



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation du Muséum national d'Histoire naturelle



novembre 2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).

Sommaire



Présentation	5
La gouvernance	7
I – Une identité très positive, reconnue à l’extérieur et revendiquée en interne	7
II – Un décret statutaire récent mais dont la révision apparaît nécessaire	7
III – Des progrès dans la gestion et la structuration à prolonger en y associant la communauté	8
IV – Un partenariat national et international de plus en plus intense	8
1 ● Au plan national	8
2 ● Au plan international	9
La stratégie en matière de recherche	11
I – Une recherche diversifiée centrée sur la biodiversité	11
II – Un pilotage de la recherche à conforter	12
La stratégie en matière d’expertise et de valorisation de la recherche	13
I – L’expertise : une activité partagée adossée à la recherche	13
II – Le Conservatoire botanique national du bassin parisien	13
III – Une unité d’interface recherche - décideurs	14
IV – Valorisation et appui aux unités de recherche	14
Une position de pointe pour les sciences participatives	15
I – Sociétés savantes et « amateurs »	15
II – Une Maison des associations naturalistes ?	15
La stratégie de développement et de gestion des collections	17
I – Les collections documentaires	17
II – Les collections naturalistes	18
La stratégie en matière de formation et de diffusion des savoirs	19
I – Des spécialités de master originales et une école doctorale thématique	19
II – Formation des enseignants du 1 ^{er} et 2 nd degrés	19
III – Diffusion scientifique et muséologie : une spécificité nationale	20

Le pilotage et la gestion	21
II – La gestion des affaires financières et comptables	21
1 ● L'organisation	21
2 ● Le pilotage	21
III – La gestion des ressources humaines	22
IV – Le Patrimoine et les grands projets en cours	22
Conclusion et recommandations	25
I – Les points forts	26
II – Les points faibles	26
III – Les recommandations	26
Liste des sigles	27
Observations du président et du directeur général	29
Organisation de l'évaluation	33

Présentation



Le Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) ; il est placé sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) et de l'environnement (MEDDE). Il a pour missions la recherche fondamentale et appliquée ; la conservation et l'enrichissement des collections du patrimoine naturel et culturel ; l'enseignement ; l'expertise ; la diffusion du savoir.

Avec les universités Paris 2, 4 et 6, le MNHN est membre fondateur du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Sorbonne Universités et lauréat des initiatives d'excellence avec le projet « Super ».

Depuis l'Édit royal de mai 1635 créant le Jardin royal des plantes médicinales, et le décret de la Convention du 10 juin 1793, acte de naissance, le Muséum national d'Histoire naturelle s'est positionné comme acteur incontournable dans la recherche en zoologie, botanique, géologie, minéralogie, mais aussi en histoire de l'homme. Ses collections, parmi les trois premières du monde, sont irremplaçables et d'une valeur inestimable. Les 110 collections sont réparties en différents lieux et renferment 68 à 70 millions de spécimens des sciences naturelles.

La Bibliothèque s'inscrit aussi dans l'histoire et le patrimoine de la France. Elle est de rang mondial pour la richesse de ses collections, qui en fait en même temps un instrument et un sujet de recherche.

En tant qu'établissement ayant des missions universitaires, il assure la formation de plus de 300 étudiants en master et plus de 150 doctorants (rattachés à l'école doctorale ED 227 du Muséum) et est co-tutelle de 17 unités de recherche (16 UMR et 1 USR), dont 14 comme établissement déposant, et deux unités mixtes de service.

Attirant 10 millions de visiteurs à l'année, le Muséum est l'une des rares grandes infrastructures de diffusion du savoir à pouvoir s'appuyer sur d'autres missions ; ainsi la gestion et la conservation des collections, la recherche, l'expertise bénéficient à la diffusion des connaissances et à l'action éducative et culturelle à l'intention de tous les publics. Enfin au travers des actions de sciences participatives, le Muséum participe à la collecte de données précieuses et concourt ainsi à une meilleure connaissance de la biodiversité.

Le budget prévisionnel du MNHN en 2013 s'élève à 106 M€. L'établissement remplit les conditions pour passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE) mais le conseil d'administration (CA) a repoussé la proposition de passage aux RCE.

Le Muséum dispose de 16 implantations en France, dont neuf à Paris et en Île-de-France, ses différents sites totalisant 687 hectares de foncier, plus de 120 bâtiments. Le MNHN est confronté à des difficultés structurelles multiples de par l'éclatement géographique de ses sites, du fait de bâtiments vétustes et peu adaptés aux exigences scientifiques. Les 1 600 personnels (plus de 1 250 BIATSS et 300 enseignants) travaillant au MNHN représentent des corps de métiers fort diversifiés, avec des attentes professionnelles variées : assistants techniques, bibliothécaires, chercheurs, dessinateurs, enseignants-chercheurs, jardiniers, secrétaires, surveillants, techniciens, etc.

Le MNHN a déjà été évalué par l'Aeres en 2008¹. Le rapport d'autoévaluation du MNHN de 2012² s'est présenté comme un outil précieux et une base de discussions. Le présent rapport et les entretiens réalisés pour sa rédaction portent plus particulièrement sur les quatre thèmes suivants :

- la gouvernance du MNHN (organisation du MNHN, décret statutaire de l'établissement, place des instances, adéquation entre les objectifs propres du MNHN et le modèle de gouvernance EPSCP) ;
- les missions de l'établissement public (stratégies, mise en œuvre, transversalité) ;
- la politique de partenariats aux niveaux national, européen et international ;
- la gestion du MNHN.

¹ Rapport d'évaluation du MNHN par l'Aeres d'octobre 2008.

² Rapport d'autoévaluation du MNHN remis à l'Aeres en octobre 2012.

La gouvernance



I – Une identité très positive, reconnue à l'extérieur et revendiquée en interne

Le MNHN bénéficie d'une image très forte, en France et à l'étranger. Cette image est liée à son histoire, en relation avec celle des sciences de l'homme et de la nature. Elle est aussi due à la richesse de ses collections (l'Herbier du Muséum, par exemple, est le plus riche au monde), mais aussi de plus en plus à la qualité de la recherche qui s'y conduit. Elle dépasse très largement le milieu scientifique et concerne tous ceux que les relations entre l'homme et la nature, les questions touchant à la biodiversité ou à l'évolution du vivant, notamment dans le contexte du changement global, intéressent. Elle contribue à rendre les formations dispensées par l'établissement très attractives pour les étudiants.

Le MNHN occupe en outre une place particulière pour l'accueil qu'il fait au grand public, à travers l'ensemble de ses supports de médiation scientifique (Grande galerie de l'évolution, Jardin des plantes, expositions temporaires, etc.), mais aussi par sa médiathèque, ses programmes de science participative, etc.

Malgré des efforts réels, la communication du MNHN n'est pas complètement à la hauteur des potentialités de l'établissement, s'agissant notamment de la communication interne. Elle est encore mal intégrée par les services, les départements et les unités de recherche. Elle utilise insuffisamment la panoplie des technologies de l'information et de la communication.

La présence et les interventions chronophages dans les médias écrits et visuels des chercheurs du MNHN ne sont nullement référencées et valorisées. Or, cette présence touche des centaines de milliers ou des millions de personnes qui prennent ainsi connaissance de la recherche et des résultats obtenus par les scientifiques.

Cette identité marquée et reconnue est revendiquée en interne. Mobiliser le fort sentiment d'appartenance partagée des chercheurs et de tous les autres personnels du MNHN pour un projet commun ambitieux, valorisant toutes les spécificités culturelles de l'établissement, est un des enjeux forts d'une gouvernance améliorée.

II – Un décret statutaire récent mais dont la révision apparaît nécessaire

Il y a une douzaine d'années le constat, dressé notamment par la Cour des comptes¹, de nombreuses lacunes et faiblesses d'organisation et de gestion au Muséum national d'Histoire naturelle avait motivé la parution du décret n° 2001-916 du 3 octobre 2001.

Ce décret est toujours en vigueur. Il précise le statut du MNHN, « le place sous la tutelle conjointe des ministres chargés de l'enseignement supérieur, de l'environnement et de la recherche » et définit ses missions : « la recherche fondamentale et appliquée, la conservation et l'enrichissement des collections issues du patrimoine naturel et culturel, l'enseignement, l'expertise, la valorisation, la diffusion des connaissances et l'action éducative et culturelle à l'intention de tous les publics ».

Mais ce décret instaure une dyarchie dans la gouvernance du MNHN en précisant les rôles des différentes instances de la structure : « le Muséum est administré par le conseil d'administration présidé par le président choisi parmi les personnalités ayant une compétence scientifique dans les domaines d'activité de l'établissement », « les fonctions de président du Muséum sont incompatibles avec l'exercice de fonctions de direction au sein de l'établissement ». Le président ne dispose pas de prérogatives en matière de direction opérationnelle de l'établissement. « Le directeur général assure la direction de l'établissement », « il prépare et exécute le budget, gère le personnel, veille à la conservation et à la gestion des collections ». En revanche le décret n'impose pas que le directeur général ait vocation à enseigner ou effectuer des recherches dans les domaines scientifiques du MNHN ce qui, quelle que soit la qualité de ceux qui en ont exercé la charge, induit un risque de déficit de légitimité scientifique.

Ce modèle a incontestablement permis d'améliorer la gestion du MNHN². Cependant des faiblesses, dues à des définitions trop vagues des compétences de chacun, ont rapidement été constatées^{2,1,1}.

¹ Rapport de la Cour des comptes 2001 : Contrôle de gestion du Muséum national d'Histoire naturelle - Exercices 1995 à 1999.

² Rapport de la Cour des comptes 2010 : Contrôle de gestion du Muséum national d'Histoire naturelle - Exercices 2000 à 2007.

La présidence et les directeurs généraux successifs de l'établissement ont reçu, à trois reprises à partir de 2010, des lettres de mission des MESR et MEDDE « les invitant à engager une réflexion approfondie sur le mode de gouvernance » afin de porter remède à une situation apparaissant insatisfaisante à la communauté du MNHN. « Aucune démarche n'ayant été entreprise », les ministères de tutelle ont annoncé^{2,3} leur volonté de « lancer dès maintenant le processus de réforme qui doit conduire à l'adoption d'un nouveau décret portant statut du MNHN d'ici l'été 2013 ». Faisant suite à la démission en avril 2012 de la majorité des membres du CA élus par le personnel, principalement en raison d'un désaccord avec la direction générale sur des propositions de restructuration de l'établissement, ce processus de réforme vise à « assurer le bon fonctionnement de l'établissement dans un climat apaisé ».

