



## La Lettre de l'OCIM

Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques

124 | 2009  
juillet - août 2009

---

### Un PSC pour quoi faire ?

Serge Chaumier et Marie Bachy

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ocim/293>

DOI : 10.4000/ocim.293

ISSN : 2108-646X

#### Éditeur

OCIM

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2009

Pagination : 5-7

ISSN : 0994-1908

#### Référence électronique

Serge Chaumier et Marie Bachy, « Un PSC pour quoi faire ? », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 124 | 2009, mis en ligne le 01 juillet 2011, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/293> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ocim.293>

---

Tous droits réservés

# Un PSC pour quoi faire ?

Avec le Projet Scientifique et Culturel (PSC), les musées suivent, ou précèdent, une tendance qui est à l'œuvre : les monuments historiques établissent des plans de gestion, les Fonds Régionaux d'Art contemporain ou les Scènes Nationales se dotent de projets artistiques, les écoles de projets d'établissements. Chacun à ses logiques, ses contraintes, ses impératifs et bien sûr ses spécificités. Pour tous il importe de se doter d'une carte, de dessiner un paysage et de fixer des objectifs, car les meilleurs outils de navigation ne sont que de peu d'utilité si l'on n'a pas fixé préalablement un cap à atteindre. Cette logique n'est pas que gestionnaire à l'heure de l'évaluation prégnante des politiques publiques. Elle répond à une meilleure visibilité en interne de ses capacités et de l'adéquation à ses ambitions.

C'est en général à la fin des années 1980 et durant les années 1990, et bien souvent au gré de rénovations, que le PSC est exigé et rédigé par les responsables des institutions muséales. Loin d'être une mode ou une dérive technocratique que certains redoutent, parfois à juste titre, imposée par un centralisme français pressé de tout normer, l'esprit qui préside alors est de fournir un guide méthodologique et d'être un appui au développement des sites. Si des modèles sont avancés, c'est pour servir d'accompagnement, de point d'appui à l'émergence d'une structuration dans un secteur longtemps géré de manière trop aléatoire.

Durant trente ans, de la critique radicale des musées dans les années 1970 à la récente loi relative aux Musées de France de 2002, se développe une action en profondeur qui vise à mettre les publics au centre de l'institution. Car à quoi servirait dans l'absolu de conserver si ce n'est pour communiquer ? Une dimension, pour certains musées, longtemps occultée. La prise en compte plus réelle de l'action culturelle, intégrant tous les publics et pas seulement par exemple le public scolaire, demande de mieux identifier la réalité des publics. Encore aujourd'hui, la connaissance de ces derniers reste souvent fragmentaire, voire imaginaire. Aussi, il y a une montée en puissance du souci des destinataires de l'action muséale, que le PSC va incarner, avec difficulté certes, mais avec obstination.

La recherche qui a été longtemps un point d'appui du musée ne peut plus être le seul ressort, ce d'autant que son intérêt s'éloigne souvent de l'objet pour l'objet. Ainsi le PSC articule logique scientifique et projet culturel. Pour y parvenir, cela suppose un diagnostic des collections et une bonne connaissance des publics (existants et possibles), deux dimensions qui vont être des éléments importants, et qui doivent trouver sens à partir d'un bilan de l'institution dans son histoire et ses développements, une cartographie minutieuse de l'insertion dans un environnement, géographique, socio-démographique, économique, social et politique. Tout à fait primordiale est la lecture de ces territoires dans toutes leurs composantes, y compris symboliques et imaginaires, dans lesquelles le musée est inséré, si l'on veut tendre à une efficacité dans la réception et être vecteur de transformation et d'innovation, bref de développement culturel. Pour souligner cet impératif des publics, trop souvent perçu comme secondaire, peut-être parce qu'il est mal maîtrisé devant l'imposition des collections affirmées comme priorité absolue comme par réflexe de la profession – et même si les collections

demeurent le cœur du « musée » – certains ont même proposé d'inverser les sigles, et de parler du PCS, Projet Culturel et Scientifique. Une inversion symbolique visant à pointer la priorité désirée, à rééquilibrer. Une forme de retour en arrière paraît à présent de mise quand de grandes institutions conduisent des mises en valeur où l'esthétisme des collections prend le pas sur un désir de communication de sens et d'accompagnement en vue d'une acculturation. Les avancées que l'on croyait acquises depuis trente ans peuvent dès lors se voir remises en question.

