

JE GÈRE UN MUSÉE

aujourd'hui...

pour demain

QUESTIONNAIRE D'AUDIT INTERNE

A l'attention des gestionnaires
d'institutions muséales



Fondation
Roi Baudouin

2003

Musées et Société **MSW** en Wallonie

Je gère un musée aujourd'hui ... pour demain

Questionnaire d'audit interne à l'attention des gestionnaires d'institutions muséales

Une publication de la Fondation Roi Baudouin, rue Brederode, 21 à B. 1000 Bruxelles,
et de

Musées et Société en Wallonie, rue des Brasseurs, 149 à B. 5000 Namur
avec le soutien de la Loterie Nationale.

Auteurs : *Bernadette Bonnier, Fernand Collin, Géry de Pierpont, Anne Quintart,
Bernard Van den Driessche et Damien Watteyne.*

Contributions rédactionnelles : *Louis Errebault, Joseph Fléron, Françoise Gohy, Véronique Leblanc
et Jerry Vandeveld.*

Relectures : *Ludwine Deblon, Luc Delporte, Cécile Hubaut, Christelle Rousseau, Sophie Valenne.*

Coordination pour la Fondation Roi Baudouin : *Françoise Pissart, Directrice.*

Géry de Pierpont, Conseiller de programme.

Dany Doublet, Assistante de direction.

Coordination pour Musées et Société en Wallonie : *Bernard Van den Driessche, Président.*

Fernand Collin, Administrateur délégué.

Bernadette Bonnier, Secrétaire.

Graphisme : *Histoires d'images, s.p.r.l.*

© *Fondation Roi Baudouin et Musées et Société en Wallonie.*

ISBN: 2-87212-415-2

Dépot légal: D/2003/2848/14

Aujourd'hui plus que jamais, les musées sont appelés à évoluer. Dans une société en pleine mutation, l'institution muséale a un véritable défi à relever pour faire face aux changements. En inscrivant ses missions spécifiques dans un contexte social plus large, elle se positionne en tant qu'institution au service du public et donc du développement de la société.

Face à la complexité des tâches, il importe de susciter des interrogations et de déterminer la stratégie à adopter pour mieux intégrer les musées dans la société de demain. Cet exercice requiert souplesse et adaptation mais aussi créativité et initiative.

Osons modifier notre regard et nos habitudes ! L'institution muséale doit être capable de prendre du recul afin de maîtriser les changements et parvenir à s'auto gérer. Dans ce processus de remise en question, le regard doit se tourner à la fois vers le passé, le présent et l'avenir.

En 2001-2002, « Musées et Société en Wallonie » a répondu à l'appel de la Fondation Roi Baudouin en organisant un cycle d'ateliers débats entre gestionnaires de musées en Communauté française afin, notamment, d'encourager la professionnalisation de la gestion (management) des institutions muséales et de susciter des collaborations nouvelles entre les acteurs concernés. Ce cycle s'intitulait « Je gère un musée, aujourd'hui... pour demain ».

Ces ateliers de travail ont permis l'élaboration collective d'un instrument d'aide à la gestion, rédigé à l'attention des responsables d'institutions muséales. Une sorte de questionnaire d'auto-mise en perspective.

Cet outil d'*audit interne*, développé dans les pages qui suivent, a pour vocation d'aider ces gestionnaires à mieux identifier les objectifs de leurs musées respectifs, à hiérarchiser leurs priorités, à adapter leurs méthodes de travail ou à adopter des critères d'évaluation constructifs, de manière à répondre aux nouveaux défis auxquels ils seront confrontés.

Nous tenons à remercier l'ensemble des intervenants et des participants aux différents ateliers, en particulier Bernard de Hennin et Joseph Fléron (Dimension Consultance) qui ont préparé et animé les différents ateliers. Leurs expériences et leurs interrogations ont constitué la matière première de ce travail.

Conseils d'utilisation

- Cet outil s'adresse aux gestionnaires de musées et d'institutions muséales en Wallonie. Les participants du cycle « Je gère un musée » y reconnaîtront le fruit de leurs travaux, mais le produit final est destiné à un cercle plus large d'utilisateurs.

- La méthode proposée repose sur un questionnaire d'auto-évaluation conçu comme un outil d'audit interne. Ce document est divisé en six chapitres thématiques qui correspondent aux différents ateliers du cycle. Chacun des chapitres est précédé d'un bref commentaire introductif.

1. Où va votre musée? Quelle est votre vision de son avenir ?

Ce premier chapitre vous paraîtra peut-être déroutant. Il vous faudra « rêver » votre musée en vous donnant le plus de latitude possible. Mais passé ce cap, l'essentiel du document est très concret.

2. Le musée et son environnement

3. La maintenance des collections et des bâtiments

4. Les finances

5. La gestion des ressources humaines

6. Le public et la communication

Les chapitres 2 à 6 peuvent être comparés à la check-list d'un pilote d'avion, contrôlée avant chaque vol. Point par point, il y est fait le tour des postes vitaux de votre institution et cela vous permet d'identifier les secteurs de la gestion qui pourraient éventuellement être défaillants.

- Le format informatique du questionnaire (Word et/ou pdf) permettra à chacun de s'approprier son contenu, voire de le personnaliser (en version Word)¹.

- Ce document peut être complété, conjointement ou non, par le responsable principal de l'institution muséale et par la/les personne(s) responsable(s) d'un secteur d'activité précis. Le conservateur peut, par exemple, confier la partie concernant le public et la communication à la personne en charge de ce secteur au sein du musée.

- Centralisées, les réponses à ces questions permettront au gestionnaire principal d'identifier les points forts et les points faibles de l'institution et d'élaborer une stratégie dans le temps.

¹ Pour ceux qui ne disposeraient pas d'un accès à Internet, le document papier complet peut être commandé à la Maison des Musées . Tél.+Fax : 081/22.96.46.

- Quelques outils de référence destinés à répondre aux attentes et besoins particuliers sont proposés dans des boîtes à outils signalées en fin de chaque chapitre et accessibles en ligne afin de pouvoir être régulièrement actualisées (http://www.msw.be/fr/actions_frb.php). Il va de soi que ces références ne sont pas exhaustives et devront être complétées en permanence. N'hésitez pas à nous communiquer tous compléments utiles à cet effet.

- Ce questionnaire – qui n'est en rien un « test d'aptitude » --a pour but de vous accompagner pour remplir vos missions et mener à bien vos objectifs. Il serait dommage de le remplir « une fois pour toutes ». Ne craignez pas de l'actualiser fréquemment. Complétez-le, corrigez-le, partagez-le...

Enfin, n'hésitez pas à communiquer à l'adresse de *Musées et Société en Wallonie* vos réflexions et vos suggestions. C'est dans l'échange et la réflexion que nos institutions deviendront de plus en plus professionnelles en matière de gestion muséale.