III – Des progrès dans la gestion et la structuration à prolonger en y associant la communauté

Le MNHN a su assainir les comptes et la trésorerie, diminuer le nombre de ses laboratoires, créer des structures à vocation transversale (Directions transversales), comme la direction de la recherche, de l'expertise et de la valorisation (Direv) ou la direction des bibliothèques et de la documentation. Le conseil scientifique (CS) fonctionne sur la base d'une réflexion constructive des membres élus ou nommés. Des chercheurs y sont régulièrement invités pour présenter leurs projets ou résultats de recherche. Cette contribution à un objectif partagé contraste avec le fonctionnement du conseil d'administration.

A l'instar de la diminution substantielle du nombre des laboratoires, un regroupement des départements scientifiques pourrait avoir un effet stimulant en mettant à disposition des lieux d'échange et de discussion et en favorisant la visibilité de la recherche, domaine fondamental pour le MNHN.

Un fort sentiment d'adhésion au Muséum caractérise les personnels permanents et temporaires. Cette identification avec l'établissement, si elle devait s'en tenir à la nostalgie d'un passé « moins administratif, plus humain » pourrait constituer un frein au changement. Mais cette fierté d'appartenir à l'équipe du MNHN peut être au contraire un formidable levier pour faire avancer les changements nécessaires ; il faut investir dans la motivation des collaborateurs.

Malgré les dispositifs mis en place par la direction pour relayer les informations et permettre aux élus de s'exprimer, la transparence a pu manquer dans un certain nombre de décisions, mal expliquées par la hiérarchie ou mal comprises par les utilisateurs. Une meilleure communication interne et une meilleure explication des intentions politiques, mais aussi une meilleure écoute, devraient permettre d'atténuer les critiques et frustrations. Les propositions des représentants du personnel devraient être mieux écoutées et prises en compte, le cas échéant. Par exemple, lors de plusieurs entretiens avec le comité d'évaluation, différents interlocuteurs ont fait part de leur manque d'information sur les procédures d'attribution des moyens, faisant naître en eux un sentiment d'opacité dans les processus de décision.

L'attente d'un nouveau décret statutaire provoque un ralentissement des activités et freine les initiatives. Il apparaît urgent d'associer l'ensemble de la communauté à un projet d'établissement incluant une restructuration de la gouvernance et une poursuite de l'amélioration de l'organisation administrative.

IV – Un partenariat national et international de plus en plus intense

Le MNHN s'inscrit dans un réseau de partenariats nationaux et internationaux.

1 • Au plan national

Le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) est le partenaire principal et co-tutelle de 16 unités de recherche du MNHN sur 17. D'autres partenariats importants seront décrits dans le chapitre recherche. Les liens avec le CNRS se sont enrichis par la création en décembre 2009 du dispositif de partenariat en écologie et environnement (Dipee) entre le Muséum et l'Institut écologie et environnement du CNRS (INEE) auquel plusieurs unités sont rattachées.

De nombreuses actions ont été lancées en Guyane, à la Réunion et en Nouvelle Calédonie, avec 202 missions effectuées de 2009 à 2012, en partie en collaboration avec d'autres musées européens.

¹ Rapports des IGAENR et CGEDD de 2006.

² Lettre de mission statutaire du MNHN adressée à D. Hoffschir et E. Piozin par le MESR en septembre 2012.

³ Lettre de mission statutaire du MNHN adressée à D. Clement et P. Delduc par le MEDDE en octobre 2012.

La création du Pres Sorbonne Universités et l'obtention de l'Idex « Super » ouvrent le MNHN à d'autres disciplines (géographie, droit, économie, gestion, etc.). Le Pres offre l'opportunité à ses fondateurs et associés de mener des actions qu'ils ne pourraient pas réaliser seuls dans leurs établissements. Pour le MNHN, il s'agit donc d'une occasion unique de renforcer sa transdisciplinarité au cœur même de la ville de Paris. Un premier appel d'offres de projets scientifiques aux interfaces a déjà été lancé et le MNHN pourra bénéficier d'un soutien financier. La co-accréditation de l'ED 227 avec l'université Pierre et Marie Curie (UPMC) est déjà un signe fort de structuration au sein du Pres.

Les liens du MNHN avec la ville de Paris se sont desserrés suite aux différences de point de vue sur le projet immobilier de l'îlot Buffon-Poliveau ; ils restent néanmoins importants, notamment dans le domaine de la recherche et dans celui de la diffusion des savoirs. Cette collaboration est un puissant levier pour la recherche, l'accueil de chercheurs et étudiants étrangers et l'incubation de projets industriels innovants. Il pourrait en être de même des relations avec le Crous qui ne doivent pas être négligées.

L'activité scientifique du Muséum repose également sur des partenariats inter établissements tels que la Fondation pour la recherche sur la biodiversité, et sur un grand nombre de contrats de recherche adossés aux unités, répondant à des appels d'offres publics ou privés, nationaux ou internationaux, expertises diverses.

2 ● Au plan international

Au niveau international, la participation aux grands programmes européens ou internationaux de recherche constitue un volet très important du partenariat scientifique du Muséum. Comme dans de nombreux établissements de recherche en France, les collaborations/accords internationaux sont plutôt opportunistes et se nouent au gré des rencontres scientifiques des chercheurs. Cependant, le MNHN affiche clairement deux axes stratégiques forts de collaboration, depuis 2011, avec le Brésil et Madagascar en liaison avec les collections, des actions sur le terrain, ainsi que des actions de formation. Au niveau européen, on retrouve de nombreux partenariats principalement avec les autres muséums et les actions réalisées dans le cadre du 7^e PCRD. Les missions menées dans le domaine international sont animées par le service de la recherche de la Direv et par une délégation aux relations européennes et internationales dynamique et enthousiaste qui mériterait d'être renforcée en personnel. Ce service gère également l'accueil des délégations étrangères, les missions internationales très chronophages sur la biodiversité en lien avec le ministère de l'écologie, l'Unesco, la FAO (organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture).

Bien que la plupart de ces collaborations et partenariats existent depuis un certain nombre d'années, le MNHN a fait l'effort de mettre en valeur l'existant et de développer les nouveaux projets précédemment cités et d'autres : *Global biodiversity information facility* (GBIF), *Consortium of european taxonomic facilities* (Cetaf), *Convention of international trade in endangered species of wild fauna and flora* (Cites).

La stratégie en matière de recherche

I – Une recherche diversifiée centrée sur la biodiversité

La recherche est l'une des cinq missions fondamentales du Muséum. Aujourd'hui, 17 unités de recherche et deux unités mixtes de services — environ 500 chercheurs et enseignants-chercheurs dont 250 affectés au MNHN — sont reconnues au MNHN en partenariat avec le CNRS pour 18 d'entre elles. Quatre le sont avec l'IRD, une avec l'Inserm, cinq avec l'UPMC, une avec l'Ehess. Parallèlement, des liens étroits ont été noués avec l'université Paris Diderot, l'EPHE, l'Inrap et l'Ifremer (notamment dans le cadre des deux stations marines). Les équipes se retrouvent autour de quatre mots clefs identité du MNHN : « biodiversité – géodiversité », « évolution », « adaptation » et « impacts du changement global ». Sur la côte bretonne deux stations marines à Concarneau et Dinard constituent d'importants outils de recherche en biologie marine. Ces stations ne sont pas intégrées dans le réseau des observatoires des sciences de l'univers (Osu) disposant de moyens à la mer conséquents. Les unités de recherche sont regroupées dans sept départements scientifiques : Écologie et gestion de la biodiversité (EGB) ; Histoire de la terre (HT) ; Hommes, natures, sociétés (HNS) ; Milieux et peuplements aquatiques (MPA) ; Préhistoire (Prh) ; Régulation, développement et diversité moléculaire (RDDM) ; Systématique et évolution (SE).

Depuis ces dernières années, le MNHN a affiché sa volonté de travailler transversalement sur les grandes questions environnementales actuelles en jouant à la fois sur les sciences de la nature et les sciences de l'Homme et de la société. Comme mentionnées dans le précédent rapport Aeres en 2008, les *Actions Transversales MNHN* (ATM) lancées dans les laboratoires de recherche sont devenues de puissants leviers pour susciter et soutenir l'interdisciplinarité. Le budget consacré aux actions transversales est supérieur aux crédits récurrents des unités (plus d'un million d'euros chaque année de 2009 à 2011). Cinq ans après, à l'heure où le bilan scientifique de ces actions va être présenté devant le conseil scientifique du MNHN, les ATM ont déjà montré leur rôle moteur dans la politique scientifique de l'établissement. Un nouvel appel d'offres a d'ailleurs été lancé, avec notamment une ATM positionnée sur le parc zoologique de Paris, dont l'ouverture est programmée en 2014, sur « la réflexion sur les liens recherche et parc zoologique ».

L'expertise Aeres de chaque unité, montre que la recherche menée est de bonne à très bonne qualité. Ce résultat est cohérent avec les chiffres présentés par la direction de la recherche, de l'expertise et de la valorisation (Direv). En effet, l'évolution du nombre de publications MNHN, toutes disciplines confondues, a été significative entre 2005 (417 publications) et 2011 (1 095) dont 33,6 % de co-publications en 2010. Les publications liées aux sciences de l'univers sont les plus nombreuses. L'analyse des citations montre également une augmentation marquante de 2007 à 2009 traduisant une meilleure visibilité de la recherche. Depuis 2007, 105 projets ANR ont fait intervenir des équipes du MNHN dont 43 projets en coordination (données Direv) dont des AAP thématiques biodiversité en 2007 et 2009. Un grand nombre de projets est déposé chaque année avec un taux de succès de 20 % environ. Les actions Marie Curie et projets européens type ERC du programme FP7 ainsi que les programmes de coopération rencontrent un beau succès. La participation aux grands programmes internationaux de recherche constitue un volet très important du partenariat scientifique du Muséum.