Il faut admettre aussi que nombre de facteurs concourent à donner à l'action culturelle un visage différent de celui qu'elle avait il y a trente ans. Le développement d'un tourisme mondial, d'une course à la fréquentation dans les institutions – particulièrement vive en France –, la volonté des musées de s'inscrire dans la modernité en intégrant la pléiade des nouvelles technologies alors qu'ils n'en ont pas toujours les possibilités financières, la nécessité de « renouveler l'offre » avec une scénographie de plus en plus présente et exigeante... autant de dimensions qui transforment l'institution.

Pour revenir à des fondamentaux et insister sur la relation nécessaire à la population d'un territoire, certains ont proposé d'ajouter un S et d'évoquer le PSSC, le Projet Scientifique, Social et Culturel. Loin d'être une bêtise, comme on pourrait d'abord le penser, c'est vouloir mentionner que les aspects sociaux, qui devraient naturellement être inclus dans la mention de culturel, ont eu tendance à disparaître dans la réalité, à s'évaporer. C'est aussi manifester la volonté d'affirmer dans les priorités de l'institution une inscription dans la cité et un dialogue avec les populations locales. Bien d'autres accents sont alors apportés. Ainsi, les questions environnementales, de développement durable ou du musée comme acteur de l'aménagement du territoire se retrouvent en trame de fond de certains projets.

Tout est envisageable, dès lors que l'on pense le PSC comme une structure d'aide à penser et à conduire et orienter l'action à partir d'un document sur lequel les acteurs en présence se sont accordés. Cela suppose de s'efforcer d'ouvrir la réflexion, de débattre et de négocier, de soupeser et de trancher des lignes de force à partir d'une mise à plat des atouts et des possibles. Le PSC est donc d'abord un outil méthodologique, et non un bréviaire qu'il faudrait réciter pieusement. C'est un document à inventer en fonction des impératifs locaux et singuliers de chaque musée, de ses caractéristiques. C'est une trame à adapter, transformer, modifier, infléchir, qu'il faut donc s'approprier davantage qu'une bible à respecter. Chaque lieu peut donc théoriquement développer son projet, du moment que celui-ci est convaincant et montre une cohérence interne. D'ailleurs, il suffit de se pencher sur quelques PSC pour apercevoir la diversité de ces derniers. Problèmes, priorités, actions et objectifs ne sont pas tous les mêmes pour un musée des Beaux-Arts et un château-musée, pour un lieu recevant 10 000 visiteurs et un autre en recevant 100 000, pour un équipement en zone urbaine et un autre en zone rurale, pour un lieu ayant une collection encyclopédique et un autre thématique...

L'avenir semble ouvert et tout paraît possible, du moment que la bonne intelligence préside aux meilleures volontés. C'est dans cet esprit du moins que nous relisons *a posteriori* les desiderata de ceux qui ont préconisé et poussé à l'adoption généralisée des PSC dans les musées, alors qu'il faut rappeler les résistances longues du corps concerné, y compris dans les grandes institutions. Car il n'est pas simple de prendre le temps d'une pause indispensable à la prise de distance, avec le recueil des données nécessaires et la mise à plat d'une analyse, la rédaction d'un document, qui plus est réclamé et destiné trop souvent en priorité aux autorités de tutelle. Aussi ce qui devrait d'abord être rédigé avec le personnel de l'institution comme une aide, comme un contrat commun d'objectifs à poursuivre, comme socle acquis et comme cap vers lequel s'orienter, a trop souvent été perçu comme un outil de contrôle et de coercition. D'autant que les autorités de tutelle étaient parfois ambivalentes à ce sujet,

parlant de validation davantage que d'orientation. Dans ce sens, ceux qui craignent que le PSC soit transformé en outil de contrôle, de normalisation et de standardisation peuvent être entendus.