Table des matières

1. Où va votre musée ? Quelle est votre vision de son avenir ?

- 1.1 La finalité du musée
- 1.2 Les objectifs stratégiques (à 5 ans)
- 1.3 Les objectifs opérationnels (à 1 an)
- 1.4 Les prises de décision

2. Le musée et son environnement

- 2.1 L'environnement physique
- 2.2 L'environnement humain

3. La maintenance des collections et des bâtiments

- 3.1 Le statut juridique
- 3.2 Les acquisitions
- 3.3 L'inventaire
- 3.4 La gestion matérielle
- 3.5 Les assurances
- 3.6 La maintenance (y compris la sécurité et l'hygiène)

4. Les finances

- 4.1 Les sources de financement
- 4.2 La gestion financière
- 4.3 L'analyse des comptes
- 4.4 La gestion comptable

5. La gestion des ressources humaines

- 5.1 Le type d'organisation du travail
- 5.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines
- 5.3 La situation de votre personnel
- 5.4 La gestion «administrativo – légale» du personnel

6. Public et communication

- 6.1 Quel message ?
- 6.2 Pour quel public ?
- 6.3 Quels outils de communication ?
- 6.4 Quels partenaires ?

Où va votre musée ? Quelle est votre vision de son avenir ?

Quel avenir pour votre musée ? Vers où va-t-il ? Vers où voudriez-vous le voir aller ? Quelle est sa raison d'être ? Cette question fondamentale de la finalité du musée sous-tend l'ensemble de ce chapitre et se déclinera en fonction de trois niveaux de réflexion qui s'emboîteront les uns dans les autres. En effet, pour gérer efficacement un musée au quotidien, il est indispensable de réfléchir à son avenir et de déterminer ainsi les objectifs pour lesquels on va mobiliser les énergies et les moyens. Contrairement aux autres chapitres qui seront très précis dans leur formulation, cette première partie se structure autour de questions volontairement ouvertes. Nous n'avons pas voulu livrer d'exemples limitatifs. A vous de « programmer votre musée », de laisser libre cours à vos intuitions, à vos convictions... pour déterminer :

1. votre vision de l'avenir du musée. Quelle est sa finalité ?

Ainsi que, dans la perspective que vous aurez ainsi définie,

2. vos objectifs stratégiques (horizon de 5 ans)

3. vos objectifs opérationnels (horizon d'1 an)

Ces objectifs peuvent être différents des trois missions fondamentales d'un musée : conserver, étudier, valoriser. Mais ils ne peuvent être en contradiction avec ces missions « incontournables » qui doivent rester primordiales.

1.1 LA FINALITE DU MUSEE

En d'autres termes : Quelle est votre perspective à très long terme ? Pour qui ou pour quoi voulez-vous investir votre énergie ? Sur quelles valeurs humaines à atteindre/à valoriser le musée a-t-il été créé ? Quelle est, en somme, la finalité du projet ?

- Existe-t-il un document synthétisant la finalité du musée ?

- Si oui, quels en sont les mots-clés ?

- Si oui, selon quelle périodicité ce document est-il réévalué ?

- Avec quels partenaires (personnel, C.A, P.O.) ?

- Si non, quels devraient en être les mots-clés ?

- Cette finalité s'exprime-t-elle par un « slogan » et/ou un visuel ? Précisez.

- Qui a décidé/décide de la finalité de l'institution dont vous avez la responsabilité ?

- Avez-vous prise sur cette décision ?
 - Si oui, quelle est votre marge de manoeuvre ?
 - Si non, avec qui pouvez-vous débattre de la finalité du musée ?

- Toutes les parties prenantes du musée adhèrent-elles à cette finalité ?
 - Si non, quels sont les obstacles à l'accomplissement de cette finalité (ex. : superposition d'attentes individuelles, désaccord sur les valeurs fondamentales de l'institution...)?

- Avez-vous des alliés qui partagent votre vision de la finalité du musée ?
 - En interne ?
 - A l'extérieur ?

- En quoi cette finalité est-elle spécifique à votre institution ?

- Cette finalité a-t-elle évolué depuis la création du musée ? Comment et pourquoi ?

- Peut-elle ou doit-elle évoluer dans l'avenir ? Comment et pourquoi ?

- Avez-vous mis en œuvre un/des processus pour évaluer l'adéquation entre cette finalité et les actions menées ?

- Quelles sont les valeurs sur lesquelles se fonde votre musée (sa place dans la société et les grandes questions qui y sont associées...)?

1.2 LES OBJECTIFS STRATEGIQUES (5 ANS)

Dans la perspective de la finalité du musée, quels sont les objectifs (scientifiques, éducatifs, financiers, de renommée ou autres) que vous avez définis ou que vous devriez définir pour les 5 ans à venir ?

- Existe-t-il un document synthétisant les objectifs stratégiques du musée ?
 - Si oui, quels en sont les mots-clés ?
 - Si oui, selon quelle périodicité ce document est-il réévalué ?
 - Avec quels partenaires (personnel, C.A, P.O.) ?
 - Si non, quels devraient en être les mots-clés ?

-Quels sont les indicateurs qui vous permettront d'évaluer si vous avez atteint ces objectifs stratégiques ?

-Quelle démarche d'évaluation prévoir pour évaluer si ces objectifs stratégiques ont été atteints ?

-Par qui cette évaluation est-elle/sera-t-elle réalisée ?

-En quoi votre musée répond-il à des demandes de service (conseils, orientation, stages, mise à disposition de documents, aide à la recherche...)

-En quoi votre musée rencontre-t-il des attentes de la société (image, éducation, rayonnement culturel, loisirs, intégration...)

-Fort de cette analyse, pouvez-vous qualifier votre musée d'institution « rentable » sur le plan :

- Scientifique
- Politique
- Éducatif
- Social
- Culture/loisir
- Autres

1.3 LES OBJECTIFS OPERATIONNELS (1 AN)

Dans la perspective de la finalité du musée, quels sont les objectifs opérationnels que vous avez définis ou que vous devez encore définir pour l'année à venir ? Gardez à l'esprit qu'un bon objectif à court terme doit être « smart » : Spécifique, Mesurable, Aceptable, Réaliste, Temps (mesurable dans le temps).

-Existe-t-il un document synthétisant les objectifs opérationnels du musée ?

- Si oui, quels en sont les mots-clés ?

- Si oui, selon quelle périodicité ce document est-il réévalué ?

- Avec quels partenaires (personnel, C.A, P.O.) ?

- Si non, quels devraient en être les mots-clés ?

- Qui définit ces objectifs opérationnels ?