Le MNHN a su se positionner au sein de l'Idex « Super » porté par le Pres Sorbonne Universités ainsi que sur différents Labex : BCDiv (coordinateur), MATISSE, L-IPSL et PATRIMA pour lesquels le MNHN est partenaire. Le Pres se présente comme une réelle opportunité pour l'accueil de chercheurs étrangers, d'appels d'offre lancés au titre de la recherche et de la SATT.

Akteur incontournable au sein du dispositif français de la Stratégie nationale pour la biodiversité, le MNHN est également membre fondateur de la Fondation de coopération de recherche sur la biodiversité et de l'alliance Allenvi. Il devrait être associé à la gouvernance de l'Agence nationale pour la biodiversité et lui apporter toute son expérience de recherche au service de l'expertise.

Les unités de recherche peuvent compter sur des personnels très motivés et attachés à leur établissement, d'un environnement scientifique de qualité. Parallèlement aux financements des unités de recherche et des ATM, la recherche bénéficie de crédits de soutien (490 k€ en moyenne depuis 2009) aux montages de colloques et de partenariats, à l'acquisition d'équipements mi-lourds tous les ans (CT-Scan, résonance magnétique nucléaire, cytomètre en flux, microscope électronique, etc., 155 k€/an), aux montages de projets européens et internationaux (présence d'une ingénieure Europe et d'une équipe liée aux relations internationales et d'une délégation à l'outre-mer dynamique), ainsi que d'un conseil scientifique serein ouvert aux discussions et d'une Direv efficace.

II – Un pilotage de la recherche à conforter

Le MNHN doit se donner les moyens de poursuivre la restructuration de sa recherche et d'afficher une réelle politique scientifique ambitieuse et durable. L'affichage de 17 laboratoires associés à sept départements manque de lisibilité et de coordination/pilotage. Certes, le rôle du conseil scientifique a été revalorisé, son avis est maintenant demandé, notamment pour l'attribution des crédits de recherche et pour la diffusion de la culture scientifique. Il apparaît néanmoins que le cheminement des décisions et le rôle des différents acteurs (CS, Codir, Direv, directeur de département, directeur d'unité, président du CS etc.) restent obscurs et souvent incompréhensibles pour les chercheurs eux-mêmes.

La direction de la recherche, de l'expertise et de la valorisation (Direv) a été créée en 2011 afin de répondre à la nécessité d'une synergie accrue entre les partenaires concernés. Dans les organigrammes consultés elle figure parmi d'autres « directions transversales », une place qui ne reflète pas l'importance de son niveau stratégique.

Une restructuration des départements autour de trois axes a été proposée par le conseil scientifique :

- axe 1 : « Interactions hommes, natures, sociétés » qui repose principalement sur six UMR de trois des actuels départements « Homme, nature et sociétés », « Écologie et gestion de la biodiversité » et « Préhistoire » ;
- axe 2 : « Systématique, évolution et environnement » qui serait constitué de six unités des actuels départements « Systématique et évolution », « Histoire de la terre », « Écologie et gestion de la biodiversité » et « Milieux et peuplements aquatiques » ;
- axe 3 : « Vivant et minéral, adaptations et interfaces » qui serait constitué de cinq unités des actuels départements « Histoire de la terre » et « Régulations, développement et diversité moléculaire ».

Cette proposition paraît pertinente et permettrait de mieux valoriser également les collections nationales d'histoire naturelle et fédérer les autres missions de l'établissement. Ces axes seraient de vrais outils de lisibilité en lien avec divers acteurs, nationaux et internationaux, au sein d'Allenvi ou encore du Pres.

De plus, il serait judicieux que le CS et la Direv, en s'appuyant en amont sur les unités et les départements à travers une commission réunissant le directeur de la Direv, des responsables d'unités et de départements et éventuellement quelques membres extérieurs, puissent mieux jouer leur rôle de propositions dans le domaine de la recherche et de la diffusion des savoirs, auprès du président chargé de l'animation et de la coordination de la réflexion conduisant à la définition de la politique scientifique de l'établissement¹. La Direv doit encore renforcer son rôle d'appui à la recherche (suivi et coordination des indicateurs, soutien aux projets) et aux chercheurs eux-mêmes. Il serait pertinent de créer des liens étroits entre elle et l'école doctorale : car il s'agit de véritables jeunes chercheurs réalisant leur première expérience professionnelle et signant un contrat doctoral. Enfin, outre le maintien du potentiel de l'appui à la recherche, la gestion des moyens des unités doit pouvoir revenir au cœur des unités et être au service des EC, des chercheurs et des directeurs d'unité. Ce renfort ne pourra se réaliser sans un soutien en termes de RH au niveau de la Direv et du service des relations internationales.

Enfin certaines unités travaillent dans des locaux très dégradés. Il est urgent de remédier au délabrement de ces bâtiments tout en maintenant certaines collections dans les unités de recherche².

¹ Art. 7 et 14 - Décret n° 2001-916 du 3 octobre 2001 relatif au Muséum national d'Histoire naturelle.

² « Faute de moyens consacrés à sa maintenance, le patrimoine du MNHN s'est profondément dégradé et la vétusté de certaines installations les a rendues dangereuses. » Rapport de la Cour des comptes 2010 : Contrôle de gestion du Muséum national d'Histoire naturelle - Exercices 2000 à 2007.

La stratégie en matière d'expertise et de valorisation de la recherche



I – L'expertise : une activité partagée adossée à la recherche

Mission identifiée du MNHN, l'expertise est placée sous la responsabilité de la récente Direv et intégrée à la Direction déléguée au développement durable, à la conservation de la nature et à l'expertise (DDCNE). Cette mission d'expertise s'exerce au niveau national, mais aussi international puisque le MNHN, référent pour la Convention de Washington CITES, héberge le Centre thématique européen sur la diversité biologique (en réponse à un appel d'offres) ; il est aussi le partenaire français du système mondial d'information sur la biodiversité (GBIF) qui regroupe des bases de données issues notamment de collections de musées et d'inventaires faunistiques, floristiques, bio-archéologiques et paléontologiques. L'essentiel de l'expertise est toutefois exercé dans le domaine de l'écologie. C'est aussi la première mission mise en avant par le ministère en charge de l'écologie, avec d'une part une expertise sur les politiques publiques et d'autre part des expertises collectives sur des sujets d'actualité en lien avec l'activité économique.

L'expertise, régie par un règlement général (délibération du conseil d'administration n°2005/23), représente 173 ETP dont 80 % sont des contractuels, 64 % pour le seul service du patrimoine naturel. Ces contractuels sont rémunérés grâce à la subvention octroyée par le ministère en charge de l'écologie (5 M€ en 2012), mais aussi grâce aux conventions passées avec les collectivités territoriales (5,5 M€ en 2012), qui recherchent au MNHN une expertise indépendante reposant sur des compétences scientifiques indiscutables. Si le service du patrimoine naturel rassemble des personnels qui travaillent essentiellement à l'expertise, cette mission est partagée par un grand nombre de chercheurs rattachés à toutes les unités de recherche (plus de 1 000 avis délivrés par an). Cette synergie recherche/expertise a été renforcée récemment par la création d'un comité scientifique du service du patrimoine naturel qui inclut des chercheurs de tout l'établissement. Une activité de recherche est également développée à partir des bases de données hébergées, que ce soit celles de l'inventaire national du patrimoine naturel dont le MNHN a reçu la responsabilité scientifique, ou celles de Vigie Nature¹, développées par l'unité mixte de recherche « Conservation des espèces, restauration et suivi des populations ». Ces bases de données sont coordonnées au niveau du Muséum et au niveau international par l'UMS BBEES². La recherche concerne également le développement d'indicateurs écologiques, l'évaluation de la qualité des habitats pour le rapportage Natura 2000, mais aussi des travaux en macro-écologie et biogéographie. Il faut encore souligner que la capacité d'expertise du MNHN est augmentée par les relations étroites qu'il entretient avec nombre de sociétés savantes, dont certaines, tout en étant indépendantes, ont leur siège dans l'établissement. Enfin, une formation à l'expertise est dispensée à des chercheurs étrangers.

II – Le Conservatoire botanique national du bassin parisien

Le CBNBP, autre service du MNHN, contribue également fortement à l'activité d'expertise, mais il est apparu moins prégnant et peut-être plus détaché pour la plupart des interlocuteurs du comité. Pourtant son activité repose majoritairement sur des personnels du MNHN aux compétences botaniques rares. L'établissement envisage son évolution vers un groupement d'intérêt public (GIP) pour notamment remédier à ce déficit d'image.

Enfin, cette mission d'expertise reste mal connue des personnels techniques et surtout des doctorants, alors qu'elle pourrait leur fournir des débouchés intéressants. De plus, une partie de l'expertise, notamment internationale, n'est pas valorisée. Un effort pourrait être porté dans cette direction au cours de la prochaine période quinquennale.

¹ Vigie-Nature est un programme de sciences participatives ouvert à tous les curieux de nature. Fondé et porté par le Muséum national d'Histoire naturelle, Vigie-Nature est animé par des associations et mis en œuvre grâce à des réseaux d'observateurs volontaires.

² Unité mixte de service « Bases de données biodiversité, écologie, environnements sociétés ».

III – Une unité d'interface recherche - décideurs

Le service du patrimoine naturel, service d'ingénierie qui compte 76 ETP, est financé à 65 % par le ministère en charge de l'écologie ; il a connu une très forte croissance au cours des dernières années. Par son intermédiaire, le MNHN est référent scientifique pour les programmes du ministère : Zones naturelles d'intérêt écologique, faunistique et floristique (ZNIEFF), Natura 2000, Trame verte et bleue, système d'information sur la nature et les paysages (SINP), stratégie de création d'espaces protégés (SCAP). Le service du patrimoine naturel héberge plusieurs bases de données, forme moderne et complémentaire des collections de spécimens, ce qui constitue un lien avec une autre mission de l'établissement. Il développe des logiciels dédiés à ses activités et à celles de ses partenaires. Il met à jour le référentiel taxonomique national (Taxref) dont la version 5.0 recense près de 243 000 taxons en métropole et 74 000 en outre-mer, son champ d'action s'étendant à tous les DOM-COM.

