exposées ?) - Statut juridique (propriété claire, connue, assurée ?) - Dépôts (pourcentages des dépôts, grands déposants, conventions claires ... ?) 	<p><i>Identifier et caractériser les collections (forces, faiblesses, lacunes), dire de quoi elles témoignent, et ce qu'elles peuvent apporter (ou non) aux publics d'aujourd'hui.</i></p> <p><i>Comparer les collections à celles des musées géographiquement proches et à celles des musées de même type (en qualité, importance, représentativité), pour mettre l'établissement en perspective.</i></p> <p><i>Vérifier si leur propriété ou leur possession est claire et assurée.</i></p>	<p>Comment peut-on mieux mettre les collections en valeur, en les rendant accessibles au public le plus large ?</p>

ACQUISITIONS / ENRICHISSEMENT DES COLLECTIONS

Évaluer et déterminer la politique d'acquisition

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Politique d'acquisition actuelle, budget</p>	<p><i>Qualifier cette politique d'acquisition</i></p> <p><i>Le budget d'acquisition est-il suffisant ?</i></p>	<p>Au vu du diagnostic général du musée, le renforcement des acquisitions doit-il être une priorité aujourd'hui ?</p> <p>Quelle est la politique d'acquisition proposée (quels axes forts ? poursuite, inflexions, nouveaux axes à introduire...) ?</p> <p>Si un chantier est prévu : quelles sont les acquisitions nécessaires (achats, collectes, dépôts...) pour compléter le futur parcours muséographique ?</p>

IDENTIFICATION DES COLLECTIONS

Identifier les collections (inventaire, récolement, informatisation, numérisation, étude, documentation)

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>- Gestion des collections : État des lieux (statut, inventaire, récolement, informatisation, numérisation, photographie...) Existe-t-il un plan de récolement ?</p> <p>Etude des collections Connaissance des collections, étude des collections, état de la documentation des collections ? Etat des publications ?</p> <p>Existe-t-il un service de documentation interne ? Une bibliothèque (nombre d'ouvrages et de publications) ? Qui les gère ? Qui les utilise ?</p>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</p> <p>Les collections sont-elles bien identifiées ? Peut-on les gérer correctement ? Leur statut est-il clair ? Quelle attention est portée à leur provenance, à la justification des valeurs d'acquisition ?</p> <p>Sont-elles bien ou mal documentées et bien étudiées ?</p> <p>Ou reste-t-il beaucoup de travail à faire ? Combien, et sur quelles collections ? A évaluer en pourcentages (au moins sommairement)</p> <p>Les moyens sont-ils suffisants ?</p>	<p>Au vu du diagnostic général du musée, l'amélioration de l'identification des collections doit-elle (ou non) être une priorité aujourd'hui ? Dans quel domaine particulièrement (archéologie, collections extra-occidentales...) ?</p> <p>Comment mieux assurer la « traçabilité » des collections ?</p> <p>Quelle est la politique proposée ? Quels sont les objectifs et les projets proposés ? Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ? Marquent-ils une évolution ? Laquelle ? Quels moyens sont envisagés ?</p>

CONSERVATION ET GESTION DES COLLECTIONS

Conserver et gérer les collections (exposées et en réserve)

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>- Chantier des collections ? . en cours / fini . état d'avancement / durée prévue . objectifs ?</p> <p>- Etat sanitaire des collections (Connu et maîtrisé ? Bon ou mauvais état ? A détailler par domaine et par lieu de conservation si nécessaire).</p> <p>- Conditions de conservation (climat, lumière, empoussièrément, infestations...) satisfaisantes ou non ? (à détailler par lieu de conservation si nécessaire) ; Appareils de mesure et de contrôle ?</p> <p>- Etat des réserves (Lieu, conditions de stockage et de conservation ? Rangement, conditionnement). Sont-elles visitables, accessibles, visibles ?</p> <p>- Sécurité (incendie) et sûreté (vol) des biens : matériels ? personnel ? efficacité ? Etudes techniques ont déjà été réalisées ? A quelle date ? Sont-elles encore valables ? Quelle est leur exploitation ? Bilan sanitaire des collections/ plan d'urgence et de prévention des risques/ étude du climat, relevés thermo-hygrométriques sur un an/ sécurité/ sûreté /constats d'état (sur quelles collections ?)</p> <p>- Régie Volume des prêts et des mouvements ? - Fonction de régie (correctement assurée ? personnel suffisant, formé ? procédures satisfaisantes ?)</p> <p>- Restaurations (bilan ; budget ; programmation pluriannuelle des restaurations ?)</p>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ? <i>Où en est-on ? Les moyens sont-ils suffisants (personnel et budget) ? (détailler par domaine si nécessaire)</i> <i>Les collections sont-elles en bon état et correctement conservées ? Existe-t-il un plan global de conservation préventive ?</i> <i>Ou reste-t-il beaucoup de travail à faire ? Combien, et sur quelles collections (à évaluer en pourcentages) ?</i></p> <p><i>Identifier les grandes urgences</i></p> <p><i>Les réserves sont-elles suffisantes et adaptées ?</i></p> <p>Quelles études techniques restent à réaliser ? <i>Ces études doivent être confiées à un professionnel (restaurateur spécialisé en conservation préventive ou spécialiste de sécurité et sûreté)</i></p>	<p>Au vu du diagnostic général du musée, l'amélioration de la conservation et de la gestion des collections exposées et en réserve doit-elle (ou non) être une priorité aujourd'hui ? Dans quel domaine particulièrement ?</p> <p>Quelle est la politique proposée ? Quels sont les objectifs et les projets proposés ? Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ? Marquent-ils une évolution ? Laquelle ? Quels moyens sont envisagés ?</p> <p>Projets identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etudes techniques à réaliser ? - Améliorations à prévoir ? - Plan d'urgence ? - Plan global de conservation préventive (concerne aussi bâtiment, personnel...) ? <p>Chantier des collections à planifier ?</p> <p>- Nouvelles réserves à prévoir ? Préciser la part des collections à présenter dans les salles et la part prévue à conserver en réserve. Pour évaluer les besoins en matière de réserves, voir Muséofiche « Réserve, mode d'emploi ».</p> <p>La programmation détaillée des réserves fera l'objet d'un document distinct du PSC, à rendre ultérieurement.</p> <p>Si un chantier muséographique est prévu : préciser le volume de restaurations qui sera nécessaire pour permettre la rénovation du parcours.</p>