Toutes ces approches et ces questions sont abordées sous des angles différents, complémentaires, et parfois même de façon antagonistes par les textes présentés ici. L'objectif de ce numéro de *la Lettre de l'OCIM* – qui fait suite au séminaire tenu à l'université de Bourgogne en décembre dernier, et qui collationne une partie seulement des communications – est de permettre un lieu d'échanges et de débats, de positions et de points de vue contradictoires et d'échapper à la vision unidimensionnelle qui sévit encore trop souvent sur un sujet trop monopolisé par des approches uniformisantes <sup>(1)</sup>. Nombre de questions sont abordées comme celle de la reprise par de nouvelles équipes de PSC écrits par d'autres. La question de l'articulation entre PSC de site et projet global pour un réseau de sites. La question de la pérennité ou de l'obsolescence d'un PSC validé alors que les équipes où les tutelles changent et définissent de nouvelles orientations et donc de l'autorité relative d'une validation par l'autorité centrale sur les engagements contractés.

Bien d'autres points sont évidemment en suspens, à l'heure où les muséums d'Histoire naturelle découvrent la nécessité de devoir rédiger un projet scientifique et culturel avec le label musées de France et donc la relation renforcée avec la Direction des Musées de France depuis la loi musée. Il serait également pertinent de poser des questions sur les critères de validation des PSC, sur les effets de leviers du PSC pour la prise de décisions, autant de questions que l'on devine sensibles, mais néanmoins omniprésentes. La question du renouvellement, le PSC n'étant idéalement élaboré que pour une période donnée et impliquant des générations d'écritures. Il faut souligner l'accompagnement à l'écriture et le rôle souvent primordial des conseillers musées dans les DRAC qui apportent une aide essentielle et qui dédramatisent un exercice encore trop souvent perçu comme intimidant.

Nous espérons que ce numéro permettra de faire avancer la réflexion sur un dossier devenu essentiel dans la vie des établissements. Encore une fois, il ne s'agit pas de délivrer un guide méthodologique, que l'on pourra trouver par ailleurs <sup>(2)</sup>, mais de permettre une confrontation de points de vue au travers d'expériences, d'études de cas et même de points de vue subjectifs. Cela suppose une ouverture d'esprit dont on espère qu'elle sera partagée. Nous remercions encore ici vivement toutes les personnes qui ont accepté de participer à ce numéro et plus largement qui étaient présentes au séminaire tenu préalablement et qui en y apportant leur expérience et leur compétence ont permis des journées d'études passionnantes.

Serge Chaumier  
PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE,  
CENTRE DE RECHERCHE SUR LA CULTURE ET LES MUSÉES  
Marie Bachy  
MUSÉOLOGUE

## Notes

(1) Le séminaire, qui s'est tenu à Dijon les 4 et 5 décembre 2008, était organisé conjointement par l'IUP Denis Diderot, l'OCIM, le Centre de Recherche sur la Culture et les Musées, le Centre Georges Chevrier et la Maison des Sciences de l'Homme de l'université de Bourgogne, avec la participation active de Marie Bachy.

(2) Outre la muséofiche éditée par la Direction des Musées de France [www.dmf.culture.gouv.fr/documents/museofiches/2\\_projet.pdf](http://www.dmf.culture.gouv.fr/documents/museofiches/2_projet.pdf), on pourra télécharger à l'adresse suivante le recueil préparé par l'Institut national du Patrimoine [www.inp.fr/index.php/fr/mediatheque-numerique/les-publications-electroniques/dossiers-electroniques/n°1](http://www.inp.fr/index.php/fr/mediatheque-numerique/les-publications-electroniques/dossiers-electroniques/n°1)