- Quels sont les indicateurs qui vous permettront d'évaluer si vous avez atteint ces objectifs opérationnels ?
- Quelle démarche d'évaluation prévoir ?
- Par qui cette évaluation est-elle ou sera-t-elle réalisée ?
- En quoi votre musée répond-il à des demandes de service (conseils, orientation, stages, mise à disposition de documents, aide à la recherche...)
- En quoi votre musée répond-t-il à des attentes précises de la société (image, éducation, rayonnement culturel, loisirs, intégration...)
- Fort de cette analyse, assure-t-il ses missions sur le plan :

- Scientifique
- Politique
- Éducatif
- Social
- Culture/loisir
- Autres

1.4 LES PRISES DE DECISION

- Existe-t-il un document, un organigramme du musée qui précise qui fait quoi et détermine les limites des responsabilités de toutes les parties prenantes du musée ?
- Quels sont les « décideurs » externes au musée et quelles sont leurs attentes ?
- Quels sont les « décideurs » internes au musée et quelles sont leurs attentes ?
- Quelle est l'instance juridiquement responsable du musée ?
 - Y a-t-il des délégations de pouvoir prévues ?
- Qui a la responsabilité de la gestion quotidienne ?
- Quelle est sa marge de manoeuvre ?

- Y a-t-il des délégations de pouvoir prévues ?

- Le pouvoir de tutelle se remet-il régulièrement en cause ?
 - Si oui, selon quels critères d'évaluation ?

 - A quel rythme ?

 - En cas de tension ou de conflit avec le pouvoir de tutelle
 - la cause du problème est-elle identifiée ?
 - des solutions sont-elles envisagées ?
 - l'hypothèse de faire appel à un médiateur est-elle envisagée ?



LA BOITE A OUTILS

Voir la page http://www.msw.be/fr/actions_frb.php sur le site web de MSW

Le musée et son environnement

Le musée est à la fois un lieu et une institution. Il convient donc d'identifier et de cerner les relations qu'il a déjà ou devrait avoir avec son environnement physique et humain.

L'environnement physique induit une situation, une identité, une reconnaissance, une visibilité, une accessibilité dans un tissu urbain, rural, (post)industriel..., porteur ou contraignant. Il est en tout cas géographiquement déterminant et en attente d'une interaction.

L'environnement humain implique des relations de partenariat, mais aussi de « concurrence », de conflits potentiels avec toute une série d'autres institutions, d'associations, d'individus qu'il importe de bien identifier avant d'envisager les interactions les plus adéquates.

Il est important de bien situer le musée dans son environnement afin qu'il puisse s'y déployer selon sa finalité et ses objectifs.

2.1 ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

-Votre musée dispose-t-il d'un plan de situation (ou d'une vue aérienne) qui le situe dans son environnement immédiat ?

-Décrivez succinctement les liens géographiques du musée (interactions avec le paysage, intégration à l'environnement naturel, lien avec le réseau hydrographique, etc).
Pour vous aider à rédiger ce descriptif, suivez notre conseil : fermez les yeux, prenez de la hauteur et imaginez que vous vous situez au-dessus du bâtiment. Que voyez-vous ?

-Votre musée constitue-t-il une entité aisément isolable dans le tissu bâti qui l'entoure (visibilité et caractéristiques du bâtiment, qualité architecturale, façade/signal) ?

-S'agit-il d'un espace dans un bâtiment destiné à une autre fonction ?

- Si oui, précisez :

-Y a-t-il une possibilité d'extension ?

- Intérieure
- Extérieure

-Le lieu est-il en adéquation avec le type de collections ?
-Si non, expliquez

-De quels accès le musée dispose-t-il ?

- Autoroute
- Route
- Chemin de fer
- Voie fluviale
- Transports en commun
 - Train
 - Bus
 - Métro
 - Navette permanente
 - Train touristique
- Piétonnier
- Réseau de voies lentes (tel que Ravel)
- Circuit divers (autocars, G.R., etc)
- Accès handicapés
- Autres :

-Quelles sont les autres structures de service à proximité immédiate du musée ?

- Aire de détente
- Pique-nique
- Restauration Horeca
- Hébergement
 - Hôtel
 - Gîte rural
 - Auberge de jeunesse
- Commerces
- Attractions touristiques
- Autres musées
- Autres

-Quels sont les possibilités d'interaction évidentes qui apparaissent entre le musée et son environnement ?

-Quels sont les interactions favorables et contraignantes qui apparaissent pour le musée ?

2.2 ENVIRONNEMENT HUMAIN

- Quels sont les acteurs actuels et potentiels de votre musée ?

ACTEURS	Actuels	Potentiels
Visiteurs		
- touristes d'un jour		
- touristes étrangers		
- familles		
- individuels		
- scientifiques, chercheurs		
- seniors		
- groupes socioculturels		
- groupes scolaires		
- mouvements de jeunesse		
- personnes moins valides		
- autres		
Sous-traitants		
- maintenance		
- entretien		
- comptabilité		
- communication		
- promotion		
- restauration (conservation)		
- autres		
Pouvoirs publics		
- Etat fédéral		
- Communauté Française		
- Région Wallonne		
- Province		
- Commune		
- Organismes supranationaux		
- Union Européenne		
Milieu associatif		
- Associations des amis du Musée		
- Associations de musées		
- Associations de quartier		
- Bénévoles		
Acteurs touristiques		
- Offices de promotion (Province/ Région)		
- Maisons du tourisme		
- Syndicat d'initiative		
- Agences de voyage		
- Autocaristes		
Secteur marchand		
- Commerçants		
- Entreprises importantes de la région		
- Partenaires commerciaux		

Enseignement		
- Universitaire		
- Supérieur non universitaire		
- Secondaire		
- Primaire		
- Maternel		
Sécurité		
- Forces de l'ordre		
- Services d'intervention urgente		
Médias et communication		
- Presse écrite nationale		
- Presse écrite locale		
- Télévision nationale		
- Télévision locale		
- Radio nationale		
- Radio locale		
Sources de financement		
- Sponsors permanents		
- Sponsors ponctuels		
- Donateurs/Mécènes		
Ressources scientifiques		
- Personnes ressources		
- Experts et spécialistes		
Autres		
- Personnalités locales (ou extérieures)		
- Institutions proches (ou éloignées)		
- Réseaux locaux (ou internationaux)		
- Riverains		

- De nouveaux partenariats (financiers, environnementaux, humains) sont-ils envisageables ?

- Si oui, précisez lesquels :

- Quels seraient les objectifs partagés ?

- Comment entrer en communication avec ces éventuels nouveaux partenaires ?

- Dans la liste ci-dessus, certains acteurs entrent-ils en concurrence avec l'activité de votre musée ? :

- En quoi y a-t-il concurrence ?

-Vis-à-vis de quel public ?

-Par rapport à quel objectif ?

-S'agit-il réellement de concurrence (ou plutôt de rivalité, divergence de vues, désaccord politique, fausse concurrence, malentendu au niveau de la communication...)?