STRATEGIE NUMERIQUE

Analyser et déterminer une stratégie numérique raisonnée en faveur des collections et des publics

ORGANISATION INFORMATIQUE

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Audit du parc informatique Audit du réseau Audit des ressources partagées Audit des équipements mis à disposition des publics	Quelle est l'évaluation des performances ou lacunes de chacun des points audités ?	Comment adapter l'équipement et l'organisation aux besoins de l'équipe et à la qualité du service au public

ORGANISATION DE L'INFORMATISATION DES COLLECTIONS

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Audit des fonctionnalités de l'outil de gestion des collections Audit de l'utilisation de l'outil Volumétrie des données : nombre de notices de l'outil, nombre de liens image Présence de fichiers externes à l'outil de gestion des collections et volumétrie Volumétrie des utilisateurs Droits d'accès (lecture, modification, administration) Procédures de sauvegarde Présence et rôle de l'administrateur base de données ? Présence et utilisation d'une charte de saisie ? Administration, mode d'enrichissement et utilisation des vocabulaires de référence. Liens entre notices d'objets des collections, catalogue de la bibliothèque, répertoire des fonds d'archives.	Quelle est l'évaluation des performances ou lacunes de l'outil de gestion des collections ? Quelle est l'évaluation des performances de la base en saisie, en recherche ? Quel est l'intérêt et l'importance des fichiers externes ? L'organisation de l'informatisation des collections est-elle satisfaisante ?	Comment renforcer l'organisation de l'informatisation des collections ? L'acquisition de nouveaux équipements, outils, versions ou modules doit-elle être prévue ? Un plan de réintégration des fichiers externes doit-il être mis en œuvre ? Un plan de consolidation des données doit-il être mis en œuvre ? Un plan de formation à l'outil de gestion (initiale / remise à niveau / nouveaux modules) doit-il être programmé ? Une charte de saisie doit-elle être réactivée / mise en place ? Interconnecter l'outil de gestion des collections avec le système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) et le système de gestion des archives (SGA).

INFORMATISATION REGLEMENTAIRE DES COLLECTIONS

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Informatisation de la procédure d'inventaire réglementaire.</p> <p>Informatisation de la procédure de récolement informatisé (se référer au plan de récolement décennal).</p> <p>Informatisation de la procédure de post-récolement informatisé (se référer au procès-verbal de récolement).</p> <p>Saisie / numérisation des registres anciens ?</p> <p>Audit des notices réglementaires : nombre (par rapport au nombre d'objets inventoriés, récolés), fiabilité.</p> <p>Procédure de validation scientifique et administrative des notices.</p> <p>Distinction claire entre notices de biens inventoriés, radiés, déposés, simplement documentés, hors collection.</p> <p>Nombre de notices d'objets volés ou manquants prêtes à être diffusées / diffusées sur Joconde.</p>	<p>Quel est le taux de notices réglementaires saisies / validées / portées au registre imprimé par rapport aux collections inventoriées, récolées.</p> <p>Quelle est la qualité de saisie réglementaire des notices ?</p> <p>Quelle est l'évaluation de la fiabilité des notices réglementaires ?</p>	<p>Comment accélérer / fiabiliser l'informatisation réglementaire des collections ?</p> <p>L'acquisition de nouveaux équipements, outils, versions ou modules doit-elle être prévue ?</p> <p>Des régularisations de statut d'objets doivent-elles être faites ?</p> <p>Un plan de consolidation des données doit-il être mis en œuvre ?</p> <p>Quelles priorités d'informatisation réglementaire définir ?</p> <p>Un plan de formation à l'outil de gestion (initiale / remise à niveau / nouveaux modules) doit-il être programmé ?</p>

INFORMATISATION DOCUMENTAIRE DES COLLECTIONS

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Profils de saisie. Champs obligatoires. Nombre maximum de rubriques.</p> <p>Couverture thématique des notices.</p> <p>Procédure de validation scientifique et administrative des notices.</p>	<p>Quelle est l'évaluation des performances ou lacunes de chacun des points audités ?</p>	<p>Comment accélérer et développer l'informatisation documentaire des collections ?</p>

