



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale des patrimoines
et de l'architecture**
Service des musées de France
Sous-direction de la politique des musées
Bureau de l'animation scientifique et des réseaux

Nathalie FOURMENT
Directrice du musée national de
Préhistoire
1, rue du musée
24620 LES EYZIES

Réf. : 2023/D/8121

Paris, 12 juin 2023

Madame la Directrice,

Vous avez présenté le projet scientifique et culturel (PSC) du musée national de préhistoire lors de la commission scientifique des musées nationaux (CSMN) du 14 avril 2023. Il est le fruit d'un travail mené en association étroite avec vos équipes et d'échanges réguliers avec les services du ministère selon une démarche participative qu'il convient de saluer.

Ce document, qui peut être considéré comme le premier PSC du musée, après la rédaction du programme muséographique des années 1990, présente un projet limité dans le temps, à une échelle de 5 ou 6 ans, proposant l'exploration de plusieurs axes ou « expériences » relevant tout à la fois du positionnement de l'établissement, de la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail, d'une prise en charge renouvelée des collections, de nouvelles approches notamment pour ce qui relève des projets d'expositions, de la politique des publics et plus largement de l'action culturelle. L'objectif que vous affichez est de pouvoir bénéficier, à cet horizon proche, d'un retour sur ces expériences afin de réfléchir, dans le cadre d'un second PSC et sur des bases concrètes, à des perspectives renouvelées, notamment sur le sujet des réserves, prérequis essentiel au développement de l'établissement.

Implanté sur un territoire emblématique en matière de Préhistoire, à forte attractivité touristique, mais où les propositions concurrentes sont nombreuses, le musée national de Préhistoire a su devenir au fil de son histoire le plus grand musée du monde dans son domaine par le nombre d'objets conservés (7 millions d'items).

On le conçoit aisément, ce chiffre impressionnant place la question des collections au cœur de vos préoccupations premières, que ce soit sous l'angle de leur traitement, de leur conservation ou bien encore de leur enrichissement. Ainsi, s'agissant de la politique de récolement mise en œuvre, vous appuyez de manière pragmatique sur des consultations de chercheurs ou la mise en œuvre stratégique de chantiers de collections vous permettant tout à la fois de mieux connaître vos fonds et d'accompagner d'autres réflexions essentielles : plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC), plan de conservation préventive (cf. avis du C2RMF en pièce jointe), etc. Il n'existe pas encore de PSBC pour votre établissement et la première version de ce document annoncée pour cette année devra être

rapidement testée pour le rendre pleinement opérant.

La tâche de récolement reste compliquée par l'absence d'un outil de gestion informatique, la question de l'informatisation des collections restant une difficulté qui doit trouver rapidement une solution par une décision concertée avec le bureau de la diffusion numérique des collections du SMF, mais aussi - idéalement - en cohérence avec le musée d'archéologie nationale. Il apparaît sur ce sujet indispensable que le musée fasse très rapidement un choix.

Vous abordez de manière concrète la problématique des réserves dont le taux de saturation (près de 100%) a pour conséquence qu'aujourd'hui le musée est dans l'incapacité d'accueillir des collections nouvelles. Le cahier des charges pour une stratégie pluriannuelle des réserves que vous avez rédigé doit permettre de répondre aux enjeux non seulement d'un point de vue logistique et immobilier, mais aussi du point de vue de la stratégie scientifique de gestion globale des collections.

Je retiens que la question de l'enrichissement des collections, déjà présentée devant la commission d'acquisition des musées SCN du printemps 2022, repose sur l'association de l'ensemble des données scientifiques de l'archéologie (biens archéologiques mobiliers, vestiges anthropobiologiques, prélèvements et idéalement documentation archéologique). Pour garantir la pleine efficacité de cette politique, cela demande que le travail partagé entre le service des musées de France, la sous-direction de l'archéologie du service du patrimoine et le service interministériel des archives de France se poursuive.

En effet, le PSC propose une nouvelle politique d'acquisition, fondée sur deux axes : la cohérence patrimoniale pour les collections issues d'anciens « *gisements de référence* » à l'échelle nationale, et l'entrée en collection de mobilier issu de nouveaux « *gisements de référence* », également d'envergure nationale. Opérant un virage important en ce domaine, le musée souhaite ainsi s'engager dans une politique d'enrichissement raisonnée de ses collections, démarche que l'on ne peut que saluer. Sa mise en œuvre nécessitera toutefois une réflexion sur cette qualification de « *gisement de référence* », ainsi qu'un dialogue nourri avec les DRAC (SRA et services musées) et les collectivités territoriales qui souhaiteraient également conserver et valoriser ces ensembles. Cette nécessité de dialogue est d'ailleurs soulignée dans le PSC et la création d'un réseau des musées de Préhistoire en sera un jalon essentiel.