-Cette concurrence pourrait-elle être transformée en partenariat ?

-Quelles sont les activités ou manifestations qui drainent du public dans le voisinage immédiat de votre musée ?

- Fêtes et cortèges
- Événements socioculturels
- Réunions de quartier
- Rassemblements politiques
- Braderies, foires commerciales
- Commémorations
- Autres :

-Votre musée y est-il associé ?

-Si non, pourquoi ?

LA BOITE A OUTILS

Voir la page http://www.msw.be/fr/actions_frb.php sur le site web de MSW

La maintenance des collections et des bâtiments

La maintenance des collections concerne toutes les missions d'un musée : tenue d'un inventaire ; détermination d'une politique d'acquisitions ; plan de conservation préventive tant dans le musée (réserve ou exposition) que lors de prêts; réflexion quant à la politique de restauration des œuvres; formation du personnel, étude des collections, etc. Elle implique également une gestion saine des bâtiments (sécurité, humidité, température, lumière...)

Comment, pour qui, pourquoi accroître et diffuser son patrimoine tout en le maintenant en bon état ? Autant de questions fondamentales qu'il faut se poser régulièrement.

3.1 LE STATUT JURIDIQUE

- Quel(s) est (sont) le(s) statut(s) juridique(s) des collections ?
- Quel(s) est (sont) le(s) statut(s) juridique(s) des bâtiments ?
- Qui est propriétaire de quoi ?
- Quels sont les autres partenaires (et à quel niveau réel ou juridique) ?
- Existe-t-il une convention écrite en cas de dépôt, prêt à usage... ?
 - Pour les collections
 - Pour le bâtiment
 - Pour la boutique
 - Autres :
- S'il n'y a pas de convention, existe-t-il une volonté d'y remédier ?
 - Comment ?
- Qui reprend la gestion des collections en cas de dissolution de la structure de gestion ?

3.2 LES ACQUISITIONS

-Votre musée définit-il une politique d'acquisitions en matière de collections ?

-La met-il en oeuvre ?

- Par des achats
- Par des échanges
- Par des prêts (avec une convention écrite)
- En suscitant des dons
- En suscitant des legs
- En suscitant des dépôts (avec une convention écrite)
- Autres

-Qui décide des acquisitions ?

- Conservateur/Directeur
- Conseil d'administration
- Commission
- Tutelle

-Votre musée définit-il un programme d'agrandissement ou de réaménagement (de salles, de locaux, de bâtiments) ?

- Pour les collections «permanentes» exposées
- Pour les collections temporaires
- Pour des réserves
- Pour des stocks
- Pour un atelier de conservation/un labo photo
- Pour des services au public (boutique, bibliothèque, accueil, cafétéria...)

3.3 L'INVENTAIRE

-Existe-t-il un registre d'entrée (document administratif avant l'inventaire individuel des objets) ?

-Les objets sont-ils tous identifiés par un numéro d'inventaire ?

-Si non, quel est le pourcentage d'objets inventoriés ?

-Existe-t-il :

- Un (ou des) inventaire(s) ancien(s) ?
- Un inventaire papier ?
- Un inventaire photographique ?
- Un inventaire informatisé ?

-L'informatisation de l'inventaire est-il en cours :

- Pour les nouvelles acquisitions
- Pour les anciennes

-Si oui, Quel est le logiciel informatique utilisé ?

-Si oui, votre musée participe-t-il au programme AICIM ?

-Si oui, dans quel groupe d'intérêt spécialisé (GIS) ?

- Archéologie
- Art et Histoire
- Ethnologie
- Sciences, Techniques et Industries
- Sciences naturelles

-A quelles normes votre fiche d'inventaire se réfère-t-elle (ICOM-AICIM-Autres) ?

-L'inventaire est-il conçu pour s'intégrer dans une base de données plus large ?

-La consultation de l'inventaire est-elle limitée. Si oui, comment et à qui ?

3.4 LA GESTION MATERIELLE DES COLLECTIONS

EN MATIERE DE MANIPULATION :

-Existe-t-il des consignes précises de manipulation (maintenance, emballage, transport) des objets en usage interne ?

- Pour la mise en place dans les salles, vitrines
- Pour la mise en réserve
- Pour la mise en stock

-Existe-t-il des consignes précises de manipulation des objets lors de prêts à l'extérieur ?

-Votre musée dispose-t-il :

- D'un document de convention de prêt ?
- D'un document type de prêt et d'état de conservation, tant à usage interne qu'externe ?

(Des informations à ce sujet sont disponibles dans la boîte à outils)

-Existe-t-il une politique de déclassement/tri... des collections ?

- Par don à d'autres institutions
- Par prêt ou dépôt à d'autres institutions
- Par élimination physique, vente, autre ...
- Non prévue ou non autorisée par les statuts

EN MATIERE DE CONSERVATION :

-A-t-il été établi une liste de priorités, d'urgence pour des mesures conservatoires ?

- En interne
- Avec appel externe pour avis, consultance
- Avec intervention extérieure (privée/institutionnelle)

-Le musée profite-t-il des prêts/dépôts à l'extérieur pour assurer des mesures conservatoires ?

- En interne
- A charge de l'emprunteur, et sous contrôle du musée

-L'attention à la conservation préventive concerne-t-elle ?

- Les objets exposés
- Les objets en réserve
- Les objets en stock
- Avec quels critères ? Quels indicateurs ? Quels seuils limites ?

-L'attention à la conservation active concerne-t-elle ?

- Les objets exposés
- Les objets en réserve
- Les objets en stock

-Les actions de restauration concernent-t-elles ?

- Les objets exposés
- Les objets en réserve
- Les objets en stock

-Les actions de restauration sont-elles réalisées ?

- En interne
- En interne avec consultance
- En externe

-La part des dépenses annuelles réservée à la conservation est-elle suffisante ?

-Si non, quelle devrait-elle être ?

-De quel équipement dispose le musée pour la conservation préventive, active ?

- Pour les objets exposés ?
- Pour les objets en réserve ?
- Pour les objets en stock ?

-Existe-t-il une liste des besoins en équipement pour la conservation préventive, active (Type hygromètre, luxmètre, ...) ?

-Cette liste est-elle :

- Complète
- Portée à la connaissance du personnel
- Prise en compte
- Contrôlée
- Mise à jour

-De quel personnel dispose le musée pour la conservation préventive, active ?

-Quelles sont les compétences et la formation de ce personnel ?

-Ce personnel est-il suffisant ?

- De quel local dispose le musée pour la conservation préventive, active ?
 - Ce local est-il suffisant ?
 - Si non, de quel local devrait disposer le musée pour la conservation préventive, active ?

- Quelles sont les logiques de rangement des collections ?
 - Taille
 - Support
 - Techniques
 - Chronologie
 - Thèmes
 - Accessibilité
 - Conditionnement
 - Autres

3.5 LES ASSURANCES

MOBILIER

-Existe-t-il des valeurs d'assurance établies pour :

- Les collections ?
- Le matériel ?

-De quel type d'assurance s'agit-il ? (Valeur par pièce ou globale, tous risques ou pas, agréée ou pas ...)

-A défaut d'une valeur préexistante, le musée en établit-il une lors des prêts à l'extérieur ?

IMMOBLIER

-Le bâtiment est-il correctement assuré en :

- Incendie ?
- Dégâts des eaux ?
- Vandalisme ?
- Bris de glace ?
- Responsabilité civile ?
- Autres ?

- Si oui, par qui ?
- La situation matérielle des collections et du bâtiment est-elle en conformité avec les clauses des contrats d'assurance ?
- Cette situation est-elle contrôlée ? Selon quelle périodicité ?

3.6 LA MAINTENANCE (Y COMPRIS LA SECURITE ET L'HYGIÈNE)

-En matière de maintenance du contenant (bâtiment, locaux), votre musée offre-t-il toutes les conditions d'hygiène reprises dans le RGPT (Règlement général en matière de protection du travail)?

-Qui est responsable de la sécurité ?

- En interne au musée
- Le propriétaire
- L'autorité de tutelle
- Une société privée
- Autre

-Le musée est-il attentif à ses relais sécuritaires (police, sociétés, autres responsables...) ?

-Y a-t-il un plan et des mesures de sécurité en matière de :

- Incendie /détection/alarme/ selon les normes légales
- Evacuation (personnel/visiteurs) avec affichage légal
- Vol (protection physique des ouvertures : barreaux, système électronique...)
- Vandalisme
- Eaux : ruissellement/ inondation

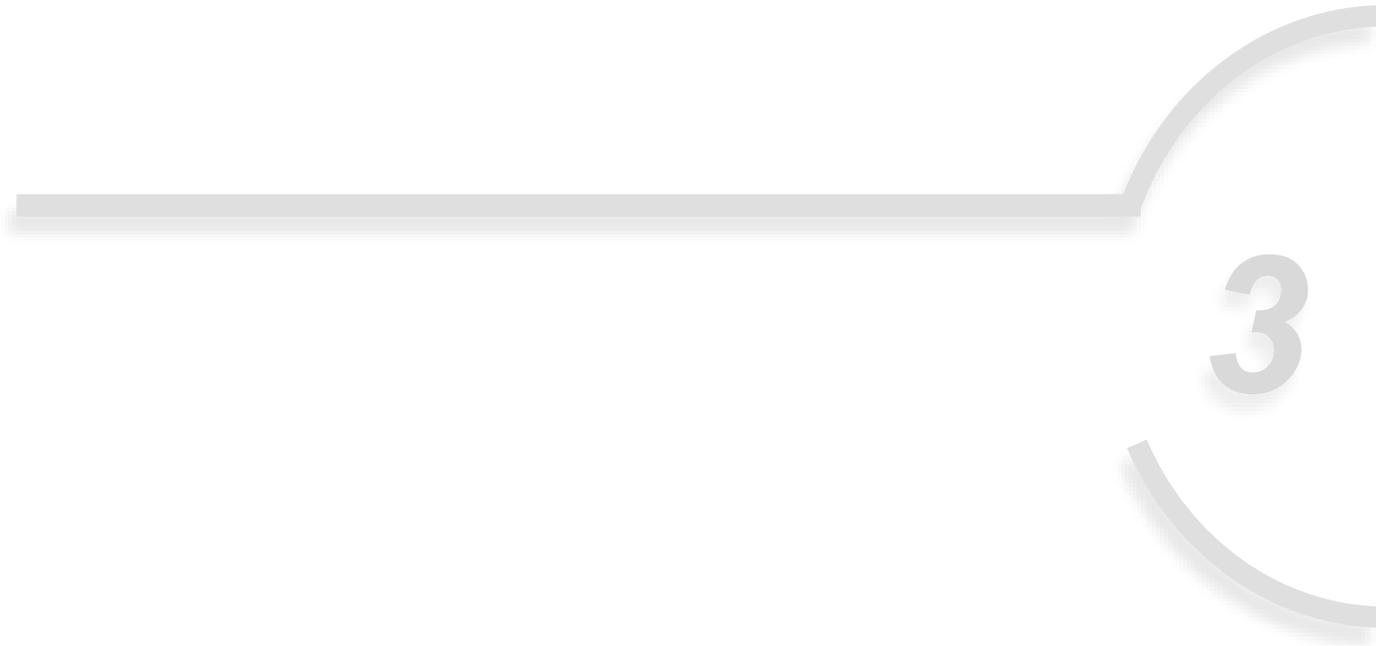
-Y a-t-il un plan de « grande maintenance » du bâtiment ?

-Y a-t-il un plan de « petite maintenance » (extincteurs, corniches, serrures, éclairage, chauffage, points d'infiltration, climatisation, ascenseurs...)

- Contrôle annuel. Par qui ?
- Autre

-Existe-t-il un carnet, une liste, de l'état des lieux actualisé par :

- Un comité de contrôle de l'entreprise ?
- A défaut, par un gestionnaire interne ?



LA BOITE A OUTILS

Voir la page http://www.msw.be/fr/actions_frb.php sur le site web de MSW

Les finances

Le musée, pour fonctionner correctement, doit disposer d'un minimum de ressources financières, à réunir puis à gérer avec soin.

La mise en place d'outils performants de gestion comptable et financière est un des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

La comptabilité n'est pas une fin en soi, elle n'est pas non plus un mal nécessaire imposé pour des raisons de contrôles extérieurs. C'est un véritable outil de gestion indispensable à la conduite de toute institution quelle que soit sa taille.

La comptabilité est aussi un outil de prévision. L'analyse des documents comptables permet d'établir le diagnostic de santé de l'institution qui, une fois posé, met en lumière les faiblesses éventuelles et indique les moyens à mettre en œuvre pour redresser ou améliorer la situation.

4.1 SOURCES DE FINANCEMENT

ENTRÉES

-L'entrée au musée est-elle payante ?

-Une modulation des prix a-t-elle été instaurée ? Le prix a-t-il été adapté par rapport :

- A l'intérêt des collections ?
- A d'autres attractions touristiques voisines ?
- A différentes catégories de public ?
- Autres ?

-La politique tarifaire a-t-elle fait l'objet d'une étude de marché ?

-Les prix pratiqués sont-ils cohérents par rapport aux objectifs et missions de votre musée ?

-Dans quelle mesure les entrées participent-elles au coût annuel du fonctionnement de votre musée ?

AUTRES REVENUS

- Quelles sont les autres sources de financement pour votre musée :

- actuellement ?

- dans le futur ?

- Votre musée répond-il aux critères fixés par la Communauté Française pour l'octroi d'un subside annuel actuellement selon l'arrêté de 1958 et, à l'avenir, selon les huit critères du nouveau décret sur les musées. Ces critères sont :

1° Disposer d'une collection permanente, inventoriée, présentant un intérêt scientifique et culturel.

2° Présenter des garanties suffisantes quant à l'étude, la communication, la conservation et la gestion de la collection.

3° Disposer d'une infrastructure adéquate à l'ensemble des fonctions muséales en ce compris la sauvegarde du patrimoine par des équipements adéquats.

4° Disposer d'un personnel qualifié pour assurer les fonctions scientifiques, administratives, éducatives, techniques et de sécurité active.

5° Etre accessible au public selon des modalités définies préalablement par le musée ou l'institution muséale.

6° Développer une approche dynamique de publics socialement et culturellement diversifiés.

7° Participer à la mise en réseau ou à des actions collectives des musées.

8° Collaborer avec d'autres institutions dans les domaines culturel, éducatif, social, économique et touristique.

- Si votre musée ne répond pas à ces critères :

- Pourquoi ?

- Que faut-il améliorer pour y parvenir ?

- Quels produits/services votre musée a-t-il développé pour augmenter ses rentrées financières (boutique, cafétéria, expertises, accueil ou organisation d'événements, reproductions d'œuvres, artisanat, location de site / d'objets, d'expositions, ...)?

- Comment ces différents produits sont-ils gérés ?

- Votre musée s'est-il doté d'un dossier de sponsoring ?

- Votre musée dispose-t-il d'une politique de communication/d'accueil orientée vers les mécènes/donateurs particuliers ?

- La collecte des fonds est-elle confiée à

- Un membre du personnel
- Un sous-traitant extérieur :
- Un sous-traitant extérieur bénévole
- Professionnel
- Bénévole
- Amis du musée
- Autres

- Votre musée cherche-t-il de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations avec des acteurs extérieurs pour augmenter ses revenus ou diminuer ses charges ?

4.2 LA GESTION FINANCIERE

- Quel est l'organigramme des personnes pouvant engager financièrement l'institution ?

- Quelles sont les procédures de contrôle de la trésorerie ?

- Qui dispose de l'accès aux comptes ?

4.3 L'ANALYSE DES COMPTES

- De quels outils de contrôle de gestion disposez-vous ?

- Budget prévisionnel
- Balance « budget/comptes » (mensuelle, trimestrielle...)
- Tableau de bord (général/spécifique)
- Divers calculs de ratio (p.ex. : coûts en personnel ou en communication/nombre de visiteurs)
- Autres

- Les structures d'engagements financiers sont-elles assez souples par rapport aux besoins de fonctionnement ?

4.4 LA GESTION COMPTABLE

- Quelle est le système d'organisation de la comptabilité ?

- Qui contrôle la comptabilité ?

- Utilisez-vous une comptabilité en partie double telle que le prévoit la nouvelle loi relative aux asbl (suivant le plan comptable minimum normalisé) ?
Si ce n'est pas le cas, sachez que plusieurs des rubriques de cette comptabilité normalisée peuvent vous aider à établir votre bilan et votre compte de résultats. Vous pouvez, à ce sujet, vous référer à la boîte à outils.

- Votre musée dispose-t-il au sein de son personnel des compétences nécessaire pour gérer sa comptabilité ?

- Un comptable professionnel a-t-il été consulté pour la mise en place des outils de gestion financière et de présentation des comptes annuels ?
 - Si non, est-il envisagé de le faire ?

LA BOITE A OUTILS

Voir la page http://www.msw.be/fr/actions_frb.php sur le site web de MSW

La Gestion des Ressources Humaines

Les musées sont avant tout des entreprises de service. Le personnel y constitue la principale valeur ajoutée aux collections. Quelles que soient les tâches réalisées au sein de l'institution muséale, celles-ci sont interdépendantes et doivent servir les missions reconnues par le musée. Un organigramme limpide évite les ambiguïtés de compétences. Une législation sociale respectée favorise un esprit d'entreprise au service du patrimoine et du public. A côté d'une gestion administrative et légale du personnel, l'entreprise muséale se doit de se doter d'outils de communication ou de formation nécessaires pour que le personnel puisse mener ses tâches. Et si d'aventure, des conflits de compétence ou de personnes apparaissent, il convient de pouvoir les résoudre. Ce sont là autant d'aspects qui relèvent de la gestion du personnel.

5.1 LE TYPE D'ORGANISATION DU TRAVAIL

- L'institution dispose-t-elle d'un organigramme du personnel et des bénévoles ?
- Comment le contenu du travail est-il structuré : tend-il vers une forte spécialisation ou vers une polyvalence ?
- Le travail de chaque personne est-il clairement défini ?
- Qui peut prendre des décisions et pour quelles matières ?
- Comment les membres du personnel participent-ils aux prises de décision ?
- Les compétences du personnel sont-elles en adéquation avec les missions et les objectifs de l'institution ?
 - Si non, quelles sont les inadéquations et les solutions envisagées ?
- Les délégations de compétence ou de remplacement durant les absences sont-elles clairement définies ?
- Existe-t-il des conflits de compétence au sein de l'institution ?
 - Si oui, lesquels
- En cas de problème au sein du personnel ou des bénévoles de l'institution, quels sont les systèmes de remédiation utilisés ?
- Est-il nécessaire de recourir à des compétences externes en la matière ?

5.2 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Existe-t-il un plan de carrière pour les membres du personnel ?
 - Si oui, comment ce plan est-il géré :
 - Gestion des entrées
 - Gestion des statuts (personnel bénévole/personnel rémunéré)
 - Gestion des départs
 - Formation
 - Evaluation
 - Mobilité et promotion
 - Temps de travail
 - Relations sociales
 - Augmentation financière
 - Evolution dans la hiérarchie
 - Respect des barèmes en vigueur

- Les membres du personnel partagent-ils les objectifs et les valeurs du musée pour la construction d'une culture d'entreprise ?

- Quelles sont les actions menées pour la stimuler ?

- Est-il nécessaire de faire appel à des compétences externes en la matière ?

5.3 LA SITUATION DE VOTRE PERSONNEL

Catégorie	Nombre		Formation	Contrats	S ou B ²	I ou E ³
	tps plein ¹	unités de personnes				
Directeur/trice						
Conservateur/trice						
Collaborateur/trice						
Documentaliste/bibliothécaire						
Gestionnaire de l'inventaire						
Employé(e) d'animation						

Fonctions administratives (administration, secrétariat, comptabilité...)						
Restaurateur/trice d'objets et/ou d'oeuvres d'art						
Contacts presse						
Technicien(ne)-ouvrier/ère						
Préposé(e) à la réception/ Hôtesse d'accueil, téléphone, vente boutique						
Gardien(ne)-surveillant(e)						
Technicien(ne) de surface (préposé au nettoyage)						
Autre						

¹ tps plein: exprimé en équivalent temps plein...

² Salarié ou Bénévole

³ Interne ou Externe

- Par quel(s) organe(s) le personnel est-il rémunéré ?

- Nous vous proposons un exercice sur l'adéquation entre la description de fonction et l'activité réelle d'une personne. Il est fréquent en effet que dans de nombreux « petits » musées, la même personne appartienne à plusieurs catégories à la fois (voir dans la boîte à outils de cette partie). Cet exercice vous permettra, sur base de dix grandes catégories de fonctions nécessaires à la vie d'un musée, de déterminer :

- si chaque membre de votre personnel exerce la fonction pour laquelle il a été engagé
- s'il exerce plusieurs de ces fonctions
- s'il a les compétences (étude, formation...) pour exercer cette/ces fonctions.

5.4 LA GESTION ADMINISTRATIVO-LÉGALE DU PERSONNEL

- L'institution a-t-elle connaissance de la commission paritaire dont elle relève ?

- Si oui, précisez laquelle :

-L'institution connaît-elle des obligations légales résultant des conventions paritaires la concernant en matière de :

- Gestion administrative des dossiers du personnel
- Rémunération des travailleurs
- Gestion du temps de travail
- Délégation syndicale
- Gestion des contrats de travail

-L'institution intègre-t-elle ces obligations légales ?

-Quelles actions doivent être développées à court terme pour progresser dans ce domaine ?



5

LA BOITE A OUTILS

Voir la page http://www.msw.be/fr/actions_frb.php sur le site web de MSW

Public et Communication

La mise en valeur des collections comprend à la fois la présentation muséographique des objets, la communication externe, destinée à attirer les visiteurs, et la communication interne, visant à leur faire découvrir le contenu du musée.

La gestion du public et de la communication présentent de nombreuses facettes différentes et complémentaires : information, image(s), signalétique, promotion... Elles font appel à plusieurs compétences, notamment rédactionnelles, graphiques, journalistiques, technologiques, publicitaires et sociologiques.

Quelle cohérence pour la communication autour du musée? Quelles approches promotionnelles, pour quels publics? Comment professionnaliser la démarche, avec quels soutiens extérieurs? Autant de questions que ce chapitre vous aidera à mieux cerner.

6.1 QUEL MESSAGE ?

Avant de déterminer la manière de bien communiquer vers le public, il est nécessaire de se poser la question de ce qu'on souhaite lui communiquer. Quelle est la nature du «produit» qu'on cherche à lui vendre (pour employer le langage des publicitaires).

- Quelle est la spécificité de votre musée par rapport à l'offre culturelle environnante ?
- Quels en sont les principaux points forts, les atouts en terme d'attractivité ?
- La muséographie actuelle met-elle suffisamment en valeur ces atouts, cette spécificité ?
- Vers quoi votre musée est-il en train d'évoluer ? Son contenu, sa présentation, son fil directeur... sont-ils amenés à changer dans les années à venir ?
- Quelle est l'image que vous souhaitez donner du musée ?
- Faut-il mettre davantage en avant :
 - L'intérêt scientifique des collections
 - L'importance artistique du patrimoine du musée
 - L'intérêt documentaire (ou pédagogique) des collections
 - L'ambiance du musée, les qualités du site, son prestige, son ancienneté

- L'originalité du contenu du musée
- L'originalité de la présentation (muséographie, scénographie)
- Le dépaysement, le ressourcement que procure une visite
- La qualité des infrastructures d'accueil (cafétéria, plaine de jeu, librairie, parking...)
- Le professionnalisme de l'encadrement (guides, service éducatif...)
- L'environnement du musée (ce qu'il y a à proximité, formules combinées...)
- Autres

- Quel est le « style » de votre musée ? Sur quel ton faut-il communiquer à son sujet ?

- Votre musée possède-t-il déjà sa propre « identité visuelle » (logo, « charte » ou ligne graphique, protocole de communication) ?

- Si oui, depuis combien d'années ?
- Quelle est la qualité de cette identité visuelle ?
- Est-elle toujours d'actualité ?

- S'il existe, le slogan résumant la finalité de votre musée est-il toujours actuel et efficace ?

- Les messages délivrés par les guides ou les animateurs de votre musée vont-ils dans le sens de votre identité et de la déontologie définie par l'ICOM ? (Voir boîte à outils)

6.2 POUR QUEL PUBLIC ?

Il est pratiquement impossible de bien communiquer vers tous les publics à la fois. Le message est souvent trop général pour répondre aux attentes de chacun, les espaces promotionnels trop exigus pour faire figurer toute l'information utile.

Une bonne communication, pour être « rentable » en terme de coût/bénéfice (importance de l'investissement humain et financier par rapport au nombre et à la qualité des visiteurs attirés) passe par une bonne connaissance de « son » public (et de son « non-public »). Elle est souvent plus stratégique lorsqu'elle se concentre sur une sélection de « publics-cibles ».

- En fonction du tableau ci-dessous, identifiez le public auquel votre musée est destiné à priori, le public qui le fréquente dans les faits et celui qui reste éventuellement à conquérir.

Types de publics	Public à priori	Public réel	Public à conquérir
Enfants			
Adolescents			
Ecoles			

Enseignants			
Familles			
Universitaires			
Chercheurs			
Seniors			
Handicapés			
Associations culturelles			
Autres associations			
Institutions publiques			
Entreprises privées			
Riverains (quartier)			
Habitants de la même ville			
Habitants de la même province			
Habitants de la même région / communauté			
Habitants du pays			
Collectionneurs			
Professionnels spécialisés			
Touristes d'un jour			
Touristes étrangers			
Représentants des médias			
Personnes en réinsertion sociale			
Personne d'origine immigrée			
Public socialement / culturellement défavorisé			
Personnes à mobilité réduite			
Autres «handicapés»			
Autres publics «fragilisés»			
Autres			

-Disposez-vous de données statistiques à ce sujet ?

-De quel type de données statistiques s'agit-il (comptage des tickets d'entrée, enquêtes...)

-Disposez-vous d'un outil informatique pour l'enregistrement de ces données. Si oui, lequel ?

-Quelles sont les attentes spécifiques de ce(s) public(s) ? Qu'espère (nt)-t-il(s) trouver au musée :

- En termes de contenu
- En termes de services
- En termes d'infrastructures

- Ces affirmations sont-elles le fruit d'une enquête ?

- Avez-vous entrepris une démarche afin de mieux connaître le(s) public(s) à « conquérir » et de comprendre les raisons qui font qu'il(s) ne franchit(ssent) pas encore les portes du musée ?

- Comment connaître ses (leurs) attentes propres (et y répondre) ?

- Parmi les attentes souvent évoquées pour attirer un public plus large, on peut citer :

- Espace de détente, cafétéria,
- Fauteuils et bancs dans les salles, ascenseur,
- Plaine de jeux pour enfants, parking propre, aire de pique-nique,
- Horaires d'ouverture souples et étendus,
- Prix d'entrée réduits, conditions particulières (pour les groupes, les enfants, les écoles, les familles, les enseignants, les handicapés, les journalistes, les seniors...),
- Service pédagogique, dossier pédagogique, jeux didactiques, objets à « toucher »,
- Accueil multilingue, personnalisé,
- Offres combinées (avec un repas, une activité de délasserment ou une autre visite, par exemple), « packages touristiques », vitrine des curiosités de la région,
- Multimédia (audiovisuel), documentaire de présentation, jeux interactifs, aire d'expérimentation,
- Librairie, boutique à souvenirs,
- « Évasion », rêve, plongée dans l'histoire ou un décor dépaysant...

- Votre musée est-il en mesure d'adapter son « offre culturelle » pour attirer de nouveaux publics ?

- Si oui, par quels moyens ?

- Si non, pour quelles raisons ?

- Votre musée est-il prêt à développer des orientations nouvelles par rapport à ses vocations premières (en jouant la carte de l'attraction touristique davantage que celle de la recherche scientifique, par exemple) ?

- Serait-il préférable de concentrer son action promotionnelle vers un choix plus restreint de publics-cibles ?

- A l'aide du tableau ci-dessus (types de public), pouvez-vous hiérarchiser les publics (-cibles) du musée, de façon à établir des priorités dans vos démarches de communication ?

6.3 QUELS OUTILS DE COMMUNICATION ?

Tout communique : le bâtiment qui abrite le musée, son éclairage, l'accueil du réceptionniste, le sourire des surveillants, les photos du dépliant, la faute d'orthographe du panneau de signalisation, la couleur des cartes de visite, le graphisme du ticket d'entrée... jusqu'à la propreté des sanitaires

- Quels sont les «vecteurs de communication» que votre musée utilise aujourd'hui ?
Soulignez-les dans la liste indicative suivante :

- Bâtiment** : mise en valeur de la façade, panneau signalétique, balise d'identification, éclairage (intérieur et extérieur), bannière, drapeau, parking...
- Approche du musée** : panneaux indicateurs (autoroutes, routes, gares, piétons, cyclistes, handicapés), sigle touristique, flèches directionnelles, marquage au sol...
- Accueil** : panneau des prix, panneau «informations», plans de situation, règles de sécurité et objets interdits, langues parlées par le réceptionniste, tenue du personnel d'accueil billetterie, badges...
- Options muséologiques** : parcours de visite scénarisé, disposition originale des vitrines ou des objets dans les vitrines, manipulations, vidéos, CD-roms, outils multimédias...
- Accompagnement des visites** : fléchage intérieur (sens de la visite, vestiaire, sanitaires, tea-room...), explications de mise en contexte, audio-guides, dépliants de présentation des salles, notices, cartels et étiquettes, visites guidées, assistance de bénévoles...
- Documents pédagogiques** : dossier pour les enseignants, jeu didactique, circuit enfants, site Internet «jeunes»...
- Supports imprimés** : dépliants, papillons, affiches, brochures, autocollants...
- Documents de travail** : carte de visite, papier à lettre, enveloppes, cartons réponse...
- Publicité (payante ou non)** : annonces dans les guides culturels et touristiques, les annuaires téléphoniques, les sociétés de diffusion, vidéo promotionnelle...
- Presse** : locale, régionale, nationale, internationale, commerciale, toutes boîtes...
- Médias audiovisuels** : télévision et radio locales, communautaires, nationales, internationales...
- Internet** : site Internet référencé, liens croisés, présence sur un portail, groupes de discussion...

- Bouche à oreille** : encouragé par des activités prestigieuses ou exceptionnelles, accès hors heures d'ouverture, locations, nocturnes...
- Périodique /lettre d'information du musée** (y compris les mails)
- Périodique /lettre d'information des amis de musées** (y compris les mails)
- Autres** : pin's, casquette, t-shirt, objet souvenir...

-Ces différents outils ont-ils fait l'objet d'une approche harmonisée (graphique, signalétique...)?

-Sont-ils en concordance avec la mission et les objectifs (le «message») du musée?

-Une «enquête de satisfaction» a-t-elle déjà été entreprise concernant les outils de communication mis à la disposition des visiteurs du musée ?

-Celle-ci a-t-elle été conçue en interne ou avec l'aide de consultants extérieurs ?

-Comment rendre la communication du musée plus compréhensible, plus motivante vis-à-vis de publics trop peu représentés ?

-Y a-t-il de nouveaux canaux de communication à exploiter, vis-à-vis de quels publics ?

-Votre musée est-il en mesure de faire appel à des consultants extérieurs spécialisés en communication (muséologie, signalétique, graphisme, marketing, Internet...)?

-Quelles pistes avez-vous déjà explorées pour vous faire aider par des professionnels extérieurs sans trop investir financièrement dans l'opération ?

Par exemple : stagiaires en muséologie ou en communication, avis d'autres responsables de musées, alignement sur un plan de communication existant, exercice d'audit à l'occasion d'une journée de formation (p.ex. AFMB)...

6.4 QUELS PARTENAIRES ?

Le Musée ne communique jamais tout seul. Il a tout à gagner à s'associer à d'autres acteurs pour renforcer la portée de sa communication, dans une relation de partenariat «win-win» (investissements et bénéfices partagés).

- Pouvez-vous compter sur des partenaires extérieurs pour démultiplier les effets de vos démarches d'information du public et de communication institutionnelle ?

Par exemple :

- Pouvoir de tutelle (CFWB, RW, province, commune, université...),
- Relais culturels existants (centres culturels, maisons de la culture...)
- Réseaux de promotion touristique (OPT, points d'info tourisme, syndicats d'initiatives, maisons du tourisme, sites Internet régionaux...)
- Association des «amis du musée»
- Autres attractions de la région,
- Organismes d'événements culturels ou d'animations touristiques (asbl spécialisées, tour-opérateurs, autocaristes, associations de guides touristiques, conférenciers...)
- Ambassades, délégués régionaux et attachés culturels belges à l'étranger (CGRI, Agence wallonne à l'exportation, Agence Bruxelles Wallonie Québec...)
- Clubs spécialisés et associations d'amateurs (souvent présents sur Internet)
- Partenaires commerciaux (mécénat, joint-ventures...)
- Médias locaux, régionaux, nationaux, internationaux
- Réseaux scolaires
- Hôtels, restaurants et cafés des environs
- Autres

LA BOITE A OUTILS

Voir la page http://www.msw.be/fr/actions_frb.php sur le site web de MSW