COUVERTURE PHOTOGRAPHIQUE DES COLLECTIONS

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Moyens alloués à la couverture photographique des collections ?	Quelle est l'évaluation des performances ou lacunes de chacun des points audités ?	L'acquisition de matériels est-elle nécessaire ?
Couverture photographique argentique numérisée	Les moyens techniques et humains sont-ils suffisants ?	Un plan de liage des images aux notices réglementaires et / ou documentaires doit-il être mis en œuvre ?
Couverture photographique numérique	La qualité et la représentativité des collections sont-elles satisfaisantes ?	Des campagnes de prises de vue doivent-elles être organisées ? Si oui, quelles priorités et échéances ?
Couverture photographique des notices de la base de données des collections		Une politique open-data peut-elle être développée vis-à-vis du public ?
Diffusion publique des images des collections du musée ?		Des campagnes de régularisation (acquisition de droits de diffusion ou recherche d'ayants-droit) sont-elles à mener ?
Position de la tutelle ou du propriétaire des collections en matière d'open-data ?		
Audit des procédures de sauvegarde (nommage, stockage, mise à disposition des fichiers source, etc.)		
Audit du respect des droits moraux et patrimoniaux		

MISE EN LIGNE DES COLLECTIONS

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Notices diffusables saisies dans l'outil de gestion des collections	Quelle est l'évaluation des performances ou lacunes de chacun des points audités ?	Quelles priorités de mise en ligne peuvent-elles être définies ?
Notices mises en ligne par support de diffusion (site Internet du musée, régional ou thématique, Joconde) : qualité, actualisation, nombre au regard des collections à valoriser ?		Quelle stratégie de diffusion au public ?
Outil de mise en ligne.		Quel support de diffusion privilégier ?
Interface de diffusion.		Une politique de publication numérique scientifique des collections peut-elle être développée ?
Bilan qualitatif des données en ligne.		
Statistiques de consultation.		

DISPOSITIFS NUMERIQUES DANS (ET HORS) LES SALLES

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>État de l'équipement numérique et de la connexion en salles et éventuellement extérieur (câblage et Wi-Fi)</p> <p>Dispositifs déjà développés ou en cours de développement</p> <p>Contraintes techniques (exiguïté des salles, étage non accessible aux personnes en situation de handicap...)</p>	<p>Pérennité des dispositifs (obsolescence technique, maintenance)</p> <p>Formation des équipes pour l'aide à l'utilisation par les publics</p> <p>Les équipes du musée disposent-elles de formation pour mettre à jour leurs connaissances techniques ?</p> <p>Disposent-elles d'un accès à une veille sur l'innovation technique et usages hormis auprès du MC ?</p> <p>Mise en en place d'études de réception des publics ?</p>	<p>Quels projets de médiations numériques peuvent-ils participer à la médiation et valorisation des collections à partir des contenus déjà existants ou à créer ?</p> <p>Quels choix de développement : gestion des contenus et dispositifs par le musée, délégation de service auprès d'un prestataire ?</p> <p>Quels types de dispositifs en fonctions des objectifs de développement des publics (touristiques, spécifiques...)</p>

VALORISATION DU MUSEE ET DES COLLECTIONS SUR SON SITE INTERNET ET LES RESEAUX SOCIAUX

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Présence du musée sur les réseaux sociaux. Sur quels réseaux ? Décrire les objectifs de médiation et communicationnels qui ont conduit à ces choix.</p> <p>Existe-il un comité éditorial de la présence en ligne (site Internet et RS)</p> <p>Présence et rôle d'un community manager, nombre d'ETP, % de temps de travail, statut, fonction, formation ?</p> <p>Les comptes du musée sont-ils indépendants ou dépendants des comptes de la collectivité ?</p>	<p>Existe-il une évaluation de la présence du musée et du reflet de son activité sur les réseaux sociaux ?</p> <p>Le musée utilise-t-il des outils statistiques ?</p> <p>Des formations des équipes à l'usage des RS sont-elles prévues ?</p> <p>Le musée a-t'il une communauté d'amateurs, d'abonnés déjà constituée ?</p>	<p>Quelles priorités peuvent-elles être définies ?</p> <p>Une stratégie de médiation et de communication globale (print, medias, numérique...) est-elle programmée ?</p> <p>Le musée prévoit-il de développer des collaborations avec d'autres institutions, partenaires ?</p>

CONFORMITE AU CODE DES RELATIONS ENTRE LE PUBLIC ET L'ADMINISTRATION

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Notices d'œuvres ou inventaire réutilisables.</p> <p>Images libres de droits réutilisables</p> <p>Existence en ligne d'un répertoire des ressources documentaires ou ressources documentaires réutilisables</p>	<p>Quel est le taux de notices, d'images libres de droits et de ressources documentaires proposé à la réutilisation ?</p>	<p>Quelles priorités de mise à disposition peuvent-elles être définies ?</p>

RECHERCHE

Analyser et déterminer une politique de recherche

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>- Effectifs du personnel scientifique (total en équivalent temps plein, fonction, spécialité)</p> <p>- Existe-t-il une politique de recherche (qui ne se limite pas à la stricte étude des collections mais se situe dans une perspective plus large et inclut des partenariats) ?</p> <p>- Quelles sont les recherches en cours ?</p> <p>- Recherches isolées ou avec des partenaires ? lesquels ?</p> <p>Existe-t-il des universités, des laboratoires de recherche... sur le territoire ?</p> <p>- Quelles sont les activités de recherches ?</p> <p>. Expositions ?</p> <p>. Publications scientifiques ?</p> <p>. Colloques, séminaires, rencontres ?</p> <p>- Centre de ressources (lieu de référence dans son domaine, ouvert au public) ? ouvert à quel public ? (catégories, capacité d'accueil, nombre de chercheurs annuel, capacité d'hébergement ? moyens humains ? budgets ?)</p>	<p><i>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</i></p> <p><i>Le musée a-t-il une politique de recherche ?</i></p> <p><i>Quelle est son aire de rayonnement scientifique (local, régional, national, international) ?</i></p> <p><i>Moyens suffisants ?</i></p>	<p>Au vu du diagnostic général du musée, l'amélioration des activités de recherche doit-elle être une priorité aujourd'hui ?</p> <p>Quelle est la politique proposée ? Quels sont les objectifs et les projets proposés ?</p> <p>Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ? Marquent-ils une évolution ? Laquelle ?</p> <p>Quels moyens sont envisagés ?</p> <p>Comment développer des partenariats avec les acteurs de proximité ?</p>

PARCOURS ET MUSÉOGRAPHIE

Analyser le parcours actuel / En concevoir un nouveau ?