La proximité avec les unités de recherche, gage d'échanges réguliers et d'un lien vivace avec les évolutions de la connaissance, permet au MNHN de mener à bien sa mission d'expertise. Dans ce contexte, la crainte majeure du MNHN pour le maintien de cette mission est la création de l'Agence française de la biodiversité qui pourrait lui retirer une partie des bases de données qu'il centralise et entraîner une perte de la subvention accordée par le ministère en charge de l'écologie. Les relations entre le MNHN et l'Agence ne sont pas encore connues, mais « il conviendrait de trouver une formule permettant de maintenir un lien fonctionnel fort avec le Muséum national d'Histoire naturelle et ses scientifiques, qui devront continuer à appuyer l'Agence dans cette mission de connaissance »¹. La participation des sociétés savantes à cette agence n'est pas acquise, le MNHN les rassurant au contraire par son identité, historique et scientifique, et par sa relative indépendance. Pour la conservation d'échantillons naturalistes, l'Agence française de la biodiversité pourrait également s'appuyer sur le MNHN, ainsi que pour la formation (non exclusive) de ses personnels. L'incertitude demeure néanmoins sur le périmètre de cette agence et sur son financement. De même, s'il est proposé dans le rapport de préfiguration un regroupement des acteurs de la biodiversité franciliens dans une « maison de la nature », il serait dommage que cette agence se prive d'une proximité avec les unités de recherche.

IV – Valorisation et appui aux unités de recherche

Liée à l'activité de recherche, la valorisation est portée par un service dynamique créé en 2006. Malgré ses thématiques de recherche fondamentales, le MNHN affiche 12 demandes de brevets prioritaires déposées entre 2008 et 2012. Au sein de la Direv, ce service interagit étroitement avec le service de la recherche, dont l'une des missions principales est l'appui au montage de projets en réponse à des appels d'offres nationaux et internationaux.

¹ Rapport de Préfiguration d'une Agence Française de la Biodiversité (février 2013) ; <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-rapport-de-prefiguration-de-l.html>

Une position de pointe pour les sciences participatives



Le MNHN s'est notamment construit au cours des siècles sur les relations entre la recherche académique, l'institution scientifique, et les naturalistes. Ceux-ci ont fortement contribué à la constitution des collections. Encore aujourd'hui, la collecte des données est largement assurée bénévolement par des réseaux d'institutions publiques et d'organismes privés dont ce n'est pas la fonction première. On peut citer par exemple les séries longues d'observations sur les oiseaux (les premiers baguages remontent à 1923), issues de la participation d'ornithologues amateurs ou de chasseurs, dont le programme Suivi temporel des oiseaux communs (Stoc) est une expression moderne.

I – Sociétés savantes et « amateurs »

Le MNHN a suscité, initié, et continue d'accueillir des sociétés savantes¹ pour organiser cette coopération. Ces sociétés savantes sont souvent hébergées par les services ou laboratoires avec lesquels elles ont le plus de liens. Elles sont en général constituées exclusivement de bénévoles. Elles disposent parfois d'une bibliothèque, font des publications. Elles contribuent à l'entretien des collections.

Le MNHN a rénové et mieux fondé scientifiquement ce recours aux données fournies par des amateurs en développant plusieurs programmes de sciences participatives. Le premier a été le programme Stoc qui a notamment permis de mettre en évidence l'effondrement des populations d'oiseaux inféodés aux milieux agricoles. Ont suivi d'autres opérations, dont l'observatoire des oiseaux des jardins (avec l'association Noë Conservation), le suivi des odonates, etc. Le programme Spipoll (Suivi photographique des insectes pollinisateurs), conduit en partenariat avec l'Opie (office pour les insectes et leurs environnements) a déjà donné lieu à publication dans *Plos One*. Quant à la prise en compte de l'ensemble des données complétant la numérisation des planches de l'herbier, elle se fait elle aussi par appel aux bonnes volontés de bénévoles, et rencontre un vrai succès.

II – Une Maison des associations naturalistes ?

Ces programmes de sciences participatives sont extrêmement prometteurs. Ils induisent pour le MNHN de nouveaux partenariats, élargis bien au-delà des sociétés savantes, à l'ensemble des associations naturalistes. Le MNHN tirerait avantage à développer ce rôle de point focal de la rencontre, désormais modernisée et mieux fondée, entre recherche académique et naturalistes bénévoles. Il ne semble pas avoir à cet égard de stratégie claire.

Le comité français de l'union internationale pour la conservation de la nature (UICN), association qui rassemble la plupart des organismes impliqués dans la conservation de la biodiversité, publics (ONF, Conservatoire du littoral, Agence des aires marines protégées, Parcs nationaux et régionaux, etc.) et privés (une cinquantaine d'organisations non gouvernementales importantes), actuellement hébergée par le MNHN, qui en est lui-même membre, dans l'îlot Buffon-Poliveau, a élaboré un projet permettant de créer et de faire vivre ce point focal, en constituant autour de son propre siège une sorte de « maison des associations naturalistes » au Muséum. Cette proposition, soutenue par l'ensemble des organismes membres de l'UICN, constitue sans doute une opportunité pour le MNHN, et mériterait d'être considérée.

¹ Acarologia, Association de botanique tropicale, Association pour le développement des sciences biophysiques, Centre international de myriapodologie, Marinarium du Collège de France, Société de biogéographie, Société de biologie cellulaire de France, Société d'études ornithologiques de France (SEOF), Société entomologique de France, Société européenne d'arachnologie, Société française pour l'étude et la protection des mammifères, Société française d'ichtyologie, Société française de malacologie, Société française de systématique, Société herpétologique de France, Société internationale pour l'étude et la protection des amphibiens.

La stratégie de développement et de gestion des collections



Le Muséum fait partie de ces institutions emblématiques de la France, porteur d'une culture construite au fil des siècles, réfléchie et partagée, expliquant le fort et constant engagement de ses membres dans la poursuite des cinq missions adoptées, mais dont les collections restent la matrice.

I – Les collections documentaires

Le décret de la Convention du 10 juin 1793 institue le Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN) et dans son titre III la Bibliothèque. Les collections documentaires représentent presque deux millions de documents (dont 580 500 monographies, 4 500 titres de périodiques papier en cours et 11 000 titres électroniques, 20 000 cartes, 10 000 cotes de manuscrits et archives scientifiques, 40 000 estampes, 150 000 photographies, 2 832 œuvres d'art et objets de collection, 7 000 aquarelles sur vélin) et couvrent tous les champs disciplinaires du Muséum. La Bibliothèque centrale (BC) du MNHN (10 080 m² dont 7 000 m² de réserves, quatre salles de lecture et 231 places assises) fédère la Bibliothèque du musée de l'Homme et 20 bibliothèques spécialisées (BS) (2 420 m², 100 places assises) et une bibliothèque en ligne avec accès distant. Elle produit le catalogue MUSCAT, commun à toutes ces bibliothèques. La BC propose aussi une médiathèque grand public et un centre de documentation de l'expertise. Depuis 2004 elle gère officiellement les archives.¹ La Bibliothèque centrale est citée en exemple pour la gestion de ses collections. Elle a réussi à fédérer progressivement en un même réseau au service de toute la communauté académique des bibliothèques dont les objectifs étaient plus ciblés.

La charte documentaire présente la politique d'acquisition menée par les acquéreurs membres du réseau documentaire du Muséum (Bibliothèque centrale et bibliothèques spécialisées). Les collections documentaires sont à la mesure des 70 millions d'objets constituant les collections du MNHN.

La Bibliothèque centrale participe au réseau ABES (Agence bibliographique de l'enseignement supérieur), pour les catalogues SUDoc et Calames (archives et manuscrits). Elle est pôle associé à la Bibliothèque nationale de France (BNF) et Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (Cadist) en zoologie, botanique, biologie animale et végétale, préhistoire et paléontologie. Elle est membre du consortium Couperin². Elle gère l'archive ouverte des publications du MNHN, HAL-mnhn³. La bibliothèque de l'UPMC est sa partenaire régulière. Elle est l'invitée d'honneur du 25^e Salon international du Livre ancien (Paris, 26-28 avril 2013). La numérisation des fonds est en cours et comprend aussi les papiers, photos, dessins de travail de chercheurs. Une politique active de dons (fonds Monod, fonds polaire Jean Malaurie, fonds Stresser-Péan et dation Krafft) enrichit la BC. La Bibliothèque est impliquée dans les formations M et D (recherche d'information) et effectue des recherches documentaires pour les chercheurs. Elle participe à des projets scientifiques (projet taxomina).

Les ressources humaines représentent 69,5 personnes dont 51 en BC et 18,5 en BS. Les budgets documentaires sont en baisse depuis 2010 (1,482 M€), 2011 (1,479 M€), 2012 (1,439 M€), 2013 (1,368 M€). Les horaires d'ouverture sont de 55 h/semaine, avec des fermetures d'une semaine en fin d'année et de quinze jours en août.

Elle a fait l'objet en septembre 2008 d'un rapport très complet et positif de l'Inspection générale des bibliothèques.

Bibliothèque patrimoniale de conservation, bibliothèque de recherche, médiathèque grand public, la Bibliothèque centrale poursuit son passage à l'ère du numérique et son adaptation aux nouvelles pratiques des usagers. Reliée à la principale galerie du MNHN, face au Jardin des Plantes, elle est un havre de paix propice au travail académique pour toutes les catégories de publics.

¹ Voir aussi Mussi portail documentaire.

² Consortium universitaire des publications numériques.

³ Portail de dépôt hal-mnhn.

Cependant, l'avenir reste incertain. La BC souffre, comme toutes les directions du Muséum, de l'incertitude statutaire actuelle. Elle est confrontée au désengagement progressif de la BNF et surtout à l'augmentation exponentielle du coût des ressources en ligne. Pour maintenir ses abonnements aux périodiques et bases de données elle a réduit de 50 % son budget monographies. S'inscrivant dans le cadre d'une baisse générale de l'ensemble des budgets (-6,5 %), celui de la bibliothèque a marqué une baisse plus accentuée (-10,5 %), alors qu'il pourrait diminuer moins rapidement que d'autres, en considération de l'augmentation permanente des abonnements et prix des livres. Un choix politique clair de l'établissement en matière documentaire semble nécessaire qui inscrive les évolutions budgétaires au service de ses objectifs.