Le PSC pose aussi à plusieurs reprises la question des « *prélèvements* » et du statut à leur donner.

Le terme y est cependant employé dans différentes acceptions et il conviendra de poursuivre le dialogue à ce sujet avec la SDA et le SMF. Enfin, pour ce qui concerne la documentation archéologique associée au mobilier, comme le rappelle à juste titre le PSC, une réflexion est en cours à ce sujet entre la sous-direction de l'archéologie et le SIAF. Sans remettre en cause l'existant, elle devrait permettre de clarifier un certain nombre de points. Il est toutefois d'ores et déjà possible de rappeler que la documentation archéologique produite dans le cadre d'une mission de service public et encadrée par un arrêté préfectoral, constitue de fait des archives publiques et entre dans le champ d'application du livre II du code du patrimoine.

Ces collections, au cœur des préoccupations du musée, sont également indispensables à la poursuite des activités de recherche menées par l'établissement dont la dimension scientifique et patrimoniale est reconnue par les spécialistes du monde entier. Le constat est fait d'une ouverture croissante à la recherche depuis 2016. Au regard de l'importance scientifique des collections conservées au MNP, cette dynamique positive mérite d'être saluée. Le choix d'articuler cette activité de recherche avec les enjeux liés à la conservation (récolement notamment) et à la valorisation (programmation culturelle) apparaît tout à fait pertinent. Les tensions que risquent d'engendrer les demandes croissantes de consultation des collections dans un contexte de ressources humaines très contraint nécessiteront d'établir des priorités. À cet égard, le fait d'inscrire le musée dans une démarche plus sélective et proactive en termes de programmation de la recherche, en capitalisant opportunément sur des programmes pouvant être développés par des institutions et chercheurs extérieurs et en développant des synergies de recherches, nous semble particulièrement important. Cet ancrage disciplinaire est un indéniable atout en matière de développement scientifique et donc culturel, qui nécessite d'intégrer plus fortement le musée en tant qu'institution de référence dans les nombreux dispositifs et

programmes de recherche, en lien avec les UMR traitant de Préhistoire sur le territoire national.

En termes de valorisation, le musée national de Préhistoire assure, avec l'édition de la revue PALEO, une mission de diffusion scientifique de la recherche dans un paysage international concurrentiel. Il faut saluer la volonté affichée de donner à cette revue à la fois plus de visibilité et un nouvel élan, notamment par la publication de hors-séries monographiques. Bien identifiée, cette revue est un des très rares acteurs de publication scientifique en Préhistoire sur le territoire national classé internationalement. Loin d'être anecdotique, cette mission doit pouvoir être pensée et valorisée à une échelle pertinente -sans doute européenne- en favorisant la publication d'articles longs ou de synthèse, impossible dans les revues concurrentes anglo-américaines. Le souhait que cette mission soit davantage reconnue et portée au niveau central du ministère de la Culture et de celui de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est à soutenir. Aussi, nous vous invitons à engager un dialogue avec la SDA afin d'articuler les différents projets éditoriaux, notamment au sujet d'un projet de création d'une collection dédiée aux monographies de grottes ornées, de manière à ce que les offres proposées soient complémentaires et non-concurrentielles.

Sur la prise en compte des réseaux, votre établissement est l'un des trois grands musées d'envergure nationale à conserver et présenter des collections publiques nationales de Préhistoire, avec le musée d'archéologie nationale et le museum national d'histoire naturelle. Il est indispensable de construire une cohérence globale entre ces trois établissements, notamment en matière de politique d'acquisition et de gestion de collections. Ce partage d'expérience aurait aussi vocation à s'ouvrir en direction d'établissements internationaux confrontés aux questions de collections d'indénombrables, mais la temporalité de ce PSC ne permettra sans doute pas d'aller au bout de l'ensemble de ces intentions. Il est toutefois souhaité que cela soit le cas pour l'échelle nationale et que les premiers jalons de la faisabilité des réseaux à l'échelle internationale soient clairement posés.

Il est tout autant essentiel que le musée tisse des liens scientifiques et patrimoniaux avec les musées de France du territoire présentant des collections de Préhistoire, pour assurer le rayonnement de l'établissement, démontrer la cohérence de ses actions et apparaître naturellement comme « tête de pont » d'un vaste réseau aux échelles locale, nationale et internationale.

L'enjeu de (re)positionnement du musée sur son territoire passera également par une mise en relation plus concrète avec la pluralité d'acteurs publics (centre des monuments nationaux, centre national de Préhistoire, pôle d'interprétation de la Préhistoire, pôle mixte de recherche de Campagne, abri Pataud-MNHN) et privés, qui traitent de préhistoire sous l'angle de la recherche et/ou de l'accueil des publics. Vous rappelez la mission conjointe de l'IGAC et du MESRI (2020) dont les propositions privilégiaient un *leadership* du musée sur certains volets de l'action commune aux institutions précitées.

Le nécessaire dialogue avec l'ensemble de ces acteurs doit permettre de passer d'une concurrence regrettable à une synergie profitable. Cet enjeu d'intérêt général est partagé par tous les échelons décisionnels du territoire (collectivités et services déconcentrées, corps préfectoral, etc.). Dans cette synergie, le respect de l'identité et des missions fondamentales de chacun doit être assuré, tout autant que la lisibilité des actions spécifiques. Un meilleur partage des informations et des programmations doit se mettre en place. La proposition d'offres communes doit être finalisée et témoigner de réels parcours coordonnés. Il va de soi que cela ne pourra se faire qu'avec une intention partagée et une coordination forte des différents échelons impliqués, tant du côté de l'État (administration centrale et DRAC) que des collectivités territoriales. Tous les efforts doivent concourir à positionner le musée national de Préhistoire au centre des enjeux et du jeu d'acteurs du territoire Grand Site de la Vézère.

En termes de programmation culturelle et d'action envers les publics, de nombreux freins structurels sont à prendre en compte, notamment une position géographique « éloignée » de gros bassins de population, un très fort phénomène de saisonnalité déjà évoqué ou bien encore des structures d'accueil (restaurants, hôtels, commerces) dont les ouvertures suivent ces rythmes. En termes de stratégie culturelle, vous souhaitez poursuivre vos premières actions avec les comités du tourisme afin de favoriser la fréquentation dite « hors saison » et faire des vacances scolaires, à l'automne et au printemps, des moments stratégiques de développement pour le musée. Dans ce cadre, une nouvelle

temporalité a été mise en place. Elle prévoit des expositions temporaires en saison non estivale, tout en maintenant des installations temporaires récurrentes en été (« *Le musée sort de sa réserve* »). Mise en test depuis 2022 avec une programmation à l'échelle de quelques années, elle fera l'objet d'un retour d'expérience permettant de mieux évaluer l'effet sur la fréquentation, l'intérêt pour les différents types de publics et la pertinence des choix thématiques proposés.

Concernant la muséographie du parcours permanent, la réussite esthétique de l'ensemble conçu en 2004 par l'architecte Jean-Pierre Buffi ne peut faire oublier certaines contraintes, tant techniques que scientifiques et didactiques. Une évolution est nécessaire. Elle sera complexe et devra passer par un travail de recensement permettant une hiérarchisation des problèmes afin de dresser poste par poste des perspectives à court, moyen et plus long termes. Ainsi, le présent PSC qui souhaite poser un temps de réflexion de quelques années doit vous permettre la mise en œuvre d'actions spécifiques qui auront valeur de tests et qui, dans un futur PSC, vous aideront à présenter des éléments argumentés pour une évolution concrète du parcours permanent. Il conviendra de même d'interroger la question de sous-dimensionnement de la salle d'exposition temporaire, l'absence d'atelier pédagogique aux normes ou bien encore d'espace librairie-boutique.

En termes de politique des publics, le musée national de Préhistoire n'a jamais bénéficié de réelle enquête des publics et il est donc difficile d'en avoir une connaissance fine, en termes de composition et d'attentes. En l'espèce, malgré des moyens humains et financiers mobilisables dans une proportion réduite, le musée présente de nombreux points forts : une équipe mobilisée, une recherche intense qui vient nourrir les propositions, des partenariats étroits et pertinents avec le MNHN, une forte créativité globale. Vous l'indiquez, ces difficultés pourraient être surmontées avec une offre de médiation à dynamiser, à coordonner avec une stratégie culturelle plus globale et bien entendu avec des moyens adéquats. Tout naturellement, au regard d'une fréquentation marquée par le poids du public familial, l'axe de reconquête cible les publics les plus jeunes, que ce soit dans un cadre scolaire ou en famille.

Au sein du parcours de visite cependant, l'absence de dispositif spécifique à destination des publics jeunes est un réel frein à l'accessibilité des connaissances et constitue un paradoxe, notamment face aux ambitions affichées. Votre projet de création d'un parcours jeune public intégré, ici au stade de la déclaration d'intention, devra s'enrichir des réflexions que vous souhaitez initier dès cette année. Pareillement, le défaut en matière d'accompagnement à la visite, qu'il s'agisse de document, de dispositif d'explication ou de visite guidée gagnera à être progressivement corrigé. Le parcours extérieur de visite qui permettra de mettre en valeur des espaces aujourd'hui peu qualifiés est quant à lui gage d'un attrait renouvelé pour l'établissement.

Enfin, le déficit de communication dont souffre le musée ne pouvant pas être compensé par une augmentation des moyens financiers et humains dédiés dans un avenir proche, vous avez opté pour une stratégie vous permettant de bénéficier de la lisibilité de partenaires choisis par vous et désireux de s'associer la valeur scientifique du musée. Il s'agit d'une solution de compromis qui permet de diversifier l'image de l'établissement et sa reconnaissance au sein du territoire de la Vézère.

Les différents projets annoncés et ambitions portés par le musée national de Préhistoire dans le cadre du présent PSC ne pourront être menés à bien sans une évolution nécessaire d'un point de vue structurel, que cela concerne les bâtiments ou les personnels. La stratégie pluriannuelle que vous avez lancée sur les réserves ainsi que la refonte de certains processus internes vont dans le sens d'une rationalisation des besoins. Toutefois, ils ne suffiront à eux seuls à révéler tous les potentiels du musée, de ses collections et du rôle scientifique et culturel qu'il doit assumer en France comme au plan international. Pour porter ces ambitions, vous identifiez clairement les moyens financiers et humains qui seraient à mettre en œuvre et l'enjeu des évolutions souhaitées dans le cadre des réflexions en cours. Vous pouvez compter sur la mobilisation du service des musées de France pour vous donner, dans toute la mesure du possible, les moyens qui permettront de mener à bien ce vaste projet. Dans l'immédiat, il conviendra donc de prioriser ces actions en fonction des moyens qui pourront effectivement être dégagés.

En synthèse, je tiens à souligner que ce document correspond parfaitement aux attentes et développe tous les aspects constitutifs d'un PSC de très grande qualité. La stratégie ambitieuse comme les enjeux raisonnés, énoncés de façon claire, invitent à délivrer un avis très favorable.

En conséquence, j'ai l'honneur et le plaisir de valider, au nom du ministère de la culture, le projet scientifique et culturel (PSC) du musée national de Préhistoire.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.



Christelle CREFF
Cheffe du service des musées de France

Pièce jointe : (1) avis du C2RMF

Paris, le 13 avril 2023

AVIS

LES EYZIES (24 – Dordogne)
Musée national de la Préhistoire

Projet scientifique et culturel

*Rédactrices : Juliette Rémy (Département de la conservation préventive),
Mireille Klein (Département de la restauration)*

Diffusion :

Monsieur Franck ISAIA, Sous-directeur de la politique des musées, chef du Service des musées de France par intérim
Service des musées de France
6, rue des Pyramides
75 001 PARIS

Copie :

Monsieur Pierre MACHU, chef du Bureau de l'Animation scientifique et des réseaux, Service des musées de France

Centre de recherche et de restauration des musées de France

Ministère de la Culture – Direction générale des Patrimoines – Service des musées de France

Carrousel : Laboratoire - Palais du Louvre - Porte des Lions de l'aile Flore - Escalier de l'horloge - 14, quai François Mitterrand - 75001 Paris -
Tél. : 01 40 20 56 52 - Télécopie : 01 40 20 68 56

Versailles : - Ateliers de restauration - Petite écurie du roi - 2 avenue Rockefeller - CS 50505 - 78007 Versailles Cedex -
Tél. : 01 39 25 28 28 – Télécopie : 01 39 02 75 45

Flore : Ateliers de restauration - Palais du Louvre – Paris - Porte Jaujard – Tél. : 01 40 20 24 20 - Télécopie : 01 40 20 24 47

Ce nouveau PSC a été rédigé dans un contexte de changement pour le musée national de la Préhistoire, suite à la prise de poste de la nouvelle directrice et au renouvellement d'une partie de l'équipe ; alors que le précédent PSC avait été rédigé dans les années 1990, ce document marque les 100 ans du musée en réfléchissant à son positionnement, au XXI^e siècle, au sein du panorama des musées nationaux et des musées d'archéologie.

Il s'agit d'un texte remarquable, très complet, bien écrit et documenté ; il est en outre enrichi par de nombreuses illustrations et annexes qui accompagnent et soutiennent le propos développé.

1 Conservation préventive

La conservation préventive est très largement abordée dans le document ; plusieurs parties y sont ainsi consacrées spécifiquement, ce qui est à souligner.

Comme il est rappelé à plusieurs reprises au cours du document, les collections sont au centre des préoccupations de ce PSC. Du fait de leur spécificité (nombre d'items/lots évalué à environ 7 millions, collections dites « indénombrables »), le récolement est un enjeu majeur. Or, à la prise de poste de la nouvelle directrice, le deuxième récolement décennal n'était pas encore entamé : il s'agit donc d'une des priorités actuelles. Figurent en première ligne du plan de récolement décennal les collections de forts enjeux patrimoniaux et de fortes sensibilités sur le plan de la conservation préventives (vestiges anthropobiologiques, art mobilier, industrie osseuse, etc.) ; des chantiers de collections sont mis en œuvre à l'occasion de ce récolement, afin d'améliorer l'état et les conditions de conservation des objets (dépoussiérage, reconditionnement, etc.). Le récolement est également conçu comme un outil pour avancer sur d'autres sujets liés à la conservation préventive, tels que la rédaction du PSBC – qui devrait être finalisé cette année – ou bien l'établissement d'un plan de conservation préventive (PCP) ; parmi les objectifs de ce dernier figure notamment l'amélioration de la gestion du climat.

Un des chantiers majeurs pour le musée dans les années à venir est le schéma pluriannuel des réserves. Ces dernières sont en effet éclatées dans de nombreux espaces de nature diverse et ne présentent pas toujours des conditions de conservation satisfaisantes pour les objets. Elles sont en outre saturées à plus de 90%, ce qui interroge le musée sur sa capacité à accueillir de nouvelles collections. L'année 2022 a vu la rédaction d'un cahier des charges pour une étude globale, dont les objectifs principaux sont l'actualisation des données et un bilan de situation pour chacun des espaces, l'établissement de données prospectives, la définition des besoins et l'élaboration de plusieurs scénarios permettant de répondre aux enjeux mis en évidence. Dans le cadre de cette étude, des propositions pratiques et immédiates ont déjà pu être mises en œuvre, telle que la densification de certains espaces.

Un autre chantier à entreprendre – mais plus tard – sera celui du renouvellement de la muséographie actuelle. Datant de 2004, elle présente aujourd'hui des éléments déficients ou obsolètes. Certains dispositifs sont en outre peu favorables à une bonne conservation des œuvres : vitrines non étanches et difficiles à ouvrir, éclairage à revoir, soclages défectueux, etc. Un bilan complet sera à établir dans les années à venir, mais

Les informations contenues dans ce rapport ne peuvent être publiées sans l'autorisation du C2RMF

le musée prévoit d'ores et déjà plusieurs actions ponctuelles, telles que l'amélioration de certaines vitrines et la révision du système de gestion du climat.

Le document souligne, à juste titre, la faiblesse des moyens du musée, aussi bien sur le plan financier que sur le plan des effectifs (46 ETP, parmi lesquels 1 seule personne en charge de la régie des collections). Si la refonte de l'organigramme devrait permettre de renforcer certaines équipes (service des publics, du bâtiment), les personnels en charge de la gestion des collections demeurent trop peu nombreux au regard des besoins du musée.

En conclusion, le musée a très bien cerné les enjeux en terme de conservation des collections et a su les prioriser afin de mettre en œuvre un plan d'actions qui semble bien adapté – mais très ambitieux.

Le Département de la conservation préventive du C2RMF reste à la disposition de l'établissement pour l'assister sur ses projets en tant que de besoin.

2 Restauration

Avis favorable