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"> - Organisation du parcours (thématique, chronologique...)? - Circuit logique, cohérent ? - Eléments d'analyse de la réception du parcours par le public ? - Obsolescence technique (matériels : vitrines, éclairages, audiovisuels, maquettes...)? - Obsolescence scientifique (décalage par rapport à la recherche et aux interrogations contemporaines) ? - Obsolescence esthétique ? - Conditions de conservation (environnement, matériaux mis en œuvre) ? - Lieux commodes, confortables - Signalétique et documents d'aide à la visite, médiation humaine (suffisants ? efficaces ? adaptés aux publics reçus ?) (voir infra la partie Publics) - Manque-t-on de place pour exposer les collections (entassement en salles ? Y a-t-il des collections en réserve qui méritent d'être montrées) ? 	<p><i>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</i></p> <p><i>La muséographie sert-elle les collections et permet-elle une visite de bonne qualité scientifique, agréable et instructive ?</i></p>	<p>La muséographie existante est-elle conservée ?</p> <p>Faut-il la « rajeunir » ? Selon quels principes ?</p> <p>Où faut-il envisager de refaire entièrement le parcours de visite ? Dans ce cas, exposer les principes du futur parcours dans les salles permanentes :</p> <p>Exposé synthétique du synopsis de la visite, accompagné de l'indication des grands partis de visite (ludique, didactique, convivial, esthétique...), des principes scénographiques souhaités (ambiances) et du type d'aide à la visite (feuilles de salle, audioguide...).</p> <p><i>En quoi la muséographie prévue est-elle adaptée aux publics ciblés ? (voir fiche Publics)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Indiquer les rotations de collections envisagées (présentations périodiques tournantes, muséographie évolutive...) - Evaluer sommairement les acquisitions et restaurations nécessaires pour le nouveau parcours, ainsi que la part des collections prévue en salles / part prévue en réserves <p>Le programme détaillé du parcours de visite est un document distinct du PSC, qui peut être rendu ultérieurement. Voir Muséofiche «Programme du parcours de visite».</p>

PUBLICS

CONNAISSANCE DES PUBLICS

Connaître les publics

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Connaissance des visiteurs du musée ou les publics potentiels Méthodes et outils utilisés : études et enquêtes, billetterie, analyse quantitative, analyse qualitative... Exploitation des données et analyse des résultats (comment, par qui, sous quelle forme...)	<i>Quels enseignements peut-on en tirer ? Quels sont les publics du musée ? Quelles conclusions tirer des tableaux de fréquentation ? Ces résultats correspondent-ils aux objectifs ?</i>	Des études et enquêtes sur les publics sont-elles envisagées ? Avec quelles méthodes et quels outils ? Avec quelles compétences, en interne ou en externe ? La politique des publics utilise-t-elle les résultats des études et enquêtes réalisées pour proposer des évolutions, appuyer des projets ?

POLITIQUE DES PUBLICS, OBJECTIFS

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Fixer les objectifs de la politique des publics		
Objectifs exprimant les priorités stratégiques du musée en liaison avec les axes définis par la tutelle. Objectifs opérationnels pour les différents domaines d'activité.	<i>Ces objectifs sont-ils formalisés et mesurables ? Sont-ils connus de la tutelle et du personnel de l'établissement ? Ces objectifs sont-ils atteints ? Sont-ils (encore) adaptés ?</i>	Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ou marquent-ils une évolution ? De nouveaux objectifs sont-ils présentés ? Quels sont les publics et domaines visés dans le projet (éducation artistique et culturelle, champ social, familles, etc.) ?
Définir une stratégie		
Stratégie retenue : développement, diversification, fidélisation des publics...	<i>La stratégie est-elle adaptée aux publics visés ? Quels sont les résultats ? Sont-ils satisfaisants ? Quelles sont les éventuelles difficultés rencontrées ?</i>	La stratégie proposée s'inscrit-elle dans la continuité de l'action du musée ? Marque-t-elle une évolution ? Laquelle ?
Déterminer une politique tarifaire		
Politique et grille tarifaires : gratuité, tarifs réduits...	<i>La politique tarifaire adoptée correspond-t-elle aux objectifs de la politique des publics du musée ? Est-elle adaptée aux publics qui fréquentent le musée ?</i>	La politique tarifaire proposée s'inscrit-elle dans la continuité de l'action du musée ? Marque-t-elle une évolution ? Laquelle ? Une analyse de la structure des publics est-elle prévue ?
Choisir des horaires d'ouverture		
Horaires d'ouverture : ouverture à l'heure du déjeuner, nocturnes...	<i>Les horaires d'ouverture sont-ils adaptés aux souhaits et aux pratiques des visiteurs ?</i>	Le choix des horaires d'ouverture proposés s'inscrit-il dans la continuité de l'action du musée ? Marque-t-il une évolution ? Laquelle ?