La Bibliothèque a édifié son réseau sans ressources humaines supplémentaires et par redéploiement. Elle prévoit de poursuivre ce nécessaire travail pour la future bibliothèque du Musée de l'Homme, ce qui suppose que la dotation en personnel soit préservée. La poursuite du réseau avec les sociétés savantes et la bibliothèque de l'Institut de paléontologie humaine (IPH) est à encourager.

La Bibliothèque, comme toute bibliothèque patrimoniale de niveau international, est astreinte à un effort continu pour maintenir le niveau des collections qu'elle transmettra aux générations suivantes. Elle y pourvoit mais a besoin d'être l'objet du soutien des instances du Muséum. Son association étroite avec les collections d'histoire naturelle est pertinente.

II – Les collections naturalistes

Entre l'Édit royal de mai 1635 créant le Jardin royal des plantes médicinales, puis le décret de la Convention du 10 juin 1793, acte de naissance du Muséum national d'Histoire naturelle, et aujourd'hui, s'est constituée une collection de 68 millions de spécimens, 800 000 types, qui en fait l'une des trois plus grandes collections naturalistes au monde, archive de la diversité naturelle de la planète et patrimoine de l'humanité.

Les collections du MNHN sont constituées par une collecte permanente et sur le long terme des scientifiques et des amateurs. Elles sont en même temps une infrastructure et un objet de recherche, non seulement pour les chercheurs du Muséum mais aussi pour la communauté scientifique du monde entier, ainsi qu'un instrument de transmission des savoirs et de culture scientifique.

Les collections font l'objet d'un règlement conforme aux règles de l'ICOM depuis 2003 et une direction des collections a été instaurée¹. Cette structure est reconnue par les enseignants-chercheurs, qui sont aussi partie prenante dans la conservation des collections. Elle a favorisé l'émergence d'une filière professionnelle spécifique dédiée à la gestion et à la conservation des collections, sur le modèle des métiers des bibliothèques. Elle a aussi favorisé l'esprit d'équipe autour des collections et de leur développement, matriciel pour le MNHN et pour le réseau des muséums. Les ressources humaines dévolues à la gestion de cet ensemble représentent 267 personnes, dont 131 EC chargés de conservation. Le budget 2011 est 4,782 M€. Le rapport d'activités 2011 est remarquablement complet et clair.

La rénovation de l'Herbier national (9 millions de spécimens), commencée en 2009 et qui se finira en 2013, illustre la capacité de la direction des collections à diriger un chantier complexe. Vu son ampleur, elle mobilise une grande partie de son énergie. La numérisation progresse bien, mais change la nature des consultations. Elle mène à une demande accrue de la consultation des spécimens numérisés, mais diminue la manipulation des spécimens originaux de manière conséquente et les mets ainsi à l'abri des détériorations.

Les collections sont la source des activités du MNHN (recherche, enseignement, diffusion des savoirs, expertise). Elles sont aussi un instrument de sa notoriété due à l'industrie pluriséculaire des chercheurs, qu'une politique de communication ne saurait qu'accompagner. Il est fondamental que le développement et la gestion des collections reste au même niveau que la recherche et l'enseignement.

Dans cette perspective un déplacement et éloignement des collections vers d'autres lieux à la périphérie de Paris (ou ailleurs) provoquerait une perte d'efficacité de la recherche, une mise en danger des spécimens lors des transports et un réel inconvénient pour les stagiaires scientifiques (étudiants, chercheurs étrangers). La recherche portée par les scientifiques du Muséum semble effectivement indissociable de la mixité de lieu géographique, des collections, des laboratoires de recherche et des centres de documentation (bibliothèques) au site du Jardin des plantes. Aussi, le projet du centre de conservation sur l'îlot Buffon-Poliveau se révèle être d'une importance primordiale, mais nécessitant des moyens considérables (enveloppe de 2,9 M€ pour la réalisation seule des études 2012/2013).

¹ Délibération du CA du 27 mars 2008.

La stratégie en matière de formation et de diffusion des savoirs



I – Des spécialités de master originales et une école doctorale thématique

La direction de l'enseignement, de la pédagogie et de la formation (DEPF) a la charge des offres d'enseignement et de formation de l'établissement dans une perspective naturaliste pluridisciplinaire qui débute avec la mention de master « Évolution, patrimoine naturel et sociétés ».

Des partenariats et des co-habilitations ont été établis avec d'autres établissements partenaires du Pres Sorbonne Universités. Chaque année, une centaine d'étudiants (en augmentation de 2007 à 2012) dont 30 % d'étrangers intègrent en première année de master l'une des six spécialités (14 parcours « recherche » et 3 parcours « professionnels ») qui, pour beaucoup d'entre elles, n'ont pas d'équivalent dans les offres de formation des universités et sont très attractives. L'enseignement est en partie mutualisé entre spécialités avec un tronc commun interdisciplinaire en semestre 1. Deux spécialités, « Préhistoire et quaternaire » et « Systématique, évolution, paléontologie », sont associées à des masters *Erasmus Mundus*. Un effort a été porté sur l'enseignement de l'anglais de façon à encourager la mobilité étudiante. Cette offre pédagogique pluridisciplinaire et originale se caractérise par un taux d'insertion élevé.

Le nombre de spécialités sera porté à sept lors de la prochaine habilitation avec un nombre plus réduit de parcours dont beaucoup seront indifférenciés, un développement des enseignements de pré-professionnalisation et un accroissement de la co-habilitation.

L'école doctorale Sciences de la nature et de l'Homme (ED 227) accueille chaque année une quarantaine de nouveaux doctorants dont quinze bénéficient d'un contrat doctoral. Les autres ont un autre mode de financement (mécénat, fonds propres du Muséum, thèses en co-tutelle). Il n'est plus possible de préparer une thèse sans financement. Les sujets des thèses font l'objet d'un choix strict avec la volonté d'exploiter les possibilités offertes par les riches collections du Muséum. La durée de préparation des thèses a été limitée à trois années, la soutenance (42 thèses par an en moyenne) ayant le plus souvent lieu au début de la quatrième année. Cette politique d'encadrement strict de la préparation des thèses a pour conséquence une insertion professionnelle satisfaisante des docteurs.

Le souhait des enseignants-chercheurs et des chercheurs de voir accorder au MNHN la délivrance d'habilitations à diriger des recherches est justifié par la qualité des thèses soutenues et la spécificité, notamment l'interdisciplinarité, de certaines d'entre elles.

En quelques années, le Muséum a su développer une politique volontariste d'enseignement et de formation qui a donné d'excellents résultats ; il s'est également investi dans l'enseignement à distance.

Cependant il a manqué un soutien logistique à l'effort du MNHN en faveur de la formation. Les locaux sont insuffisants, dispersés et le plus souvent inadaptés. Les étudiants devraient disposer d'un local pour dynamiser la vie d'une communauté quelque peu éparpillée. Il faut également relever que les missions d'enseignement et formation sont prises en charge par un pourcentage assez faible, mais très investi, d'enseignants-chercheurs et de chercheurs. Le niveau d'investissement s'accroît toutefois régulièrement, notamment à la suite de recrutements récents.

II – Formation des enseignants du 1^{er} et 2nd degrés

La direction de l'enseignement, de la pédagogie et des formations (DEPF) développe plusieurs objectifs :

- la formation continue des enseignants du 1^{er} et 2nd degrés : actualisation des connaissances, accompagnement de la démarche pédagogique (projets de classe, travaux d'initiative personnelle encadrés, travaux personnels encadrés) en s'appuyant sur les ressources et les activités du MNHN (collections, expositions, grandes expéditions, Vigie-Nature) ;
- la formation initiale dans les deux masters de formation du 1^{er} et 2nd degrés ;
- la formation à distance sur plateforme (licence libre moodle).

Les actions de formation continue des enseignants sont réalisées dans le cadre des plans académiques de formation (PAF), avec les IGEN et les Centres régionaux de documentation pédagogique (CRDP) et sont financées par les rectorats. Les RH représentent huit personnes et neuf professeurs-relais. 3 000 enseignants ont été formés en 80 journées.

L'activité de cette direction est remarquable. Elle contribue à la notoriété du MNHN. Elle touche des prescripteurs qui contribuent à valoriser le MNHN auprès du grand public. Le succès est une raison supplémentaire pour mentionner un appui logistique à l'enseignement limité et une surcharge de travail des agents de la DEPF.

III – Diffusion scientifique et muséologie : une spécificité nationale

Le département galeries (Grande galerie de l'évolution, Galerie des enfants, Anatomie comparée et Paléontologie, Minéralogie, Cabinet d'histoire) fait partie des départements scientifiques de diffusion. C'est le musée du MNHN (dans l'attente de la réouverture du Musée de l'Homme). A ce titre il en regroupe tous les services caractéristiques (expositions, muséographie, action pédagogique et culturelle, accueil et information, billetterie, régie audiovisuelle et régie expo). Dans la programmation 2013 citons trois expositions actuellement en cours : *Dinosaure, la vie en grand* ; *Dans les coulisses du Muséum, les paléontologues* ; *Les insectes passent à table*.

Le MNHN reçoit au total sur tous ses sites 10 millions (2 millions sur les sites payants du Jardin des Plantes) de visiteurs dont, en 2012, près de 780 000 pour la Grande galerie de l'évolution et les expositions. Le succès est donc là et sa pérennité représente un enjeu stratégique pour le Muséum. Les équipes sont motivées et investies. Cependant elles semblent fatiguées par l'instabilité de l'organisation et le flou dans les intersections avec les différents départements.

La muséologie, au MNHN, date de l'ouverture de la Grande galerie de l'évolution en 1994. Le département galeries est le support du master de muséologie (60 candidats pour 20 places). Il développe une expertise sur la conservation et la pédagogie. Il participe aussi aux formations préparant aux concours de conservateurs patrimoine scientifique, technique et naturel ainsi qu'à la formation de masseurs-kinésithérapeutes (étude comparée des articulations) et de commissaires-priseurs (naturalia). Par contre il n'est pas partie prenante dans la rénovation du parc zoologique de Paris.