ACCUEIL ET PARCOURS DE VISITE

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Accueillir les publics		
<p>Préparation à la visite : le musée dispose-t-il d'informations pratiques, de réservation, etc. en ligne ?</p> <p>Accès : signalétique extérieure, abords, accessibilité...</p> <p>Accueil physique et orientation des publics : billetterie, remise d'un plan, gestion de l'affluence, prise en charge des personnes en situation de handicap, confort des locaux, vestiaire, sanitaires...</p> <p>Organisation de la fonction d'accueil (existe-t-il un service spécifique ?)</p>	<p>Le musée dispose-t-il de données sur la préparation à la visite : site du musée, de l'OT, etc. ?</p> <p><i>Est-il facile d'arriver au musée ? Comment l'accueil est-il organisé ? Par qui est-il assuré ?</i></p> <p><i>Ses modalités sont-elles adaptées et satisfaisantes pour tous les publics ?</i></p> <p><i>Existe-t-il une prise en compte de l'accueil des publics dans sa globalité (téléphone, courrier postal et électronique) ?</i></p>	<p>Le musée prévoit-il de développer ces services : réservation, plan de visite, outils de visites, etc. en ligne ?</p> <p>Quels sont les projets visant à améliorer l'accès des publics au musée ?</p> <p>Quels sont les projets visant à améliorer l'accueil physique et l'orientation des publics ?</p>
Proposer un parcours de visite		
<p>Signalétique intérieure au musée Muséographie et parcours de visite</p> <p>Proposition de documents d'aide à la visite (fiches de salle, panneaux, cartels, audioguides)</p>	<p><i>Le parcours de visite est-il adapté aux publics ?</i></p> <p><i>Le message du musée est-il compris ?</i></p> <p><i>Quels dispositifs d'évaluation pour le parcours de visite et la médiation ?</i></p>	<p>Quels sont les projets concernant le parcours de visite (signalétique, évolution des thématiques...) et la médiation ?</p> <p><i>(voir supra Parcours et muséographie)</i></p>
Proposer des services commerciaux		
<p>Services commerciaux : librairie - carterie, boutique, cafétéria...</p> <p>Offre proposée</p> <p>Mode de gestion (par le musée, concession...)?</p>	<p><i>Sont-ils satisfaisants (commodité, attractivité, rentabilité, adaptation à la vocation du musée et à la demande des visiteurs...)?</i></p> <p><i>S'inscrivent-ils dans la politique des publics ?</i></p> <p><i>Concurrence ou complémentarité par rapport à l'offre environnante ? Le mode de gestion est-il adapté ?</i></p>	<p>Des évolutions sont-elles envisagées ?</p>

SERVICE DES PUBLICS		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Mettre en place et faire fonctionner un service des publics		
Existence d'un service des publics et / ou d'un service éducatif Bref historique du service des publics	<i>Quelle est sa dénomination actuelle ? A-t-elle évolué ?</i>	Création d'un service des publics et/ou d'un service éducatif s'il n'existe pas ?
Moyens humains et financiers dont dispose le service des publics : - Personnel en équivalent temps plein - Organigramme du service et insertion dans l'organigramme du musée - Statut, fonction et formation (initiale et continue) des personnels - Budget du service des publics (hors dépenses en personnel) et part dans le budget total de l'établissement	<i>Ces moyens sont-ils suffisants par rapport aux objectifs de la politique des publics ?</i>	Quels sont les projets d'évolution du service, de son organisation et de ses moyens humains et financiers ?
Le situer dans l'établissement et avec ses partenaires		
Relations avec la conservation : mode de fonctionnement pour l'élaboration de documents d'aides à la visite, des expositions... Relations avec l'accueil Relations avec les services administratifs	<i>Degré de synergie avec les autres services en interne ?</i>	Des évolutions sont-elles envisagées ?
Relations avec des partenaires externes (Éducation nationale, entreprises, associations, autres structures culturelles...)	<i>Comment travaille-t-il avec des partenaires en externe ? Ces partenariats sont-ils satisfaisants ?</i>	Des partenariats nouveaux sont-ils envisagés ? Avec quelles visées ?

OUTILS ET POLITIQUES CULTURELLES

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Mettre en œuvre des actions en direction des publics		
<p>Principales activités et publics ciblés : ateliers, visites-conférences...</p> <p>Expositions : thèmes, rythme, moyens financiers et techniques... Publications</p> <p>Locaux : ateliers, salle de conférence, auditorium, salle d'exposition...</p> <p>Centre de documentation ouvert au public (pour quels publics, dans quelles conditions, avec quels moyens)</p>	<p><i>Analyse critique de la programmation</i></p> <p><i>Ces actions sont-elles évaluées ? Comment (en interne ou en externe) ?</i></p> <p><i>Raisons du succès ou de l'insuccès de certaines activités et publications ?</i></p> <p><i>Le personnel (scientifique, de médiation, technique) est-il suffisant ? Est-il formé ?</i></p> <p><i>Les locaux sont-ils adaptés ?</i></p> <p><i>Services documentaires satisfaisants ?</i></p>	<p>Quelles sont les évolutions envisagées ?</p> <p>De nouvelles actions sont-elles proposées ?</p> <p>Correspondent-elles à de nouveaux objectifs de la politique des publics ?</p>
Communiquer		
<p>Communication spécifique pour ces actions</p> <p>Canaux de communication</p> <p>Site internet (contenu, publics visés)</p>	<p><i>Quelles sont les relations avec les médias ?</i></p> <p><i>Cette communication est-elle satisfaisante ?</i></p> <p><i>Le site internet est-il adapté aux besoins du musée et aux attentes des internautes ?</i></p>	<p>Des évolutions dans la stratégie de communication ou dans ses supports sont-elles envisagées ?</p>