La rénovation des locaux est en cours. Elle s'avère indispensable pour une exposition optimale des collections structurées par thématiques (Grande galerie de l'évolution, Géologie et minéralogie, Anatomie comparée et paléontologie, Grandes serres et Jardin des plantes, Cabinet d'histoire, Ménagerie). La signalisation mériterait d'être précisée, surtout pour les visiteurs non francophones, qui ont un peu de mal à s'orienter.

Le pilotage et la gestion



Ce dernier chapitre s'attache à évaluer :

- les services administratifs supports relevant de la DGS et les supports de gestion n'entrant pas dans sa sphère directe de responsabilités (au niveau des unités de recherche par exemple) ;
- les procédures d'attribution des moyens et les liaisons entre les différentes entités.

D'un point de vue structurel, à l'exception des unités de recherche dont les supports administratifs ont fait l'objet de redéploiements au profit des services centraux et d'hypothèques en perspective notamment de la réouverture du parc zoologique de Paris (PZP), tant du point de vue quantitatif que qualitatif, les services support de gestion traditionnels disposent de moyens adaptés à leurs missions. Cependant les procédures d'attribution des moyens ne sont pas partagées par les bénéficiaires (directeurs de laboratoires) pour lesquels elles apparaissent opaques, un effort d'explication permettrait de dissiper cette opacité.

I – La direction générale des services

Elle figure comme pièce maitresse du dispositif administratif et est en symbiose étroite avec la direction générale dont elle dépend directement, même si le changement récent de titulaire du poste ne permet pas de mesurer avec le recul nécessaire leurs relations fonctionnelles. Le DGS est membre à part entière du Comex (comité exécutif) dont le niveau des membres et la fréquence hebdomadaire des réunions sont gages d'un partage et d'échanges au plus haut niveau de l'établissement.

L'organigramme de la DGS mentionne deux adjoints au DGS, le directeur des affaires financières et de la comptabilité ainsi que le responsable de la mission de gestion et de valorisation domaniale, cinq directions (Ressources humaines, logistique et sécurité, systèmes d'informations, rénovation, affaires juridiques et commande publique), deux délégations (affaires européennes et internationales, outre-mer), et un service de communication interne.

Il s'agit donc d'une importante direction générale mais dont la logique de l'organigramme, héritée semble-t-il du passé, mérite un réexamen cohérent et en profondeur.

S'agissant de la DSI il faut souligner que la stabilisation des effectifs et des compétences y constituent un enjeu important pour elle même et la qualité du service rendu à l'établissement.

II – La gestion des affaires financières et comptables

1 ● L'organisation

Le directeur de la direction des affaires financières et comptables (Dafco), adjoint du DGS, est également agent comptable, ce qui assure des circuits simplifiés ordonnateur/comptable. Les rapports de la Cour des comptes et de l'IGAENR précités ont établi à la fois le redressement des comptes de l'établissement et sa capacité à une gestion de type RCE, ce qui témoigne des compétences de la Dafco.

Trois pôles sectoriels de gestion (recherche, diffusion, services centraux) ont été constitués par redéploiement de gestionnaires administratifs, notamment en provenance des laboratoires, créant des difficultés amplifiées par les dualités de compétences induites par des modes de gestion et des circuits différents selon les tutelles des unités. A ce sujet, les responsables d'unités considèrent les circuits EPST (CNRS) nettement plus intégrés au niveau des demandes et de leur suivi.

2 ● Le pilotage

La structure budgétaire du MNHN est liée aux spécificités, notamment immobilières, de l'établissement dans la mesure où, pour un budget global de 106 M€ (budget prévisionnel 2013), 37 % sont consacrés à l'investissement, 32 % au fonctionnement, 24 % au personnel, et 7 % à l'amortissement.

Dans le domaine des crédits recherche, de l'ordre de 2 M€ soit 1,9 % du budget global (dont la moitié d'actions incitatives - ATM), le maître d'œuvre de la détermination des moyens est la Dafco, qui interagit directement avec les directeurs, la Direv n'intervenant pas, les arbitrages étant rendus in fine par le DG sur proposition de la Dafco. Par ailleurs il a été constaté que, début avril, les reports des conventions non soldées 2013 n'étaient pas encore à disposition des responsables.

De plus, si la Dafco considère avoir mis en œuvre des circuits de demandes et d'attribution de moyens adaptés, les unités estiment que ces circuits sont complexes et les prises de décisions opaques.

Il n'est pas apparu non plus de consolidation de l'ensemble des moyens des unités toutes tutelles et natures de moyens confondues.

La Dafco a développé des outils et tableaux de bords satisfaisants, formalisé un contrôle de gestion interne. Il lui reste à mettre en place une réelle comptabilité analytique tant pour sa propre maîtrise que pour la visibilité externe des actions menées.

III – La gestion des ressources humaines

Une gestion prévisionnelle sur plusieurs années a été développée dans des domaines importants (patrimoine, DSI), mais fait défaut dans d'autres domaines sensibles au premier rang desquels la gestion des ressources humaines.

Peu ou prou, les remarques générales concernant la Dafco sont reproductibles à la DRH, à savoir des effectifs et compétences adaptés aux besoins de l'établissement, la mise en œuvre d'outils de suivi et d'un bilan social conséquents, mais un déficit de communication.

Rappelons que l'établissement n'est pas soumis à un plafond d'emplois, et que la masse salariale représente environ 24 % du budget prévisionnel 2013 pour environ 1 600 agents rémunérés (dont 35 % de contractuels) dont 240 enseignants-chercheurs.

Les attributions des agents techniques et administratifs, malgré les entretiens entre la DRH et les DS ainsi qu'entre les responsables administratifs des départements scientifiques, apparaissent opaques et ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Il a été avancé que le volume extrêmement réduit des possibilités annuelles de promotion ne justifiait probablement pas le montage de procédures complexes, argument inopérant au regard de la nécessaire transparence dans un contexte à flux tendus.

Un autre enjeu de la transparence réside dans la reconnaissance institutionnelle des différentes missions des enseignants-chercheurs. L'enseignement, l'expertise, la gestion des collections ne sont pas reconnues et appréciées à leur juste valeur ; elles reposent sur la bonne volonté des personnes concernées.

Néanmoins la question doit être posée de l'existence d'un corps de statut spécifique et restreint aux enseignants-chercheurs du Muséum dans la mesure où la multiplication des corps dans la fonction publique est un frein aux mobilités et aux possibilités d'avancements.

Enfin, même si des questionnements sont apparus concernant le rôle exact de la Direv et les interactions en amont avec les DS dans la procédure (ce qui témoigne également d'un manque d'informations global), le processus d'attribution de postes d'enseignants-chercheurs est considéré comme satisfaisant par les responsables d'unités. Une nouvelle procédure d'allocation des emplois des personnels Biatss est en place depuis le 1^{er} semestre 2012 et l'entretien professionnel a été systématisé pour tous les agents.

IV – Le Patrimoine et les grands projets en cours

Les ouvertures dans les délais impartis du « parc zoologique de Paris » (2014), ainsi que du Musée de l'Homme (2015) sont impératives car de haute priorité politique et budgétaire, mais absorbent (pour cette raison même) un gros pourcentage des fonds et des emplois disponibles. Le projet du PZP est mené dans le cadre d'un partenariat public privé (PPP) pour un montant de travaux de 151 M€. L'incidence de ce projet sur le budget de fonctionnement annuel du MNHN (estimations : 7,2 M€ pour le fonctionnement et 14,4 M€ de redevance) suscite des interrogations¹ concernant ses conséquences potentielles pour le fonctionnement du MNHN.

¹ Conseil de l'immobilier de l'État, séance du 12 septembre 2012, p.3, point 5. Rapport de la Cour des comptes 2010, p. 58.

L'équilibre budgétaire est supposé assuré à l'avenir grâce à des prévisions d'exploitation reposant sur des hypothèses de fréquentation construites à partir d'études externes indépendantes. Ce projet permettra au MNHN de disposer d'un outil exceptionnel de sensibilisation et de promotion de la biodiversité.

Le schéma prévisionnel de stratégie immobilière qui s'appuie désormais sur une connaissance exhaustive du parc immobilier du MNHN (et sur l'inventaire du patrimoine) et la prise en compte par les tutelles de l'attribution des moyens nécessaires, constituent un élément objectif majeur d'expression d'un pilotage réel de l'établissement. S'il n'est pas contesté que la survie du MNHN soit largement conditionnée par la résolution des questions immobilières, celles-ci pèsent déjà très lourdement sur la vie quotidienne de l'organisme tant au niveau des moyens généraux qu'en raison de la nécessité d'y affecter le personnel en effectif suffisant.

Il est évident qu'à court et moyen terme ce domaine est crucial pour l'établissement, cette importance s'est manifestée par la création d'un poste d'adjoint au directeur général, directeur des projets immobiliers. Cependant trop d'entités¹ traitent des affaires immobilières ; ce point ayant déjà été souligné par de précédents rapports, il convient de recommander à nouveau de les regrouper.

Il semble en aller différemment pour la direction de la logistique et de la sécurité dont les missions qui paraissent de prime abord de nature voisine aux affaires immobilières sont en réalité d'une nature différente, recouvrant notamment la prise en charge de la sécurité des visiteurs des sites du MNHN.

¹ Mission de gestion et de valorisation domaniales, Direction de la rénovation et Direction de la logistique et de la sécurité.

Conclusion et recommandations



Le Muséum national d'Histoire naturelle a déployé des efforts considérables pour dynamiser ses structures et son organisation interne et sa situation financière est désormais assainie. S'inspirant de différents rapports, l'organigramme a été revu : implication accrue du conseil scientifique ; création d'une direction de la recherche, de l'expertise et de la valorisation ; réorganisation de la gestion immobilière, des services d'informatiques et des ressources humaines. Ces nouvelles structures devraient améliorer le fonctionnement et l'information interne même si des améliorations restent à apporter dans certains cas.