L'ETABLISSEMENT

AUDIENCE ET RAYONNEMENT

Analyser et accroître l'audience et le rayonnement de l'établissement

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>L'audience et le rayonnement ne se mesurent pas seulement en termes de fréquentation.</p> <p>- Publics :</p> <p>Attractivité, notoriété touristique ? (à quelle échelle : locale, nationale, internationale ?)</p> <p>- Activités scientifiques :</p> <p>Rayonnement scientifique (à quelle échelle : locale, nationale, internationale) ?</p> <p>Comment le mesure-t-on (couverture presse, demande de catalogues, nombre de prêts, participations à des colloques...)?</p>	<p><i>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</i></p> <p>Le musée est-il identifié, connu, reconnu ?</p> <p><i>Pour quelles activités ? A quelle échelle ?</i></p> <p><i>Cette notoriété correspond-elle aux objectifs du musée ?</i></p>	<p>Quelle audience et quel rayonnement vise-t-on (selon les activités)?</p> <p>Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ? Marquent-ils une évolution ? Laquelle ?</p> <p>Quels moyens sont envisagés ?</p> <p>Ces développements sont-ils cohérents et plausibles ?</p>

DESTINATAIRES

Analyser les destinataires de l'établissement

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Les destinataires du musée ne sont pas seulement ses visiteurs. Qui sont les destinataires et quelles sont leurs attentes ?</p> <p>- Tutelle ?</p> <p>- Partenaires ?</p> <p>- Publics visiteurs ?</p> <p>- Publics non-visiteurs (on-line...)?</p> <p>- Population locale non-visiteuse ?</p> <p>- Communauté scientifique et professionnelle ?</p> <p>- L'équipe du musée en tant qu'utilisateur ?</p>	<p><i>Les attentes des destinataires sont-elles connues ?</i></p> <p><i>Le musée y répond-il ?</i></p> <p><i>Que représente le musée pour les destinataires ?</i></p> <p><i>Que leur apporte-t-il ?</i></p>	<p>Quels sont les futurs destinataires ?</p> <p>Les objectifs, activités et services prévus sont-elles adaptés aux destinataires concernés ?</p>

PARTENARIATS ET RÉSEAUX

Évaluer les partenariats et les réseaux de l'établissement

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>- Quels sont les partenaires (récapitulation) ? . Scientifiques (qui ? pour quelles activités ?) . Culturels (qui ? pour quelles activités ?) . Financiers (qui ? pour quelles activités ? motivations des financeurs ?)</p> <p>- Dans quels réseaux s'insère le musée ? . Réseaux territoriaux ? Scientifiques ? Thématiques ? . Réseaux de promotion, de collaboration ?</p>	<p><i>Évaluer les partenariats et l'insertion dans les réseaux : suffisants ? satisfaisants ?</i></p>	<p>Quels sont les partenariats identifiés pour les objectifs et actions définis ? A renforcer, à créer ?</p> <p>Dans quels réseaux s'insèrera le musée ? A renforcer, à créer ?</p>

STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Évaluer la stratégie de communication de l'établissement

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>- Sur quoi communique le musée (ses collections, le bâtiment, son site, un objet-phare, ses activités, ses expositions...)?</p> <p>- Quelle est l'image du musée qui se dégage de cette communication ?</p> <p>- Par quels canaux communique-t-il : supports papier (dépliants, presse, affiches), multimédia (site Internet, fichiers de mailings...), réseaux sociaux... ?</p> <p>- Qui définit et réalise la communication du musée (Communication propre ? Groupée avec d'autres établissements ? Maîtrisée par le musée ? Adaptée aux objectifs ?) ?</p> <p>- Moyens ? Professionnalisme ?</p>	<p><i>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</i></p> <p><i>L'image que communique le musée est-elle adaptée aux objectifs du musée et satisfaisante ?</i></p> <p><i>Les canaux utilisés sont-ils adaptés aux publics visés ?</i></p> <p><i>Les résultats sont-ils satisfaisants ? Les moyens sont-ils suffisants ?</i></p> <p><i>Pour le numérique : quelle gestion du site ? quels contenus diffusés ?, Quelle actualisation et quelle fréquence de publication ?</i></p>	<p>Quelle sera l'image du musée ? Est-elle adaptée aux objectifs visés ? Sur quoi communiquera-t-on ? Par quels canaux ?</p>