Le regroupement en 2000-2003 des équipes des ex-laboratoires en unités de recherche au sein de sept départements scientifiques a apporté une clarification de l'organisation de la recherche au Muséum. Ces départements ont joué leur rôle entre 2003 et 2011. Ce découpage n'est plus aujourd'hui en adéquation avec les évolutions de la recherche et de l'établissement, ce qui a conduit à proposer trois axes de recherche impliquant une réduction supplémentaire du nombre des départements. À la demande des organisations syndicales, cette proposition n'a pas été présentée au CA du MNHN. Le comité d'évaluation considère que la structuration scientifique du MNHN devra être améliorée, la proposition de trois axes de recherche paraît pertinente et permettrait de mieux valoriser également les collections nationales d'histoire naturelle et fédérer les autres missions de l'établissement.

Les cinq missions officielles du MNHN sont bien définies, complémentaires et acceptées par tous. La recherche est d'un excellent niveau, le recours aux méthodes et concepts modernes (moléculaires, génétiques et autres) en renforce la reconnaissance internationale. Les actions d'enseignement et de formation s'y adossent clairement.

En outre, le MNHN a su prendre des initiatives prometteuses, développer les sciences participatives et une expertise reconnue.

La gestion du MNHN a progressé, à la suite de la mise en place du modèle de gouvernance induit par le décret de 2001 et les efforts déployés depuis les précédentes évaluations¹²³. Cependant le système de gouvernance reste largement perfectible. La complexité de certaines procédures et une politique d'information interne défailante amènent une frustration certaine. Des engagements financiers et organisationnels très importants (ouvertures du parc zoologique de Paris à Vincennes et du Musée de l'Homme) pourraient retarder la mise en sécurité de certaines collections scientifiques (entomologie ; minéralogie) et la mise aux normes des bâtiments vétustes inadaptés à la conservation moderne des collections qui sont et restent la priorité du MNHN. La réalisation de la rénovation de l'îlot Buffon-Poliveau, conformément aux besoins du MNHN, représente un enjeu vital pour la conservation et la mise en valeur des collections.

¹ Rapports des IGAENR et CGEDD de 2006.

² Rapport d'évaluation du MNHN par l'Aeres d'octobre 2008.

³ Rapport de la Cour des comptes 2010 : Contrôle de gestion du Muséum national d'Histoire naturelle - Exercices 2000 à 2007.

I – Les points forts

- Une identité et une visibilité fortes au plan national et international.
- Cinq missions claires, complémentaires et partagées.
- Une recherche de qualité utilisant des outils modernes et s'appuyant sur des collections uniques, dont la numérisation est en bonne voie.
- Une expertise indépendante et reconnue.
- Un remarquable développement des sciences participatives.

II – Les points faibles

- Une gouvernance chaotique due à des statuts s'étant révélés inadaptés.
- Un déficit global de communication source de conflits et de méfiance.
- Un retard pris dans les investissements, qui met notamment certaines collections en danger.
- Un soutien logistique insuffisant à l'enseignement et à la vie étudiante.
- Une opacité des procédures d'attribution de moyens sans réel pilotage, à l'exception des ATM et des affaires immobilières.

III – Les recommandations

Dans le contexte que connaît le MNHN, le comité souhaite adresser deux recommandations liminaires aux pouvoirs publics.

- Unifier les fonctions de président et de directeur général et confier la présidence à une personnalité de profil scientifique.
- Veiller à maintenir les cinq missions et la mixité géographique des collections de spécimens d'histoire naturelles et documentaires et des lieux de recherche.

Les recommandations suivantes s'adressent à l'établissement :

- Poursuivre le regroupement des départements élaboré par le conseil scientifique.
- Mettre en place une direction scientifique permettant, en liaison avec le conseil scientifique, un pilotage effectif de la recherche.
- Veiller à la viabilité du « parc zoologique de Paris » sans préjudice pour les missions et moyens de l'établissement.
- Mettre en place une politique et des outils de communication interne sur les enjeux de l'établissement.
- Afin de conforter la position unique du MNHN en matière d'expertise de la biodiversité, se rapprocher de l'Agence française de la biodiversité et examiner avec elle la possibilité de créer une unité mixte de service.
- Unifier et regrouper au plus haut niveau de l'organigramme l'ensemble des directions et missions intéressant les affaires immobilières.
- Consolider les activités de gestion et d'administration par la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une réforme des procédures d'attributions de moyens partagées ainsi qu'un contrôle de gestion généralisé pouvant s'inscrire dans une mission d'audit pérenne placée auprès du conseil d'administration.

Liste des sigles

A

AAP	Appels à projets
Abes	Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AllEnvi	Alliance nationale de recherche pour l'environnement
ANR	Agence nationale de la recherche
ATM	Actions transversales MNHN

B

BC	Bibliothèque centrale
Biatss	Personnel de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, social, santé
BNF	Bibliothèque nationale de France
BS	Bibliothèques spécialisées

C

CA	Conseil d'administration
Cadist	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codir	Comité de direction
Comex	Comité exécutif
CRDP	Centre régional de documentation pédagogique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
Dafco	Direction des affaires financières et comptables
DDCNE	Direction déléguée au développement durable, à la conservation de la nature et à l'expertise
DEPF	Direction de l'enseignement, de la pédagogie et de la formation
DG	Directeur général
DGS	Direction générale des services
Dipee	Dispositif de partenariat en écologie et environnement
Direv	Direction de la recherche, de l'expertise et de la valorisation
DOM-COM	Départements d'outre-mer - Collectivités d'outre-mer
DRH	Direction des ressources humaines
DS	Direction scientifique
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EGB	Écologie et gestion de la biodiversité
EPHE	École pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	<i>European research council</i>
ETP	Équivalent temps plein

F

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
-----	---

G

GBIF	<i>Global biodiversity information facility</i>
GIP	Groupement d'intérêt public

H

HNS	Hommes, natures, sociétés
HT	Histoire de la terre

I

Idex	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGEN	Inspection générale de l'éducation nationale
INEE	Institut écologie et environnement
IPH	Institut de paléontologie humaine

M

M	(LMD) Master
MEDDE	Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MNHN	Muséum national d'Histoire naturelle
MPA	Milieus et peuplements aquatiques

O

ONF	Office national des forêts
Opie	Office pour les insectes et leurs environnements
OSU	Observatoire des sciences de l'univers

P

PAF	Plans académiques de formation
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PPRI	Plan de prévention des risques d'inondation
PrH	Préhistoire
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PZP	Parc zoologique de Paris

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RDDM	Régulation, développement et diversité moléculaire
RH	Ressources humaines

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SCAP	Stratégie de création d'espaces protégés
SE	Systématique et évolution
SINP	Système d'information sur la nature et les paysages
Stoc	Suivi temporel des oiseaux communs

T

Taxref	Référentiel taxonomique national
TDC	Toutes dépenses confondues

U

UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UMR	Unité mixte de recherche
UPMC	Université Pierre et Marie Curie
USR	Unité de service et de recherche

Z

ZNIEFF	Zones naturelles d'intérêt écologique, faunistique et floristique
--------	---

Observations du président et du directeur général



MUSEUM NATIONAL D'HISTOIRE NATURELLE
57, Rue Cuvier, CP 24
75231 PARIS CEDEX 05

TEL : 01.40.79.32.26
FAX : 01.40.79.56.45

TG-GB/CW/IH/2013-116

Paris, le 30 septembre 2013

Monsieur Philippe Tchamitchian
Directeur de la section établissements
AERES
20 rue Vivienne
75002 Paris

Monsieur le Directeur,

Nous vous remercions pour ce rapport qui met en avant, et nous nous en réjouissons, des points très positifs de notre établissement : des efforts considérables pour dynamiser et structurer son organisation interne, des finances saines, une image très forte en France et à l'international, une recherche de grande qualité, des activités d'expertise et de valorisation de très haut niveau, des collections bien gérées, des équipes impliquées et motivées... Ces nombreux éléments, que vous avez soulignés à juste titre, mettent en évidence la qualité de notre institution et nous incitent à considérer avec d'autant plus d'étonnement un certain nombre de disproportions et de faiblesses de ce rapport qui nous sont apparues à sa lecture.

Il apparaît tout d'abord très dommageable, notamment pour les nombreux agents concernés, que la mission de diffusion des connaissances soit quasi absente de ce rapport : elle n'apparaît de façon très partielle qu'en p. 17 – une présence qui, vous en conviendrez, se révèle inexplicablement mince sur un rapport général de 25 pages. De plus la diffusion que vous mentionnez se cantonne principalement au département des Galeries, alors que les départements scientifiques de diffusion sont au nombre de 3 : département des Galeries, département du Musée de l'Homme (aujourd'hui en cours de rénovation) et département des Jardins botaniques et zoologiques dont le nom n'est même pas cité dans ce rapport. Or les 10 millions de visiteurs que vous invoquez comprennent pour une large part des visiteurs du Jardin des Plantes et de la Ménagerie – outils de diffusion et de médiation dont le message essentiel est différent et complémentaire de celui que proposent les Galeries.

Passer sous silence cette mission historique, qui lui fut confiée dès sa création alors qu'il n'était encore que le Jardin du Roi, donne une vision partielle et inexacte de ce qu'est le Muséum et de ses enjeux. Le précédent rapport de l'AERES en 2008 avait d'ailleurs largement insisté sur l'importance de cette mission, fondamentale en cette période de prise de conscience des grands enjeux environnementaux et priorité gouvernementale – au point que le contrat quadriennal en faisait l'un

de nos axes majeurs. Comment ne pas s'étonner, dans ces conditions, qu'une évaluation de l'établissement la passe presque entièrement sous silence, au préjudice de l'équilibre de ces cinq missions ? Le Muséum dispose pourtant d'infrastructures de diffusion exceptionnelles (pas moins de 13 sites répartis partout en France), et d'un arsenal d'outils extrêmement complet, sans doute unique au monde, qui en fait l'un des premiers opérateurs de culture scientifique et naturaliste, reconnu comme tel par les plus grandes institutions internationales avec lesquelles nous collaborons. Cela revient aussi à laisser de côté le rapprochement entre recherche et diffusion, axe stratégique majeur dans le cadre du renforcement de l'osmose entre ces cinq missions, comme le montre l'association plus étroite par l'actuelle direction du conseil scientifique et des enseignants-chercheurs à la programmation et à la stratégie de diffusion.