MOYENS ET FONCTIONNEMENT

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Évaluer les moyens sur les trois dernières années		
<p>- Budget (total ; par grands postes ; financeurs) ; mécénat</p> <p>- Personnel</p> <p>- Total (en équivalent en temps plein)</p> <p>- Par fonction : le personnel est-il en nombre suffisant, doté des compétences requises ? Quelles fonctions sont gérées en internes ou externalisées (autre service de la collectivité, prestation extérieure, soutien associatif...) ?</p> <p>- Existe-t-il un organigramme clair, une répartition claire des tâches ? un management satisfaisant ? un plan de formation permanente ?</p> <p>Un tableau synthétique des effectifs, par fonction, peut vous aider dans cette analyse.</p> <p>- Locaux</p> <p>L'organisation du musée permet- elle un fonctionnement satisfaisant et l'accomplissement harmonieux de toutes les missions ? Quels sont les principaux dysfonctionnements observés ?</p>	<p><i>Récapitulation critique :</i> <i>Les moyens sont-ils suffisants ? Adaptés ?</i> <i>Quels sont les principaux points noirs et dysfonctionnements ?</i> <i>Peut-on espérer des accroissements de moyens, ponctuels ou définitifs ?</i></p>	<p>Évaluation des moyens nécessaires pour réaliser le projet, notamment en personnel (nombre, compétence) : recrutements et formations à envisager, montée en puissance, moyens en fonctionnement à envisager.</p> <p>Faudra-t-il travailler à moyens constants ? Des ressources supplémentaires sont-elles nécessaires ? Par quelles sources ? Prévoyez-vous de rechercher des mécénats, pour quelles activités (acquisitions, restaurations, activités en direction des publics...) ?</p>
Évaluer les activités		
<p>Existe-t-il un mode d'évaluation de toutes les activités du musée ? des indicateurs d'activité ? une gestion par objectifs ?</p>	<p><i>Le système d'évaluation (s'il existe) est-il satisfaisant ?</i></p>	<p>Faut-il mettre en place un système d'évaluation ? Améliorer ou modifier le système existant ? Périodicité (annuelle ?) et mode d'évaluation à préciser. Récapituler les indicateurs choisis</p>

ANNEXE 2

CONTENU D'UN PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL D'UN MUSEE DE FRANCE

<p>FORMAT</p> <p>Un PSC ne devrait pas excéder 30 à 40 pages (sans compter les annexes). Il est souhaitable de l'accompagner d'illustrations. Il est recommandé de rédiger également une courte synthèse qui servira de document de communication auprès de la tutelle et des partenaires.</p>	<p>INTRODUCTION</p> <p>Pourquoi rédiger un PSC à ce moment de la vie du musée ? Chantier de création ou de rénovation en prévision ? Demande de la tutelle ? Changement de tutelle ? Changement de chef d'établissement ? Nécessité d'actualiser le précédent PSC ? Souhait de faire le point sur l'établissement et son développement ?</p>
<p>PREMIÈRE PARTIE</p>	
<p>État des lieux (bilan de l'existant et diagnostic)</p>	
<p>Le bilan de l'existant doit être exhaustif dans le sens où il doit couvrir toutes les missions du musée. Il n'est pas nécessaire cependant de trop le détailler : on renverra aux annexes pour fournir des informations complémentaires.</p> <p>Le bilan doit être objectif, précis et juste. Il doit s'accompagner d'un diagnostic critique : La situation dans chaque domaine est-elle satisfaisante ou non ? Quels sont les atouts et les faiblesses ? Quelles sont les opportunités et les menaces ?</p> <p>Les têtes de chapitre énumérées ici sont indicatives, elles doivent être adaptées à la situation et aux particularités de l'établissement.</p> <p>Le contenu de ces têtes de chapitre est détaillé dans l'annexe 1 « Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement du musée (géographique, socio-démographique, culturel...) - Historique rapide - Concept actuel - Site et bâtiment - Collections Nature et évaluation Acquisitions Identification Conservation et gestion - Numérique - Recherche - Parcours et muséographie - Publics Connaissance des publics Politique des publics Accueil et parcours Service des publics Outils et actions - Audience et rayonnement - Partenariats et réseaux - Communication - Moyens et fonctionnement

<p>DEUXIÈME PARTIE</p>	
<p>Projet</p>	
<p>Le projet n'est pas la description des tâches quotidiennes d'un musée. Tout musée doit en effet inventorier et conserver correctement ses collections, les enrichir, contribuer à la diffusion de la recherche, exposer ses collections, disposer d'un service des publics et accueillir ses publics (loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002, codifiée au code du patrimoine). Cependant, si ces missions fondamentales et légales ne sont pas remplies, elles doivent devenir des objectifs prioritaires du projet.</p> <p>Le projet n'est pas non plus un exercice utopique et idéaliste cherchant à régler tous les dysfonctionnements et à engager toutes les actions à la fois.</p> <p>C'est au contraire un choix de priorités, qui doivent être peu nombreuses. Le projet est l'exposé d'une stratégie et consiste à énoncer les objectifs prioritaires qui vont orienter l'action. Contrairement au bilan, il n'a pas besoin d'être exhaustif. S'appuyant sur le bilan, il peut être sélectif et synthétique. Il précise si les objectifs retenus s'inscrivent dans la continuité de l'action antérieure (poursuivre une activité, maintenir un niveau de fréquentation, renforcer telle fonction, remédier à tel dysfonctionnement) ou si au contraire il s'agit d'une nouveauté (créer un service des publics, aménager des réserves extérieures, conquérir le public adulte, engager l'informatisation des collections...).</p> <p>Les têtes de chapitre qui suivent sont indicatives et sont à adapter à la situation du musée.</p> <p>Leur contenu est détaillé dans l'annexe 1 « Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC ». Il n'est pas nécessaire de les traiter toutes, si la situation dans un domaine a été jugée satisfaisante dans le bilan, ou si le bilan a fait apparaître d'autres priorités ou urgences plus importantes pour le musée. Le projet ne vise pas l'exhaustivité, mais la cohérence et l'efficacité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concept (si le concept actuel convient, le conserver) - Site et bâtiment - Collections Acquisitions Identification Conservation et gestion - Recherche - Parcours et muséographie (si une création ou une rénovation est envisagée) : Synopsis du parcours de visite et principales orientations muséographiques - Publics Connaissance des publics Politique des publics Accueil et parcours Service des publics Outils et actions - Audience et rayonnement - Partenariats et réseaux - Communication - Moyens et fonctionnement

ANNEXES DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL D'UN MUSEE DE France

1. Liste des principaux objectifs choisis dans le projet

2. Liste des études déjà réalisées (avec leur date)

PSC antérieur

Architecture : relevés de géomètre ; diagnostics sanitaires ; diagnostics des structures ; étude de programmation ; étude Monuments historiques ; relevés thermo-hygrométriques sur un an.

Collections : plan de récolement décennal ; plan d'informatisation et/ou de numérisation ; bilan sanitaire des collections ; constats d'état ; plan d'urgence et de prévention des risques ; étude du climat ; relevés thermo-hygrométriques sur un an ; étude en conservation préventive ; planification d'un chantier des collections ; plan d'aménagement des réserves ; études sur la sûreté ; études sur la sécurité ; rapports de différents services du ministère de la culture (inspections, rapports techniques).

Publics : étude des publics ; observatoire des publics.

Communication : plan de communication. Audits financiers ou organisationnels.

3. Dépliant ou plaquette du musée

4. Statuts de l'association

(s'il s'agit d'un musée associatif) ou de l'établissement (pour un établissement public)

5. Personnel

- Organigramme
- Effectifs par service ou fonction (en équivalent temps plein)

6. Budget

Budget global ; par fonction : personnel ; acquisitions ; action culturelle...

7. Bâtiment

- Plan de situation dans la localité
- Plan(s) du musée
- Tableau des surfaces

Surface totale ; surface par site ; surfaces par fonction : exposition permanente ; exposition temporaire ; locaux pédagogiques et culturels ; réserves ; locaux techniques ; administration

8. Collections

- Note sur le statut des collections (en cas de situation compliquée : propriétaires différents, dépôts fragiles, statut juridique obscur...)
- Plan de récolement décennal
- Bilan à date de l'exécution de l'étude de conservation préventive
- Bilan à date de la mise en œuvre du plan de conservation préventive
- Bilan à date du chantier des collections

9. Activités scientifiques

- Liste des expositions sur 5 ans (avec leur fréquentation)
- Liste des publications (sur 5 ans)
- Liste des séminaires et colloques organisés (sur 5 ans)

10. Publics

- Principales conclusions des études des publics
- Tableau des fréquentations (en indiquant la source de ces données)
 - Payants / Gratuits
 - Individuels / Groupes Scolaires
 - Composition socio-démographique
 - Origine géographique
- Principales activités organisées en direction des publics
- Dépliants des « saisons »

11. Liste des principaux partenaires et des réseaux dans lesquels s'inscrit le musée (par secteur d'activité)

12. Autres

LEXIQUE

Chantier des collections

Chaîne de traitement préventif et curatif des collections pouvant comporter les phases suivantes : récolement, anoxie, dépoussiérage, mesures d'urgence, photographie, conditionnement et transfert

Étude de programmation architecturale et muséographique

Basée sur le projet scientifique et culturel du musée, l'étude de programmation est confiée à un professionnel de la programmation architecturale et technique (programmiste) et doit aider la maîtrise d'ouvrage à préciser et maîtriser sa commande et à définir le cahier des charges qui sera remis au maître d'œuvre.

Elle comporte outre une phase bilan (le programme fonctionnel), une étude de faisabilité (ou pré-programme) et le programme architectural et technique détaillé. Voir Muséofiche « étude de programmation ».

Étude en conservation préventive

Réalisée par un spécialiste en conservation préventive (préventiste), elle comprend tout d'abord un diagnostic sur le bâtiment (état sanitaire, fonctions, équipement, environnement) et sur les collections (identification état de conservation, environnement, gestion). Dans un second temps elle définit et donne les orientations du plan à proprement parler, en terme de programmation sur le bâtiment, les collections et le personnel à former.

Plan de conservation préventive

Ensemble programmé d'opérations, défini et mis en œuvre à la suite d'une étude pour assurer sur le long terme une conservation adaptée aux collections.

Les trois axes principaux d'un plan de conservation préventive sont : le contrôle de l'environnement (climat, lumière), la formation du personnel et le plan d'urgence.

Projet de service ou d'établissement

C'est un document généralement court et orienté vers l'action. Son objet est de définir des modes d'organisation adaptés au développement des activités du musée (cadre d'organisation, organigramme fonctionnel, répartition des missions, procédures...). Il s'appuie sur les objectifs définis dans le PSC.

Plan de sauvegarde des biens culturels

Un plan de sauvegarde est un dispositif permettant de remédier, au moins provisoirement, à une situation de péril des collections.

Le plan de sauvegarde comprend :

- un examen rapide de l'état de conservation des collections pour identifier les risques de contaminations biologiques - moisissures/infestation - et tout désordre structurel risquant d'aggraver le danger de dégradation lors d'un déplacement ;
- des préconisations de traitement d'urgence (désinfestation, stabilisation, dépoussiérage...) ;
- des préconisations d'aménagement, de conditionnement, de transfert et de rangement adaptés et éventuellement de transfert dans un autre lieu de stockage.

L'ensemble de ces préconisations vise prioritairement à sauver les collections et à leur assurer des conditions de conservation a minima mais indispensables pour assurer leur intégrité.