Il est fort préjudiciable que deux projets majeurs pour l'avenir du Muséum soient à peine évoqués, et sous un angle partiel qui plus est : la réouverture du Musée de l'Homme et celle du Parc zoologique de Paris, qui mobilisent une large part des équipes de l'institution. Le message de protection de la biodiversité que défend le Muséum trouvera, avec le Parc zoologique de Paris, un outil de diffusion et de sensibilisation exceptionnel. Il est donc regrettable que ce lieu ne soit abordé que sous l'angle étroitement comptable du risque financier qu'il représente pour le Muséum.

La rénovation du Musée de l'Homme, pour sa part, est à peine évoquée, ce qui laisse pour le moins perplexe lorsque l'on sait l'importance scientifique et historique de ce lieu, pour lequel le Muséum a conçu un projet scientifique et culturel particulièrement original et novateur, avec l'aide d'un comité d'orientation de très haut niveau, et investit plus de 90 M€.

Enfin, les chiffres de fréquentation, tous en hausse et largement supérieurs aux prévisions et engagements du contrat, ne sont pas présentés comme tels dans le rapport ! Ils sont pourtant essentiels dans l'évaluation de l'établissement. Ces bons résultats, qui jouent une grande part dans la solidité financière de notre établissement (cette mission « oubliée » représente tout de même les 2/3 du budget de l'établissement) sont le fruit du travail des équipes, et notamment des équipes de communication, actives et très dynamiques, qui paraissent critiquées dans le rapport.

En ce qui concerne la **gouvernance**, notre étonnement est le même : malgré des améliorations notables depuis 2010 (soulignées par un rapport de l'IGAENR en 2011), le présent rapport insiste sur un manque de cohérence, allant jusqu'à qualifier la gouvernance de « chaotique ». Ce terme fort méritoire, nous semble-t-il, une explication. Le rapport reconnaît pourtant que la dyarchie actuelle a connu des vicissitudes, souligne le travail accompli pour rendre plus lisible le processus de décision et aplanir nombre de difficultés : l'organigramme a été simplifié, le nombre des structures réduit, notamment le nombre des délégués, conseillers et chargés de mission du directeur général, pour privilégier un dialogue direct avec le président, les directeurs transversaux et les directeurs des départements de recherche et de diffusion, ainsi que pour renforcer leur rôle. Les comités exécutifs hebdomadaires sont un exemple de cette volonté d'échange, de partage et de transversalité. La DIREV ainsi que divers comités thématiques — comité recherche, comité programmation, comité rénovation, comité diffusion, suivi de la fréquentation, etc. — ont été créés dans le même souci. Les relations avec le conseil scientifique, dont le rapport de la Cour des comptes sur le MNHN en date du 23 novembre 2009¹ avait souligné les tensions, se sont considérablement améliorées, l'actuel directeur général ayant décidé de le consulter très largement, notamment dans des domaines où cela ne se faisait pas, tels ceux des crédits de recherche ou de la diffusion.

1. « Rapport de la cour des comptes », p. 5-6.

Quant au regret que semble exprimer l'AERES sur le décret « qui n'impose pas que le directeur général ait vocation à enseigner ou effectuer des recherches dans les domaines scientifiques du MNHN », c'est un choix du gouvernement *via* un texte réglementaire. Nous ne commenterons pas non plus la recommandation d'un « profil scientifique » car relevant aussi d'un choix du gouvernement. Nous rappellerons par ailleurs que la viabilité du Muséum notamment, du Jardin des Plantes, du Parc zoologique de Paris ou du Musée de l'Homme demandent des compétences confirmées de gestion d'établissements accueillant du public.

Le rapport souligne ensuite un déficit de communication interne : il est bien sûr toujours souhaitable de réfléchir sur les voies d'amélioration et de renforcement des structures de communication, mais nous rappellerons néanmoins les notables évolutions mises en œuvre en ce sens depuis deux ans. En effet, de nombreux dispositifs ont été initiés pour informer et associer les équipes du Muséum : outre des visites des sites (et notamment des grands chantiers de rénovation en cours) et la diffusion d'une lettre interne trimestrielle, des réunions trimestrielles d'encadrement ont été mises en place pour assurer le suivi et la coordination des grandes décisions, et des réunions générales destinées à l'ensemble des personnels sont organisées régulièrement sur des thématiques importantes pour l'établissement (îlot Buffon-Poliveau, zoo de Vincennes, Musée de l'Homme, INPN pour ne citer que celles organisées depuis le début de l'année 2013).

En ce qui concerne la baisse du budget des collections documentaires, s'il a diminué en 2013 – comme tous les autres budgets de l'établissement à l'exception de celui de la recherche, du fait des contraintes budgétaires actuelles –, les investissements consentis sur la rénovation de la bibliothèque du Musée de l'Homme, sur celle de Botanique à l'occasion de la rénovation de l'Herbier national montrent bien que la politique documentaire est au cœur des priorités de l'établissement.

Nous ne manquons pas de nous étonner, de façon plus générale, qu'un retard dans les investissements soit pointé du doigt. Comme tous les établissements publics, le Muséum est en effet victime du contexte économique et budgétaire actuel qui nous a contraints à surveiller de très près les dépenses. Toutefois, avec plusieurs grands chantiers engagés simultanément pour rénover nos sites et nos locaux (le Musée de l'Homme, le Parc zoologique, l'Herbier national...) – et qui se poursuivent dans un strict respect du calendrier et des budgets, il nous paraît au contraire que nous menons une politique d'investissement très active, grâce au soutien de nos tutelles, dont le SPSI rappelle d'ailleurs les priorités. Il n'en reste pas moins que les équipes et les collections dont nous avons la charge souffrent aujourd'hui de problèmes de locaux réclamant une solution rapide. C'est tout l'enjeu de la rénovation de l'îlot Buffon-Poliveau, dossier majeur du prochain contrat. Il est regrettable que ce point ne soit pas abordé dans le rapport.

Le rapport déplore en plusieurs endroits l'opacité des procédures d'attribution de moyens, corollaire d'un défaut de pilotage de la recherche. S'il existe assurément toujours des voies d'amélioration dans ce domaine – et ce sujet est l'un des chantiers prioritaires du nouveau directeur général des services depuis son arrivée –, nous souhaitons toutefois corriger dès à présent certaines inexactitudes. Ainsi, contrairement à ce qui est affirmé, il existe bien un pilotage de la recherche confié au président et à la DIREV, lesquels, entre autres moyens à leur disposition pour ce faire, non seulement participent pleinement au processus budgétaire, mais proposent aussi au directeur général l'allocation des ressources entre les départements scientifiques de recherche. La qualité de la

recherche, soulignée plusieurs fois dans le rapport, devrait être un signe clair de l'efficacité de ce fonctionnement.

Du côté des ressources humaines aussi, une nouvelle procédure de distribution des primes, plus transparente, a été mise en place à la demande de la direction et saluée par les organisations syndicales, tandis que l'entretien professionnel a été systématisé pour tous les agents. Il y a sans doute là encore des progrès à faire, mais qualifier la situation actuelle d'« opaque », sans aucune justification, en contradiction complète avec le rapport de l'IGAENR de 2011, paraît pour le moins abrupt et peu respectueux des agents.

Enfin, le présent rapport considère comme un point faible le « soutien logistique insuffisant à l'enseignement et la vie étudiante ». Pourtant, le rapport d'évaluation de l'Ecole doctorale rendu par l'AERES il y a à peine quelques mois, a au contraire salué le fait que « l'ED [...] bénéficie d'un soutien fort du MNHN tant en moyens humains (4 personnels), moyens financiers, allocations de recherche (+1 sur ressources propres), que logistique (locaux)² ». Si la situation de la DEPF (locaux, moyens humains) continue à faire l'objet de notre attention afin de poursuivre notre effort en faveur des étudiants, le rapport d'évaluation de l'ED reconnaît néanmoins le fort investissement déjà consenti par le Muséum à ce sujet et ces remarques divergentes entre deux rapports émis par la même instance à quelques mois d'intervalles ne laissent pas de nous étonner grandement...

En conclusion, malgré l'image globalement positive qu'il donne de notre institution dont nous nous réjouissons, nous restons surpris par certains termes de ce rapport, qui nous semble finalement ne pas avoir pris en compte la nature même de l'établissement, ni mesuré son caractère unique et sans doute atypique dans le paysage des EPSCP français. Le Muséum est certes un centre de conservation, de recherche et d'enseignement des plus prestigieux, et il importait de le rappeler, mais il est aussi un formidable outil de diffusion des connaissances scientifiques et naturalistes, comme tous les grands muséums.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'expression de notre considération distinguée.

Le Président du Muséum national

d'histoire naturelle



Gilles BOEUF

Le Directeur général du Muséum

d'histoire naturelle



Thomas GRENON

2. « Rapport d'évaluation de l'École doctorale n° 227 du Muséum national d'Histoire naturelle », Vague D, 2014-2018.

Organisation de l'évaluation



L'évaluation du Muséum national d'Histoire naturelle a eu lieu du 09 au 11 avril 2013. Le comité d'évaluation était présidé par **Volker Mahnert**, directeur honoraire du Muséum d'histoire naturelle de la Ville de Genève.

Ont participé à l'évaluation :

Stéphane Aulagnier, professeur à l'université Paul Sabatier, Toulouse et directeur d'unité à l'INRA.

Nathalie Bourgougnon, professeur des universités à l'université de Bretagne Sud.

Eric Esparre, ancien directeur administratif de l'Institut national des sciences de l'Univers du CNRS, ancien délégué régional à la recherche et à la technologie (DRRT).

Louis Klee, conservateur général de Bibliothèque, directeur du SCD de l'université de Nice.

François Letourneux, ancien président du comité français de l'Union internationale pour la conservation de la nature.

Alain Tuffreau, professeur des universités à l'université de Lille 1.

Laurent Daudeville, délégué scientifique et **Dora Chertier**, chargée de projet représentaient l'Aeres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'Aeres* à l'adresse URL https://ged.Aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV