

# Museum national d'histoire naturelle - MNHN

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Museum national d'histoire naturelle - MNHN. 2018.  
hceres-02026389

**HAL Id: hceres-02026389**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026389>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DU MUSEUM NATIONAL D'HISTOIRE NATURELLE

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 17/07/2018

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts :

Guido Gryseels, Président du  
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. » (Article 8, alinéa 5) ;

## SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| I. Présentation de l'établissement.....   | 5  |
| II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement ...  | 7  |
| 1 / Le MNHN dispose d'un positionnement de pointe tant au niveau national qu'international.....   | 7  |
| 2 / Le MNHN développe une stratégie offensive de développement .....  | 8  |
| a / Renforcer le dynamisme de l'établissement en développant des ressources propres.....  | 8  |
| b / Garantir la dynamique de la recherche et de la gestion des collections.....   | 8  |
| c / Maintenir une capacité d'expertise en appui aux politiques publiques .....  | 9  |
| d / Assurer le rayonnement du Muséum.....   | 9  |
| III. La gouvernance et le pilotage de l'établissement .....   | 10 |
| 1 / Une réorganisation récente qui devrait donner au Muséum une nouvelle dynamique .....  | 10 |
| a / La réforme statutaire s'est progressivement mise en place.....  | 10 |
| b / ... avec une organisation matricielle .....   | 10 |
| 2 / Une réorganisation qui reste à consolider .....   | 11 |
| 3 / Un pilotage qui doit se structurer dans un contexte financier difficile .....   | 12 |
| a / L'établissement souhaite mettre en place une vision prospective pluriannuelle de ses besoins dans le domaine immobilier.....                      | 12 |
| b / Une gestion des emplois et des ressources humaines qui gagnerait à s'inscrire dans un cadre plus prospectif.....                                  | 13 |
| c / Un modèle économique qui reste difficilement soutenable malgré les moyens accordés par le MESRI..   | 14 |
| d / Une nouvelle procédure de dialogue de gestion qui vient de se mettre en place.....  | 15 |
| 4 / Certaines des grandes fonctions de pilotage doivent être réinterrogées .....  | 15 |
| a / Une attention particulière est portée aux conditions de travail du personnel.....   | 15 |
| b / Une direction des ressources humaines très sollicitée par la gestion .....  | 15 |
| c / Les services financiers très mobilisés par le passage à la GBCP .....   | 16 |
| IV. La recherche et la formation .....  | 18 |
| 1 / Une politique de recherche dynamique .....  | 18 |
| 2 / Une offre de formation très cohérente.....  | 19 |
| 3 / ...et bien articulée avec la recherche.....   | 20 |
| V. La réussite des étudiants.....   | 22 |
| 1 / L'attention aux parcours des étudiants mériterait d'être organisée.....   | 22 |
| 2 / ... ainsi que la vie étudiante.....   | 22 |
| VI. La valorisation et la culture scientifique .....  | 23 |
| 1 / La valorisation des résultats de la recherche mérite d'être renforcée .....   | 23 |
| 2 / Le Muséum joue un rôle majeur dans la diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique ..... | 24 |
| a / Une programmation des expositions rénovée .....   | 24 |
| b / Une volonté affirmée d'élargissement et de diversification des publics.....   | 24 |
| c / Un souhait de renforcer son rayonnement .....   | 25 |
| d / Une volonté de lisibilité et de visibilité .....  | 25 |
| 3 / L'archivage, la conservation et l'enrichissement du patrimoine naturel bénéficient d'efforts de numérisation importants.....                      | 25 |

|  |    |
|--|----|
| VII. Les relations européennes et internationales..... | 28 |
| VIII. Conclusions.....                                 | 30 |
| 1 / Points forts .....                                 | 30 |
| 2 / Points faibles .....                               | 30 |
| 3 / Recommandations.....                               | 30 |
| IX. Liste des sigles.....                              | 32 |
| X. Observations du président.....                      | 34 |
| XI. Organisation de l'évaluation .....                 | 40 |

## I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

Le Muséum national d'histoire naturelle (aussi dénommé Muséum ou MNHN) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Il a le statut de Grand établissement. Il est placé sous les tutelles conjointes des ministères chargés de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESRI) et de l'environnement (ministère de la Transition écologique et solidaire -MTES).

Il a été membre de la communauté d'universités et établissements (Comue) Sorbonne Universités<sup>1</sup>. Le regroupement d'établissements Sorbonne Universités a fait l'objet de plusieurs étapes de structuration depuis 2010. Le regroupement s'est tout d'abord organisé en juin 2010 sous la forme d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) intitulé « Sorbonne Universités » réunissant l'université Paris Sorbonne (Paris 4), l'université Panthéon-Assas (Paris 2) et l'université Pierre et Marie Curie (Paris 6). Un projet d'initiative d'excellence<sup>2</sup> a été obtenu dans le cadre de ce Pres en 2012, il a été définitivement validé en mars 2018. En 2015, ce Pres a été remplacé par un regroupement (Comue Sorbonne Universités) qui a rapidement évolué du fait du projet de fusion des universités Paris Sorbonne et Pierre et Marie Curie, ayant abouti au 1<sup>er</sup> janvier 2018 à la création de l'université « Sorbonne Université ».

La coordination territoriale est désormais envisagée dans le mode association avec l'université « Sorbonne Université » comme établissement chef de file. Cette nouvelle coordination territoriale n'est pas encore officialisée à ce jour. Selon le site internet de Sorbonne université, elle devrait comporter 10 membres : SU, UTC, Insead, MNHN, PSPBB, CIEP, CNRS, Inserm, Inria, IRD.

Le Muséum est multidisciplinaire en sciences naturelles et sciences humaines.

Dans le cadre de sa mission statutaire, ses activités sont les suivantes<sup>3</sup> :

- l'archivage du patrimoine naturel (collections de près de 70 millions de spécimens);
- la recherche ;
- la diffusion auprès des publics ;
- l'expertise au service des politiques publiques ;
- l'enseignement et les formations.

Le Muséum a une implantation sur 12 sites - dont 7 hors de l'Île-de-France – qui sont : le site du Jardin des plantes, le parc zoologique de Paris, le musée de l'Homme, la réserve de la Haute Touche (Tours), l'*arboretum* de Chèvreloup (Versailles), les stations marines de Dinard et Concarneau, le site de Brunoy, l'abri Pataud (Les Eyzies de Tayac), l'haras de Jean-Henri Fabre (Sérignan du Comtat), le jardin exotique du val Rahmeh (Menton) et le jardin alpin de la Jaysinia (Samoens).

Il emploie, selon le bilan social 2016, 1 702 personnes comme effectif global, soit 1 161 personnes sur emplois budgétaires et 541 sur budget propre.

En personnels équivalent temps plein annuel travaillé (ETPT), les effectifs de l'établissement se décomposent en 835 Biatss, 255 enseignants chercheurs (EC), 4,5 attachés temporaires d'enseignement et de recherche (Ater), 2 post-doctorants<sup>4</sup>, 46 contrats doctoraux complétés par 70 emplois sous statuts autres<sup>5</sup>. Il accueille en plus presque 500 collaborateurs d'autres organismes. Les personnels hébergés relèvent pour 60 % du CNRS, 15,3 % des universités (SU)), 8,4 % de l'IRD, 1,1 % de l'Inserm, 1,6 % de l'EHESS, 2,2 % de l'EPHE, 0,2 % de l'Inra et 0,2 % du Collège de France, de collectivités ou de ministères.

Les activités de recherche sont portées par 16 unités mixtes de recherche complétées par 3 unités mixtes de service.

Les effectifs étudiants, au nombre de 383, se répartissent entre 201 étudiants en master et 182 en doctorat<sup>6</sup> (master et école doctorale en partenariat avec SU).

---

<sup>1</sup> Université Pierre et Marie Curie (UPMC), université Paris-Sorbonne, Institut européen d'administration des affaires (Insead), université de technologie de Compiègne (UTC), Centre international d'études pédagogiques (CIEP), Pôle supérieur d'enseignement artistique Paris Boulogne-Billancourt (PSPBB), Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Institut de recherche en informatique et en automatique (Inria), Institut de recherche pour le développement (IRD) et Muséum national d'histoire naturelle (MNHN).

<sup>2</sup> Le projet Idex (Super) associe le Pres et l'UTC, le MNHN, l'Insead, le CNRS, l'Inserm, et l'IRD.

<sup>3</sup> Contrôle général économique et financier, rapport d'audit définitif, N° CGEFI : 13 07 45.

<sup>4</sup> Le Muséum héberge d'autres post-doctorants rénumérés sur contrats gérés par des organismes partenaires.

<sup>5</sup> Bilan social 2015, RAE, p.21 et 22.

<sup>6</sup> Rapport d'activités 2016.

Le budget de l'établissement (chiffres 2015) est de 114 M€, dont 54,3 M€ provenant de subventions versées par les ministères de tutelles<sup>7</sup>. Le Muséum n'a pas accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE), et seule la masse salariale sur ressources propres est intégrée au budget de l'établissement et discutée en conseil d'administration (CA).

Le comité s'est d'abord employé à regarder l'évolution du Muséum par rapport aux conclusions du rapport d'évaluation produit par l'AERES en 2013. Ce rapport précisait que le Muséum avait une identité et une visibilité fortes, une recherche de qualité et une expertise reconnue. Ses points faibles étaient « une gouvernance chaotique dû à des statuts se révélant inadaptés, et un déficit global de communication, source de conflits et de méfiance ».

Le comité a pris connaissance des attentes de l'établissement quant à l'évaluation et de ses axes de réflexion. Il a pu connaître les analyses réalisées par les autorités de tutelle sur la situation de l'établissement. Le Muséum a surtout insisté sur les spécificités de l'établissement, la nouvelle gouvernance, l'importance de la recherche et la trajectoire de l'établissement. Le comité a considéré le rapport d'autoévaluation (RAE) comme très utile et avec une bonne compréhension de l'évolution du Muséum. Il regrette cependant que celui-ci n'ait pas été davantage développé en termes d'analyse et sur les choix qui ont été faits dans le processus de la transformation.

En préparant la visite de l'établissement, le comité d'évaluation a déterminé cinq axes d'analyse, en lien avec le référentiel d'évaluation externe de Hcéres. Ces axes ont été transmis aux participants des divers entretiens dans le cadre de l'évaluation. Il s'agit des axes suivants :

- le nouveau modèle de gouvernance au service de la stratégie et des missions de l'établissement ;
- la politique de valorisation des collections au service de la diffusion auprès des publics et de la formation ; les principes et axes de la programmation culturelle et scientifique ;
- les priorités de l'établissement en matière de recherche et de formation ;
- le rôle et la place du MNHN dans l'écosystème national et international ;
- la soutenabilité financière au regard de la stratégie de l'établissement.

Cette évaluation arrive 2,5 ans après la prise de fonction de la nouvelle direction et dans un contexte de réorganisation très récente. Le comité n'a donc pu que constater les effets immédiats de cette réorganisation sur la mise en œuvre des missions de l'établissement. Le rapport porte donc sur la période depuis la dernière visite AERES en 2013, et sur un processus de changement en cours.

---

<sup>7</sup> Rapport de la Cour des comptes - février 2017.

## II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

### 1 / LE MNHN DISPOSE D'UN POSITIONNEMENT DE POINTE TANT AU NIVEAU NATIONAL QU'INTERNATIONAL

Le Muséum est une institution complexe au positionnement atypique qui recouvre une grande diversité de métiers et de compétences (chercheur, enseignant, responsable de collection, technicien, et médiateur, notamment). En plus d'être une institution « multi-missions », le Muséum est également multi-sites et pluridisciplinaire.

Le Muséum est membre associé de Sorbonne Universités (SU) à Paris et membre fondateur d'une initiative d'excellence (IDEX Super) avec SU. Il dispose d'une école doctorale propre (labellisée MNHN) et depuis mai 2012 est habilité « à délivrer seul » l'habilitation à diriger les recherches<sup>8</sup>.

Le Muséum compte parmi les trois plus grands musées d'histoire naturelle au monde en termes de nombre de collections, bases de données et expertise avec le *Smithsonian Natural History Museum* à Washington DC (USA) et le *Natural History Museum* de Londres (Royaume Uni)<sup>9</sup>. En ce qui concerne la recherche et le nombre de scientifiques et de publications, le Muséum est en première place au niveau mondial dans ses champs disciplinaires à forte dominance naturaliste. Il est visité par plus d'un millier de chercheurs extérieurs par an et fournit du matériel de recherche à plusieurs centaines d'institutions<sup>10</sup>.

Le Muséum joue un rôle clé au niveau national dans l'étude de la diversité biologique, géologique et culturelle de la Terre et des sociétés humaines du passé et du présent, avec un développement certain dans les relations homme-nature. Ses missions et stratégies sont fondées sur un triptyque : collections – recherche – diffusion de connaissances, incluant des aspects d'enseignement et d'expertise. Il s'appuie sur un certain nombre de partenaires nationaux (en particulier CNRS, SU et IRD) et internationaux (ex. *Consortium of European Taxonomic Facilities* - Cetaf).

Le déclin rapide de la biodiversité sur Terre, le changement climatique, le déséquilibre des écosystèmes, et la surexploitation des ressources posent d'immenses problèmes sociétaux et scientifiques. Par la diversité et la complémentarité des champs disciplinaires couverts par ses équipes de recherche, le Muséum a une capacité de recherche unique au monde pour aborder ces défis. La taille de ses collections, ses infrastructures de recherche, sa capacité à pouvoir s'engager dans de grandes expéditions de terrain, et ses expertises environnementales lui permettent de jouer un rôle de *leader* au niveau national mais aussi international. Ses liens institutionnels avec Sorbonne Université lui permettent d'avoir une masse critique et une qualité scientifique de haut niveau et de servir de lieu de formation hautement apprécié. Le Muséum joue un rôle important dans la recherche, mais aussi dans la diffusion de connaissances, par ses expositions, dans la variété de ses musées, parcs zoologiques et jardins botaniques, grâce à ses publications, ainsi que par ses actions pédagogiques vers le grand public (incluant les scolaires). Le Muséum joue aussi un rôle sociétal assuré comme lieu de rencontre pour tous ceux qui s'intéressent à l'environnement et à la biodiversité. Cette mission de sensibilisation et de mobilisation du grand public par ses différents parcs et musées se concrétise avec plus de 7 millions de visiteurs chaque année.

Lors des entretiens, le comité a observé une position plus attentiste dans les relations développées avec le regroupement Sorbonne Universités. Au niveau opérationnel le lien fonctionne, mais l'engagement politique du Muséum apparaît un peu en retrait, voulant préserver son originalité. Cela peut s'expliquer par la fusion récente des deux universités fondatrices (Paris-Sorbonne et Pierre et Marie Curie) et le remplacement du regroupement par une association portée par la nouvelle université fusionnée (SU). Le Muséum doit donc à terme devenir membre associé, mais il y a certainement eu une crainte des personnels d'être intégrés à ce nouvel établissement. Les représentants de Sorbonne Université mentionnent pourtant que « la Sorbonne a plus besoin du MNHN que l'inverse », bien que les retombées de cette association soient profitables au Muséum en termes de projets financés notamment. En général, les relations du Muséum avec les tutelles sont très bonnes et il semble qu'il n'y ait pas de problématique majeure, hormis financière. En revanche, il est clair que les tutelles ont des attentes différentes vis-à-vis du Muséum et que leur participation financière n'est pas toujours en rapport avec ces attentes. La création de l'agence française pour la biodiversité (AFB) a ainsi été diversement vécue au sein du Muséum et elle demandera un peu de temps pour convenablement s'articuler avec la mission d'expertise du Muséum.

---

<sup>8</sup> RAE, p. 77.

<sup>9</sup> RAE, p. 5.

<sup>10</sup> RAE, p. 6.



Le comité a été un peu surpris du peu de relations institutionnelles apparentes du Muséum avec les collectivités locales de la région parisienne, que ce soit la région Ile-de-France, les départements d'implantation ou la ville de Paris. Il semble que – au niveau des collectivités territoriales – le Muséum ne soit pas suffisamment reconnu alors qu'il peut jouer un rôle d'acteur majeur, par exemple comme atout touristique et culturel, s'il était mieux valorisé par ces collectivités.

## 2 / LE MNHN DEVELOPPE UNE STRATEGIE OFFENSIVE DE DEVELOPPEMENT

Le Muséum s'est fixé plusieurs priorités<sup>11</sup> pour assurer son développement, et pour optimiser l'utilisation de ses moyens. Ils sont à la base de sa stratégie de partenariats<sup>12</sup>.

### a / Renforcer le dynamisme de l'établissement en développant des ressources propres

Le Muséum poursuit ses efforts pour repenser la programmation des activités à destination du public et de ses expositions sur ses différents sites et leur donner plus de cohérence et plus d'attractivité, en particulier pour mieux coller à l'actualité et aux questions environnementales (sociales, santé, etc.). Le Muséum s'est fixé pour objectif de mieux se positionner avec une réactivité plus fonctionnelle en lien avec ses missions. Il souhaite par exemple développer une politique d'itinérance des expositions dans ses différents sites pour les publics hors de Paris en liaison avec les musées ou sites de province.

Le Muséum poursuit aussi ses actions pour augmenter et rentabiliser les locations de ses espaces et renforcer le mécénat. Au vu de l'importance d'une image « verte » et écologique, le Muséum semble pouvoir capitaliser sur la problématique des défis environnementaux en associant le secteur privé. Le mécénat joue maintenant un rôle important et croissant dans le financement pérenne du Muséum et atteint actuellement environ 500 k€/an. Le comité recommande au Muséum de considérer la création d'une Fondation pour bénéficier de plus de souplesse.

Depuis la dernière évaluation, des progrès ont été observés aussi pour accroître d'autres capacités de financement dans la recherche et l'enseignement par des contrats nationaux (ANR) et européens (Horizon 2020) sur la période 2014-2016<sup>13</sup>. Le comité considère cependant que les réponses aux appels à projets européens pourraient encore être plus nombreuses, et que la DGD-Reve (Recherche, expertise, valorisation et enseignement) devrait jouer un rôle prépondérant. La création d'un poste IE en 2015 au sein d'une cellule d'ingénierie constitue un premier pas significatif.

Le développement de nouvelles ressources sera indispensable pour permettre au Muséum de poursuivre la rénovation de son patrimoine immobilier et réaliser divers travaux d'entretiens, gages certains du maintien de son attractivité.

### b / Garantir la dynamique de la recherche et de la gestion des collections

Le Muséum a commencé une réforme profonde de la gestion de la recherche et de la gestion des collections en organisant une intégration des équipes de recherche avec celles des collections et des bases de données, ainsi qu'avec les équipes en charge de la valorisation. L'optimisation passe également par les chantiers spécifiques, tels que la Galerie de paléontologie et la Ménagerie du Jardin des plantes.

L'approche classique « la recherche alimente les collections » a été inversée. Dans la gestion des collections, le Muséum est face à de grands enjeux d'accessibilité, de numérisation et de traçabilité. Le comité d'évaluation recommande un effort supplémentaire dans ces domaines.

Le patrimoine est également d'ordre documentaire, et la direction des bibliothèques et de la documentation (DBD) poursuivra sa réorganisation, en vue d'une meilleure synergie avec la DGD-Reve pour la recherche, l'enseignement et la médiation, ainsi qu'avec SU et d'autres partenaires comme le Cadist ou l'Abes. Le comité n'a pas pu apprécier lors de sa visite, le développement et la mise en place des services prévus, comme les accès *in situ* et à distance<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> RAE, p. 7-8.

<sup>12</sup> Voir RAE.

<sup>13</sup> RAE, p. 53.

<sup>14</sup> RAE, p. 42.

## c / Maintenir une capacité d'expertise en appui aux politiques publiques

Le Muséum doit relever un grand défi en matière d'expertise pour de grandes questions environnementales de la biodiversité et du changement climatique. Dans ce cadre, le comité estime que son rôle dans la société gagnerait à être plus visible et prégnant, avec des actions plus reconnaissables et engagées.

Il est à noter l'effort conséquent de consolidation d'un partenariat avec l'agence française pour la biodiversité (AFB), le CNRS, et avec d'autres agences de recherche et de développement pour assurer une masse critique dans le domaine de l'expertise. La part prise par les sciences participatives (par exemple la participation des internautes à la numérisation) dans ces démarches doit être soulignée, et probablement renforcée à différents niveaux et domaines.

## d / Assurer le rayonnement du Muséum

Le Muséum a exprimé ses priorités d'une façon claire et transparente et a développé un réseau de partenariats pour assurer une approche cohérente et une masse critique pour relever ses grands défis. Lors des entretiens, le comité a constaté une forte volonté de ses partenaires pour renforcer les liens et s'investir encore plus profondément dans d'autres partenariats.

Au niveau national, le Muséum doit s'associer avec Sorbonne Université et renforcer ses partenariats avec des EPST comme le CNRS, l'IRD, l'EPHE, l'Inserm, l'Inrap et d'autres. En outre, il a mis en place une cellule et une stratégie de communication qui s'adapte à de nombreux publics, institutionnels ou non (médias, réseaux sociaux, grand public, etc.).

Au niveau international, le Muséum participe activement aux grandes initiatives et institutions internationales, comme le Cetaf et l'Icom et est associé à plusieurs grands projets européens.

Le Muséum est aussi membre du G12, la fédération des douze grands musées d'histoire naturelle européens et nord-américains. C'est un partenaire important dans la politique culturelle et scientifique de la France qui accompagne sa politique étrangère par des accords bilatéraux avec des pays prioritaires.

### III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'ETABLISSEMENT

#### 1 / UNE REORGANISATION RECENTE QUI DEVRAIT DONNER AU MUSEUM UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

##### a / La réforme statutaire s'est progressivement mise en place...

Le Muséum est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Il est placé sous la tutelle conjointe de deux ministères : le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et le ministère de la Transition écologique et solidaire. Il est utile de préciser ici que le ministère de la Culture (MIC), étonnamment non tutelle, est impliqué dans le suivi et la gestion des collections. Le MNHN a des statuts spécifiques qui ont évolué à deux reprises dans un passé récent : le 3 octobre 2001 puis le 1<sup>er</sup> octobre 2014. L'organisation antérieure à 2014 prévoyait une gouvernance bicéphale où le directeur général exerçait l'essentiel de la stratégie politique de l'établissement, le président étant avant tout chargé du projet scientifique de l'établissement. Leurs nominations n'étaient pas liées ni nécessairement en phase et cela faisait peser sur l'établissement un risque de blocage identifié tant par l'IGAENR que par l'AERES<sup>15</sup>. Le MNHN a pour mission historique (rappelée dans les statuts de 2014) de développer des activités de recherche, de formation mais également des activités d'expertise, d'enrichissement et de conservation des collections, et de valorisation. Mais la spécificité et l'interpénétration de ces missions nécessitaient que le directeur général et le président soient totalement en phase pour développer une stratégie cohérente, en interne autant qu'en externe.

Pour préparer la réforme statutaire, une profonde réflexion a été menée en 2012 et 2013 au sein de l'établissement. De nombreux groupes de travail ont été mis en place pour réfléchir à une nouvelle organisation permettant de rendre compte des diverses activités de la mission statutaire de l'établissement mais également de la multiplicité des métiers que renferme le MNHN. C'est cette réflexion qui a abouti au décret de 2014, puis à la nomination du président actuel au 1<sup>er</sup> septembre 2015 dans le cadre d'une gouvernance totalement renouvelée.

La réorganisation de l'établissement est aujourd'hui une réalité, avec un président qui exerce sa responsabilité sur toutes les missions de l'établissement, et en particulier la définition de sa stratégie. Il est secondé par un directeur général délégué aux ressources (DGD-R), qui a notamment en charge les ressources humaines et financières et l'administration générale du MNHN. Le positionnement de ce DGD-R inquiète encore les représentants du personnel qui craignent qu'il n'occupe une place trop importante dans le pilotage de l'établissement et ils s'interrogent sur le rattachement de la direction des publics à cette DGD.

L'ensemble des instances de l'établissement fonctionne de manière régulière<sup>16</sup> et elles se sont exprimées dans les différentes phases d'élaboration de la réorganisation. Dans la majorité des cas, l'adoption des mesures, s'agissant notamment de la réorganisation, ne paraît pas avoir rencontré de résistances majeures. Pour la première fois, le budget 2018 a même été adopté à l'unanimité. La réforme statutaire avait pour objectif de mettre fin aux conflits de gouvernance ayant existé par le passé entre le président du conseil d'administration et le directeur général. De fait, le comité a pu constater que le président avait réussi à mettre en place des instances qui l'accompagnent dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie.

##### b / ... avec une organisation matricielle

La richesse et la diversité des missions du MNHN ont nécessité une réflexion approfondie pour organiser les services et les grandes directions afin d'assurer les missions classiques tout en conservant une grande transversalité entre elles. Le modèle d'organisation retenu est un modèle matriciel.

Dans une représentation classique des organigrammes fonctionnels, quatre axes verticaux soutiennent la politique de l'établissement. Au côté de la DGD-R dont le rôle est de renforcer la cohésion de l'ensemble des actions de l'établissement et de piloter les services relevant de l'administration générale du MNHN<sup>17</sup>, existent trois directions générales déléguées qui reprennent les missions fondamentales de l'établissement : une direction générale déléguée aux collections (DGD-C), une direction générale déléguée à la recherche, à l'expertise, à la valorisation et à l'enseignement (DGD-Reve), et une direction générale déléguée aux musées, aux jardins botaniques et aux parcs zoologiques (DGD-MJZ). Ces trois directions générales déléguées sont coordonnées par le DGD-R<sup>18</sup>, qui est donc chargé de garantir la cohérence et la fonctionnalité de

<sup>15</sup> RAE, p. 12.

<sup>16</sup> En 2016, se sont réunis 4 CA, 5 CS, 4 CT, 5 CPE, 3 CCP, 5 CHSCT.

<sup>17</sup> Note de service relative à l'organisation de la DGD-R du 5 septembre 2017.

<sup>18</sup> RAE, p. 12.

l'ensemble<sup>19</sup>. Chaque direction générale déléguée assure la coordination de plusieurs directions et s'appuie sur des délégations, structures plus légères et transversales. Ensemble, elles assurent la politique stratégique de l'établissement.

Trois départements scientifiques intitulés : 1) homme et environnement, 2) adaptations du vivant et 3) origines et évolutions, constituent la deuxième dimension de cette organisation matricielle. Ils ont la charge de garantir, chacun dans leur axe scientifique, que pour chaque sujet, les activités de la mission statutaire du MNHN : recherche, formation, expertise, collection, diffusion sont bien menées. Ces départements scientifiques ont été mis en place au cours de l'année 2017 en remplaçant les sept préexistants avec une volonté légitime de simplification et en favorisant les synergies. Il n'y a pas de recul suffisant pour apprécier l'articulation entre directions et départements, mais les responsables des directions comme des départements sont optimistes quant aux évolutions positives que cette organisation a déjà permises.

Chaque département et direction générale déléguée dispose d'un conseil. En complément des membres nommés, les conseils de département sont composés de chercheurs et d'enseignants-chercheurs élus et ceux des directions de Biats élus. L'organisation de ces conseils pose encore question aux représentants du personnel dont certains regrettent l'absence d'enseignants-chercheurs élus en particulier dans le comité de la DGD-Reve. Cette situation est en partie compensée par la présence d'enseignants-chercheurs nommés par l'administration.

Cette organisation retrace donc la complexité et la pluralité des missions de l'établissement. Elle doit créer une nouvelle dynamique et développer des actions transversales, impliquant une multitude d'acteurs et surtout permettre à l'établissement de poser et mettre en œuvre ses choix stratégiques. Le fonctionnement des organisations matricielles est connu comme difficile. Le comité recommande une surveillance régulière de l'efficacité de ce modèle de fonctionnement.

Si la bicéphalie a ainsi disparu dans la gouvernance du MNHN, il demeure une organisation hiérarchique où les relations entre l'organisation administrative et l'organisation scientifique sont encore à clarifier ou à faire vivre pour que les difficultés passées ne réapparaissent pas. Il est apparu au comité une certaine lourdeur de fonctionnement au sein de cette structuration. Le comité recommande de conduire des actions de simplification.

## 2 / UNE REORGANISATION QUI RESTE A CONSOLIDER

La nouvelle organisation du Muséum est relativement complexe en raison de la diversité de sa mission mais est nécessaire pour promouvoir les spécificités de l'établissement et en faire des atouts pour l'avenir. Cependant, sa complexité, si elle est une opportunité pour développer et conduire des projets stratégiques innovants et transversaux, multiplie également les lieux potentiels de définition de la stratégie et donc peut constituer une menace. La cohérence humaine et la vision partagée de la stratégie de l'établissement au sein du comité de direction (le président, les directeurs des quatre directions générales déléguées et les directeurs des départements scientifiques) sont donc des éléments essentiels à la conduite et à la réussite du projet stratégique de l'établissement. Force est de constater que l'actuel président, par sa personnalité et son charisme, a su fédérer une équipe dont la cohérence est avérée et qui a donc toute latitude pour piloter efficacement la destinée scientifique et culturelle du MNHN, le DGD-R étant clairement positionné comme son adjoint. Au regard du nombre important de comités et conseils créés, le comité d'évaluation recommande de veiller à ce que cette organisation matricielle ne favorise pas une multiplication des lieux de décisions qui serait contre-productive et en opposition de phase avec la politique mise en œuvre.

La nouvelle organisation est une véritable opportunité pour le développement du MNHN, mais cette nouvelle gouvernance n'en demeure pas moins encore à consolider, en particulier au sein des services, des équipes et des laboratoires. En effet, si de nombreux groupes de travail ont été créés et activés sur la période 2014-2016, tout le personnel n'a bien sûr pas pu y participer. En conséquence, pour de nombreux membres du personnel du MNHN, cette réforme n'est pas encore la leur, et une importante implication de l'équipe de direction sera nécessaire au cours des prochains mois, voire années, pour que l'ensemble du personnel s'approprie pleinement ce nouveau mode de fonctionnement. L'accompagnement au changement est un processus long dans toute organisation, qui plus est dans une structure chargée d'histoire telle que le MNHN, cultivant autant de particularités, et ce pour son plus grand rayonnement. Une autre difficulté que devra chercher à surmonter l'équipe de direction est liée à la multiplicité des implantations : la distance qui sépare certaines du site principal du Jardin des plantes, l'autonomie fonctionnelle qui peut être la leur, sont autant de freins à la dissémination de modes de fonctionnement partagés.

L'organisation matricielle apportera à n'en pas douter, une richesse et une diversité de points de vue qui nourriront l'élaboration des projets stratégiques. L'importance des conseils centraux comme des lieux de

---

<sup>19</sup> Ibidem.

discussion et de prise de décision s'en trouve renforcée et chacun ne peut que s'en féliciter. Cependant, pour que les projets stratégiques deviennent opérationnels leur planification devra pouvoir prendre en compte tous les éléments nécessaires à une prise de décisions circonstanciée. Sur ce point, il sera par exemple important que le MNHN puisse se doter d'indicateurs prévisionnels plus précis tant dans le domaine des finances (comptabilité analytique) que dans le domaine des ressources humaines. De même, devant l'ampleur de la transformation numérique que connaissent les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, il est indispensable que l'établissement puisse se doter au plus vite d'un schéma directeur du numérique (SDN).

Récemment, un comité d'orientation stratégique a été mis en place. Il s'agit bien sûr d'une première étape tout à fait essentielle qui incitera l'établissement à réfléchir à sa stratégie numérique, à l'organisation de ses services dédiés, et à son modèle de gouvernance. L'une de ses missions sera de rédiger le SDN. Dans un établissement aussi riche scientifiquement que le MNHN, la collecte, le stockage, l'interrogation et la valorisation des données numériques sont absolument essentiels (le projet e-ReColNat qui a permis de numériser les presque 8 millions de planches de l'herbier est là pour le rappeler), il sera donc opportun de réfléchir à incorporer, ou tout du moins lier, la politique scientifique autour des données à ce schéma directeur numérique.

Tous ces points qui concernent des services que l'on peut qualifier de supports aux missions sont indispensables à l'élaboration et la conduite de projets stratégiques. Le comité d'évaluation encourage l'établissement à impliquer clairement ces services support pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle de relais essentiels de cette gouvernance renouvelée.

### 3 / UN PILOTAGE QUI DOIT SE STRUCTURER DANS UN CONTEXTE FINANCIER DIFFICILE

#### a / L'établissement souhaite mettre en place une vision prospective pluriannuelle de ses besoins dans le domaine immobilier

Dans son rapport public annuel paru en février 2017, la Cour des comptes indique pour le MNHN : « En 2014, son patrimoine foncier représentait une surface cadastrale de près de 700 ha sur plus d'une vingtaine de sites à travers la France, et une surface hors œuvre nette (Shon) de 204 000 m<sup>2</sup>. Ce patrimoine n'a été ni entretenu, ni rationnellement géré pendant des décennies<sup>20</sup> ». Mais cette situation s'est aggravée par des déficits financiers structurels tant pour la rénovation du parc zoologique de Paris que pour celle du musée de l'Homme à cause d'une surestimation des visiteurs attendus.

De fait, et malgré l'existence d'un SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière), depuis plusieurs années, de multiples chantiers de rénovation ont été menés dans un contexte immobilier complexe et sans une vision hiérarchisée des besoins en fonction des moyens dégagés et des urgences. Le Muséum a dû se séparer de plusieurs propriétés, et les ressources dégagées ont servi à couvrir un certain nombre d'opérations immobilières urgentes. Mais le Muséum considère aujourd'hui qu'il n'existe plus que deux implantations mineures qui pourraient être cédées pour financer de nouvelles opérations : Brunoy et Menton.

Aujourd'hui, le MNHN dispose d'une vision précise de son patrimoine et de son état. Celui-ci a été évalué récemment avec France Domaine<sup>21</sup>. Il cumule l'ensemble des difficultés (contraintes liées aux bâtiments historiques, état général des installations vieillissantes, activités dangereuses, bâtiments en zone inondable, et volumétrie des spécimens, notamment).

Sur la période 2011 à 2015, deux chantiers majeurs ont donc été conduits sur la rénovation du parc zoologique de Paris (PZP) et celle du Musée de l'Homme. À ceux-ci se sont ajoutées des opérations de rénovation partielle, d'aménagements ou de mise aux normes sur plusieurs sites du Jardin des plantes. À titre d'exemple, tous les laboratoires ont été mis aux normes électriques et bénéficient d'une sécurité incendie. Mais les déficits d'exploitation du PZP et du Musée de l'Homme ont asséché le fonds de réserve de l'établissement malgré les dotations complémentaires de l'État, ce qui explique la baisse des possibilités d'investissements sur fonds propres depuis 2015.

Cependant, l'établissement s'est attelé à l'amélioration de sa gestion domaniale : inventaire du patrimoine, remise à plat des concessions de logement qui sont passées de 40 à 29, révision des concessions commerciales et des conventions d'hébergement avec les associations. Un système de gestion patrimoniale permet dorénavant de disposer d'une vision précise de l'occupation des locaux.

<sup>20</sup> L'établissement revendique aujourd'hui 182 000 m<sup>2</sup> dont 88% en région parisienne.

<sup>21</sup> Service du ministère des finances, en charge de la gestion du patrimoine immobilier de l'État.

Le comité recommande que l'établissement fasse le bilan du SPSI précédent et se dote d'une nouvelle stratégie immobilière. Sans attendre cette vision globale, la priorité du Muséum serait la rénovation de la galerie de paléontologie qui a reçu un avis défavorable à l'ouverture au public<sup>22</sup>. Ce bâtiment rencontre à la fois des problèmes liés au vieillissement de sa structure (infiltrations), mais aussi à son caractère de monument historique (impossibilité de créer des issues de secours ou l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite). Le Muséum souhaite une rénovation plus profonde qui placerait cette galerie au cœur du nouveau projet scientifique. Aujourd'hui, le financement de 7 M€ dans le cadre du CPER ne couvre qu'un dixième du coût estimé de l'opération.

En attendant l'élaboration d'un SPSI global, l'établissement s'est doté d'un schéma directeur de l'énergie pour la période 2018-2028. Le financement des travaux prévus rentrerait dans le cadre d'un dispositif soutenu par la Caisse des dépôts et consignations, qui lui permettrait de disposer d'une avance remboursable et de générer de réelles économies. Le MNHN dispose également d'un schéma d'accessibilité, déposé à la préfecture et non financé, pour lequel une demande d'étalement sur 9 ans a été présentée.

Même si la liste des travaux nécessaires à l'élaboration du nouveau SPSI n'est pas totalement finalisée aujourd'hui, les crédits disponibles sur 2018, hors galerie de paléontologie ne couvriront que des opérations de mise en sécurité.

De plus, le comité regrette que globalement la pertinence du maintien des implantations ne soit pas assez remise en cause et qu'il n'existe pas une réelle analyse du coût global des différentes implantations. Si l'intérêt scientifique du maintien de tous les sites est systématiquement avancé, le comité recommande néanmoins une réflexion pour trouver d'autres solutions moins onéreuses pour l'établissement. D'après le comité, la numérisation des archives pourrait par exemple faciliter un stockage dans des zones moins coûteuses.

## **b / Une gestion des emplois et des ressources humaines qui gagnerait à s'inscrire dans un cadre plus prospectif**

En 2016, l'établissement disposait<sup>23</sup> de 1 212 ETP sur le budget de l'État correspondant à 835 Biatss et 255 enseignants-chercheurs auxquels s'ajoutent 122 Ater, post-doctorants, contrats doctoraux, postes gagés sur le titre 3 du budget de l'État. Le MNHN emploie également 541 personnes sur ressources propres dont la majorité au titre de la recherche. Les missions spécifiques de l'établissement s'accompagnent de types d'emplois particuliers pour lesquels il n'existe pas de métiers identifiés dans la fonction publique, ce qui explique le fort volume de contractuels.

L'analyse réalisée sur plusieurs années montre une grande stabilité des titulaires et une forte progression des non-titulaires, une parfaite égalité homme/femme quel que soit le type d'emplois, et une progression des emplois de catégorie A au détriment de ceux de catégorie C. L'établissement n'ayant pas demandé le passage aux compétences et responsabilités élargies (RCE), il ne gère ni ses emplois ni sa masse salariale sur budget État. Dès lors, chaque transformation d'emploi doit être demandée à l'administration centrale du MESRI. Même si cette dernière accepte le plus souvent les demandes de l'établissement, il n'apparaît pas que la gestion des emplois fasse l'objet d'une réflexion globale prospective au sein de l'établissement faute de l'existence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC). Pour l'instant, au niveau de l'établissement, il n'existe pas d'attribution formalisée des moyens pour les emplois scientifiques dans les unités de recherche. Cette situation provoque un certain flou dans les moyens attribués aux différentes missions et dans les activités réelles des enseignants-chercheurs.

Les adaptations des moyens humains aux besoins des départements et unités de recherche s'effectuent depuis peu dans le cadre des dialogues de gestion. Cette démarche reste trop récente pour permettre d'apprécier ses effets sur la politique de l'établissement en matière d'adaptation des moyens aux objectifs.

Par ailleurs, le comité a constaté un déficit d'harmonisation de la politique de gestion des ressources humaines et une tendance des sites à adapter les règles fixées au niveau central à leurs situations spécifiques ; on peut citer, par exemple, le temps de travail ou les modalités de récupération. Il existe aussi des disparités sur le statut de membres du personnel exerçant un même métier : les agents de médiation peuvent être des contractuels, des agents recrutés par un prestataire externe, ou mis à disposition par d'autres organismes. Ceci est certainement la conséquence de la forte autonomie des sites qui a existé par le passé. Il est possible que le regroupement dans les directions de structures peu habituées à travailler ensemble facilite cette harmonisation mais il ne faudrait pas que cela entraîne un surcoût de gestion pour l'établissement.

---

<sup>22</sup> Réf. : entretiens.

<sup>23</sup> Chiffres issus du bilan social 2016.

Le comité n'a pas eu connaissance d'une feuille de route ou d'un projet de service, ce qui apparaît regrettable au comité. En outre, il y avait au moment de la visite du comité, peu de travail en commun avec les autres universités parisiennes, ni même dans le cadre du regroupement Sorbonne Universités.

### **c / Un modèle économique qui reste difficilement soutenable malgré les moyens accordés par le MESRI**

Depuis l'achèvement des travaux de rénovation du PZP en 2014, puis du musée de l'Homme en 2015, le MNHN rencontre des difficultés à la fois pour assurer son équilibre financier et pour réaliser les investissements nécessaires à son développement.

Le partenariat public privé mis en place pour la rénovation du PZP a été établi sur des bases de fréquentation irréalistes, confirmées par l'ensemble des audits et rapports qui ont pu être produits<sup>24</sup>. Il a entraîné pour l'établissement une dette à hauteur de 14 M€ par an sur 22 ans. Cette situation a conduit pendant plusieurs années à des tensions avec les organisations syndicales lors des discussions budgétaires qui ont rapidement alerté sur les risques des hypothèses de construction budgétaire, celles-ci étant basées sur des taux de fréquentation impossibles à atteindre. Ce sont les subventions exceptionnelles accordées par le MESRI, mais aussi des ressources exceptionnelles (TVA, vente de biens) et les prélèvements sur fonds de roulement qui ont finalement permis d'équilibrer les résultats depuis plusieurs années.

La situation de fin de gestion en 2017 devrait être plus favorable mais pour des raisons purement conjoncturelles dues notamment au retard dans la mise en place de l'outil Sifac-GBCP, ce qui risque de s'accompagner de report de charges.

Pour le budget 2018, la subvention exceptionnelle rentre désormais dans le socle budgétaire, ce qui a permis la construction du budget et son vote au CA. Mais, le budget 2018 continue d'afficher un déficit prévisionnel de l'ordre de 4,7 M€ (dépenses en crédits de paiement de 90,7 M€ pour de 86 M€ de recettes). Avant réalisation du compte financier 2017, la situation prévisionnelle du fonds de roulement s'établit à 10,8 M€, avec un besoin de fonds de roulement de 8,8 M€ soit une trésorerie de seulement de 2 M€, ce qui est en deçà des seuils de précaution. Le suivi de la trésorerie est devenu une préoccupation constante de l'agent comptable.

Dès lors, la hausse de la subvention du MESRI ne compense que partiellement la baisse de la fréquentation et celle des recettes exceptionnelles. Les autres ministères (ministère de la Culture et ministère de la Transition écologique et solidaire) participent remarquablement peu au financement de l'établissement<sup>25</sup>. Les collectivités locales semblent également absentes des sources de recettes de l'établissement, à l'exception des régions Île-de-France et Bretagne.

La nouvelle direction met, par ailleurs, en exergue la volonté de l'établissement de travailler sur le développement de ses ressources et de ses publics. L'établissement a adopté une politique très volontariste de communication pour augmenter ses autres recettes propres (locations d'espace, concessions, mécénat) qu'il conviendrait de poursuivre et d'amplifier. Mais le comité s'étonne que l'établissement n'ait pas saisi l'opportunité de créer une fondation propre qui aurait pu lui permettre de dégager d'autres sources de recettes.

S'agissant des dépenses, des économies importantes sont demandées dans tous les secteurs, ce qui, à terme, peut avoir des effets négatifs sur l'activité. Le comité ne peut que regretter l'absence d'une vision consolidée du coût des activités. Si certains sites font l'objet d'une analyse dépenses/recettes de fréquentation qui permet une première lecture de leur rentabilité, ceci ne s'apparente pas à une réelle comptabilité analytique pour l'ensemble des missions. Cette démarche devrait être renforcée par une approche comptable en coûts complets de l'ensemble des activités. Dans la mesure où l'établissement n'a pas accédé aux RCE, il n'a pas connaissance de sa masse salariale sur budget État. Il n'apparaît pas impossible que le MESRI lui communique ces informations et il serait certainement intéressant de pouvoir organiser l'affectation du personnel relevant de la paie État sur des codes activités représentant les centres de coûts de l'établissement. À défaut, la valorisation des catégories de personnel pourrait être réalisée sur la base de coûts moyens par catégorie. Ceci nécessite que la carte des emplois soit finalisée selon l'analyse souhaitée.

Cette analyse économique globale pourrait donner des éléments de réflexion sur le poids des activités et des sites et devenir une aide à la décision.

---

<sup>24</sup> Rapport de la Cour des comptes de février 2017, et rapport du cabinet Deloitte.

<sup>25</sup> Après le transfert de 75 agents rémunérés sur subventions à l'agence française de biodiversité, la subvention résiduelle est de 0,5M€.

## d / Une nouvelle procédure de dialogue de gestion qui vient de se mettre en place

Dans le cadre de la nouvelle organisation, des dialogues de gestion sont désormais conduits avec chacune des grandes directions générales déléguées, à charge pour celles-ci de travailler avec ses directions, départements ou autres centres de coûts. Ces derniers doivent faire remonter leurs besoins et ces demandes sont finalement arbitrées au niveau de chaque direction générale déléguée, puis au niveau de la présidence avec la DGD-R, au regard des moyens disponibles. Un cadre financier a été mis en place auprès de chaque direction générale déléguée afin d'apporter une aide aux directeurs dans la gestion.

Il existe 88 centres financiers au MNHN : 20 à la DGD-R, 39 à la DGD-Reve, 8 la DGD-C, 21 à la DGD-MJZ auxquels s'ajoutent les 8 centres créés pour suivre les rémunérations.

La procédure de dialogue de gestion est encore difficile à mettre en place compte tenu des délais dans lesquels le MNHN dispose des informations sur la subvention du MESRI. Les difficultés qui persistent sur l'accès aux informations avec Sifac nécessitent certainement la poursuite de l'accompagnement des centres financiers dans le suivi de leurs dépenses et de leurs recettes.

Il est à noter sur 2017 une certaine dégradation des délais de paiement qui témoigne du travail à réaliser pour appuyer ce dialogue de gestion sur des hypothèses fiables et partagées. La création des emplois de cadres financiers représente une avancée mais il faudra veiller à la qualité de la formation de ces personnels, et de leur information pour qu'ils deviennent des interlocuteurs reconnus et qu'ils puissent jouer leur rôle de relais. L'animation de ce réseau est primordiale. Une attention particulière doit être accordée aux délais de réponse à ces niveaux intermédiaires. La réduction du nombre de centres de coûts et de gestionnaires financiers serait certainement favorable à l'amélioration de la gestion de l'établissement et ce, d'autant plus que l'utilisation de Sifac nécessite une montée en compétence.

## 4 / CERTAINES DES GRANDES FONCTIONS DE PILOTAGE DOIVENT ETRE REINTERROGÉES

### a / Une attention particulière est portée aux conditions de travail du personnel

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) joue manifestement un rôle dynamique dans ses domaines de compétence pour accompagner l'établissement dans le développement d'une politique axée autour de la santé et de la sécurité au travail. Il existe un service hygiène et sécurité, composé de trois agents, rattaché au président mais piloté de fait au niveau de la DRH. La politique de prévention repose sur le suivi des recommandations légales mais aussi sur la responsabilisation des agents accompagnés par l'information et la formation. Chacune des 40 unités de recherche et des services a fait l'objet d'une évaluation des risques.

Un groupe de travail a été constitué pour étudier les facteurs de risques liés à la réorganisation. Il a émis des recommandations aux directeurs qui les ont suivies ce qui a contribué à maintenir une bonne communication vers les agents au niveau de chacune de toutes les directions.

Par ailleurs, ont été développées de nombreuses formations dont, par exemple, celles en *e-learning* sur les risques chimiques et biologiques dans les laboratoires, ou celles sur les gestes et postures à l'attention des jardiniers et soigneurs. La formation des *managers* sera également organisée.

Dans le domaine de la sécurité, l'ingénieur hygiène et sécurité travaille en étroite collaboration avec la direction de la rénovation et de la maintenance. En raison de l'existence de produits chimiques et de déchets radioactifs, la prise en compte des impératifs de sécurité dans la priorisation des travaux doit être privilégiée.

Le MNHN reste confronté à la difficulté de recrutement d'un nouveau médecin de prévention, dont la présence est particulièrement nécessaire au vu des risques spécifiques de l'établissement. Cette question qui est commune à de nombreuses universités n'a pas pu non plus se résoudre dans le cadre du partenariat avec le regroupement SU.

### b / Une direction des ressources humaines très sollicitée par la gestion

La DRH assure la gestion de 1 702 emplois<sup>26</sup> dont 1161 sur budget Etat et 541 sur fonds propres. L'établissement se caractérise par une multitude de statuts et de métiers, dont certains ne sont pas référencés dans

---

<sup>26</sup> Bilan social 2016.



Referens<sup>27</sup>, ce qui ne permet pas d'organiser des concours pour assurer la stabilisation des agents contractuels.

La direction des ressources humaines n'a pas encore mis en place de gestion intégrée, le service de paie est donc séparé des autres secteurs de la direction. En revanche, chaque gestionnaire RH doit gérer toutes les catégories de personnel qui sont affectées au Muséum. Mais, si pendant longtemps, il y avait une grande stabilité du personnel de ce service, cette année ce sont 50% de ses membres qui ont été renouvelés.

Le comité s'interroge sur la pertinence de cette organisation, abandonnée depuis longtemps dans la majorité des structures disposant d'un système d'information qui permet de rendre transparente la gestion financière. En outre, l'organisation adoptée nécessite aussi une grande polyvalence des agents qui doivent connaître une multitude de statuts. La DRH a été très mobilisée depuis la réorganisation pour la reprise des affectations du personnel, mais aussi sur la question du transfert de celui-ci à l'agence française de la biodiversité. Du fait des récentes mutations, il existait encore quelques interrogations sur les responsables hiérarchiques pour les entretiens d'évaluation qui se sont tenus peu de temps avant la visite du comité d'évaluation.

Il est parfois regretté par les responsables administratifs, l'insuffisante formalisation des procédures, ce qui peut laisser un certain flou dans une gestion par unités de recherche souvent très autonomes. Le projet de mise en ligne sur l'intranet du dossier agent, tout comme l'ouverture des demandes de congés par internet ou les demandes d'ordre de mission, devrait certainement contribuer à l'harmonisation des pratiques. Cette harmonisation ne peut passer que par une mise à plat des procédures et des règles que faciliterait le déploiement d'une analyse des risques et d'une démarche de contrôle interne.

L'établissement reste confronté à un manque d'attractivité de certains postes, tant pour les titulaires que pour les contractuels. La DRH a commencé à mettre en place des mesures pour accroître l'attractivité des postes pour les contractuels. Leur grille de rémunération a été revue. Pour les titulaires, la mise en place du Rifsepp<sup>28</sup> pourrait être une opportunité pour valoriser certaines fonctions. Cependant, l'enveloppe indemnitaire du Muséum est limitée et souvent tardivement notifiée. Faut-il avoir accédé aux RCE, il n'y a pas de marges de manœuvre. L'établissement considère que globalement les régimes indemnitaires des titulaires non enseignants sont inférieurs à ceux de leurs homologues des universités parisiennes. Cette question mériterait d'être davantage étayée et discutée au comité de direction dans le cadre global des dépenses de masse salariale du MNHN.

En revanche, s'agissant des enseignants-chercheurs, la DRH intervient peu, les propositions relevant du conseil scientifique ; ceci explique peut-être l'absence de politique formalisée au niveau de la DRH. Le conseil scientifique souhaiterait créer des postes d'enseignants-chercheurs, mais les directeurs de départements considèrent que l'établissement aurait davantage besoin de renfort sur les fonctions d'ingénieur. De même, il apparaît des besoins d'emplois pour accompagner la politique du numérique. La réalisation d'un schéma d'emplois incluant les « repyramidages<sup>29</sup> » avant la négociation sur le prochain contrat pluriannuel de l'établissement permettrait certainement une meilleure visibilité des objectifs de l'établissement.

### **c / Les services financiers très mobilisés par le passage à la GBCP**

L'organisation financière du MNHN est très centralisée. S'il existe une quarantaine de centres de coûts qui disposent d'une enveloppe budgétaire et peuvent saisir des bons de commande, ceux-ci doivent obligatoirement être validés par la direction des affaires financières quel qu'en soit le montant ou leur situation géographique. La constatation de service fait est validée par chaque service et la liquidation est ensuite faite au niveau de la direction des affaires financières (DAF). C'est donc une organisation très lourde avec des fragilités tant au niveau des gestionnaires d'unité qu'à la DAF. La rigidité du processus et le rôle majeur de la DAF dans la validation de la dépense explique certainement la défiance dont ce service a fait l'objet tant au niveau de la gouvernance que des services.

La DAF a subi un *turn-over* important de ses personnels alors qu'il n'existe pas de culture de formalisation des procédures. À cela, se sont ajoutés les problèmes de fonctionnement de Sifac -GBCP qui avaient été sous-estimés avec un nombre d'interlocuteurs trop importants. La situation a donc été très difficile jusqu'au mois d'octobre 2017. Fin 2017, de nombreux engagements n'ont pas été saisis dans l'application et seules 85% des dépenses prévues ont pu être mandatées. À cela s'ajoutent l'arrêt prématuré des dépenses en 2016 pour

---

<sup>27</sup> On peut regretter que l'établissement n'ait pas vraiment été associé à la rénovation de Referens, le référentiel 2016 des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur.

<sup>28</sup> Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel : Régime indemnitaire des emplois Biatts.

<sup>29</sup> Révisions des grilles indiciaires.

préparer l'arrivée de la GBCP et l'ouverture tardive de l'application en 2017 ce qui explique un résultat d'exercice plus favorable que prévu.

La DGD-R réfléchit à davantage responsabiliser les directions et à déconcentrer un certain nombre d'actes. Un service facturier pourrait être créé pour éviter les doubles contrôles réalisés aujourd'hui. Les emplois de cadres financiers mis en place devraient voir leur rôle s'accroître à l'avenir : coordination des gestionnaires, et premier niveau d'assistance. Ils pourraient également jouer un rôle dans le suivi des marchés, domaine qui rencontre des difficultés compte tenu du nombre trop important de demandes d'achat. Enfin, la création de la cellule ingénierie devrait améliorer le montage des projets des unités mixtes de recherche (UMR) et la qualité du suivi des conventions.

La structure de l'application permet la réalisation de tableaux de bord selon les demandes, mais il n'y a pas de retour systématique vers les directions. Ce sont plutôt des échanges informels. Le départ d'un des deux contrôleurs de gestion a certainement handicapé le service dans le développement de nouvelles analyses.

Le contrôle interne n'est plus documenté depuis plusieurs années et la DAF ne travaille plus sur ce contrôle interne. Il est question de le relancer d'autant plus que l'agent comptable souhaiterait mettre en place la certification des comptes. En attendant et malgré les bonnes relations entre ordonnateur et comptable, le comité a pu constater le volume important des rejets de l'agent comptable et des délais de paiement en augmentation en 2017. Il faudra une amélioration du fonctionnement de Sifac en 2018 faute de quoi il conviendrait vraiment de s'interroger sur l'organisation de la fonction financière.

## IV. LA RECHERCHE ET LA FORMATION

### 1 / UNE POLITIQUE DE RECHERCHE DYNAMIQUE

La mise en place d'une présidence unique, en lieu et place de la gouvernance bicéphale passée, est un atout certain dans le développement stratégique de l'établissement. La poursuite d'une réflexion collective sur les enjeux scientifiques, patrimoniaux et pédagogiques de l'établissement participe à l'élaboration d'une politique de la recherche constructive et valorisante. La réduction de 7 à 3 du nombre de départements scientifiques constitue un marqueur déterminant dans la nouvelle trajectoire de l'établissement depuis la dernière évaluation.

La recherche est une des missions majeures du MNHN. Les actions de recherche sont multiples et très diverses, très souvent à caractère pluridisciplinaire. Elles s'appuient d'une part sur les importantes collections de l'établissement (patrimoine naturel et culturel), qui génèrent des études et analyses spécifiques, supportées aussi par les nombreux (13) plateaux techniques du MNHN, et d'autre part sur les résultats des nombreuses collaborations et programmes, nationaux et internationaux (cf. le volet expéditions du MNHN, au sein de la DGD-C), qui produisent des collections d'études dont certaines ont vocation à être patrimonialisées. Les recherches au MNHN sont développées par le personnel de 15 UMR, 2 unités de service et de recherche (USR)<sup>30</sup> et 4 unités mixtes de service (UMS), relevant de 3 départements et d'une direction générale déléguée (DGD-Reve). Le rôle de cette DGD est majeur afin de coordonner et orienter la réflexion stratégique de l'établissement<sup>31</sup>, appuyée par des services et unités supports (soit 4 UMS, 1 USR, la plateforme analytique et le service des stations marines)<sup>32</sup>. Il faut souligner l'importance de la plateforme analytique regroupant 13 plateaux techniques<sup>33</sup> dont la coordination et la gestion sont assurées par un personnel qualifié issu des diverses institutions impliquées dans les UMR. La mise en place d'outils de pilotage entre les départements et la direction générale déléguée apparaît nécessaire. Même si les départements sont passés, avec beaucoup de pertinence et un souci de cohésion, du nombre de 9 à 3, ils concernent quand même 1 070 personnes de différentes institutions (chercheurs, enseignants-chercheurs, Biatss), qui se répartissent au sein des départements « homme et environnement » (29,8 % de l'ensemble), « adaptations du vivant » (23,6 %), « origines et évolutions » (46,6 %), avec un bon équilibre entre le personnel MNHN (11,7 %, 10,7 % et 13,4 % respectivement, calcul sur le total des personnels, i.e. toutes institutions confondues). Autrement dit, le personnel MNHN dans l'ensemble des UMR est de 35,7 %, ce qui démontre indirectement l'importance prise par les partenaires académiques de l'établissement dans les activités de recherche. Dans le détail, le personnel MNHN est de fait très représenté dans « adaptations du vivant » (45,2 %, calcul sur le nombre total de membres du personnel par département)<sup>34</sup>. On peut penser que ce relatif déséquilibre se répercute sur les moyens financiers mais ce contexte favorise globalement la mise en place de projets inter- et transdisciplinaires car les compétences des départements et du personnel semblent largement complémentaires. Le comité remarque que le personnel MNHN est parfois faiblement représenté dans certaines UMR, ce qui pourrait poser la question de leur association et de la nécessité de contractualiser (la moitié environ des unités ont à peine un quart de personnel Muséum, dont 25 % de l'ordre de 10 %). On pourrait se demander également si un regroupement de certaines unités ne pourrait pas être envisagé, ce qui renforcerait leur champ d'action et d'opérabilité. Enfin, on relève que le recrutement et le profil d'EC mis au concours du Muséum (années 2014-2017) ne concerne pas toutes les UMR et paraît alors assez différentiel<sup>35</sup>. La politique générale concernant ces recrutements n'a pas été explicitée – qui va de pair avec une politique scientifique plus large – et le déséquilibre constaté entre unités peut être source de mécontentement ou de conflit.

Ces départements ont la charge d'assurer de manière effective des passerelles entre eux ainsi que d'établir/prévoir un prévisionnel (formation de jeunes chercheurs) dans la continuité des missions, en particulier en « systématique et taxinomie » (lien avec les collections et l'expertise). Le rôle du conseil scientifique est ici prégnant concernant la relation entre profilage des postes et priorités scientifiques, c'est-à-dire s'insérant dans un schéma d'ensemble des priorités scientifiques à hiérarchiser. La question de l'évaluation des EC est également posée. Une fiche annuelle d'activité des EC est en phase d'expérimentation et développement au sein du MNHN. Elle permettra d'assurer un suivi et une meilleure prise en compte dans leur carrière des activités des EC dans les cinq domaines de la mission du MNHN. La transversalité est également opérée *via* les actions thématiques du Muséum (ATM) au nombre de 9 dans le dernier contrat, avec une moindre représentation d'ailleurs des SHS, ce qui a notamment justifié l'existence dans le prochain contrat d'une seule ATM dite blanche, plus fédératrice, afin de privilégier tous les domaines

<sup>30</sup> Cf. document organigramme 2017 n°4, 6 à 8.

<sup>31</sup> RAE, p.13.

<sup>32</sup> Cf. document organigramme 2017 n°4.

<sup>33</sup> Déc. 2016, annexe 7.

<sup>34</sup> Fichier MNHN, effectifs UR.

<sup>35</sup> Annexe 5, RAE.

scientifiques. Le bilan passé de ces ATM n'est malheureusement pas renseigné et n'a pas fait l'objet d'évaluation interne. Des conditions de synergie et collaboration inter-labos et inter-départements pour les demandes ATM blanche sont souhaitables ainsi que la création d'un ou plusieurs comités de pilotage avec des membres extérieurs. On peut relever que les moyens de ces ATM sont en forte baisse au cours des dernières années, ce qui peut être dommageable dans la construction de la transdisciplinarité, avec des implications tant dans la recherche que dans les autres champs opératifs (valorisation, expertise, exposition).

Le comité n'a pas eu accès au projet scientifique et culturel de l'établissement, toujours en cours d'élaboration, et il n'a donc pas été possible d'en évaluer la pertinence et l'opérabilité. Cependant, il s'appuie logiquement sur les axes stratégiques développés par le Muséum dont l'adéquation avec ses missions est à souligner. En ce qui concerne l'aspect recherche, tant sur un plan quantitatif que qualitatif, le comité relève l'importante production scientifique globale de l'établissement avec près de 1 240 articles par an (importante en biologique-écologie et sciences de l'Univers, mais beaucoup moins en sciences humaines et sociales -SHS), comme l'implication dans de nombreux programmes nationaux et internationaux et l'association avec de nombreux autres organismes de recherche et d'enseignement supérieur (CNRS, IRD, universités, etc.). Un Labex<sup>36</sup> est porté par le Muséum (BcDiv) et l'établissement est membre fondateur d'un Idex (SUPER). Le rayonnement se traduit par environ 53% de co-publications au niveau européen et mondial. À ces indicateurs bruts de performances se rajoute le succès aux appels à projets, passant de 22.2% (2014) à 81.2% (2016) dans le cas des ANR, mais plus décevant cependant pour les programmes européens. Les mentions de projets de type ERC ou Marie-Curie ne sont pas indiquées. La création d'une cellule d'ingénierie de projets au sein de la DGD-Reve permettra de corriger ce dernier constat ; elle pourrait s'appuyer sur la cellule existant à Sorbonne Université (SU) à laquelle le Muséum sera très prochainement associé. Ce rapide bilan, très positif, montre que l'établissement présente une grande visibilité vis-à-vis de la communauté scientifique, bien que ses travaux ne soient pas toujours rapportés et diffusés suffisamment auprès de la société civile et du grand public. L'action de médiation du MNHN pourrait compléter les résultats scientifiques avec un apport culturel plus conséquent.

L'ensemble rend compte de l'extraordinaire potentiel du MNHN pour assurer une recherche de qualité, en pointe dans de nombreux domaines (en particulier systématique et taxinomie, bio et géo-diversité) et en relation à la fois avec les défis scientifiques et culturels modernes mais aussi avec les enjeux sociétaux. Une politique ambitieuse est ainsi attendue de la part de l'établissement, qui ne pourra se développer que dans un réel processus de synergie et décloisonnement, voire accompagnant encore plus des regroupements et mutualisations d'équipes et des d'outils associés (comme l'élaboration des profils de postes). La politique de recherche de l'établissement devrait dépasser la simple juxtaposition des travaux et thématiques des UMR ou des départements, et assurer une réelle complémentarité avec des sujets et des financements mobilisateurs. La construction d'une transversalité opérante constitue un enjeu et un défi pour la nouvelle gouvernance. La vision présentée est intégrative, à la fois entre les unités et départements, mais aussi au sein de l'ensemble des sites avec un souci de réduire les divergences (par ex. entre recherche/diffusion/conservation) et développer les mutualisations, en particulier entre le Muséum-Jardin des plantes et le Musée de l'Homme.

## 2 / UNE OFFRE DE FORMATION TRES COHERENTE...

Le Muséum propose une offre de formation qui est tout-à-fait en adéquation avec ses missions et spécificités. Il se consacre à l'histoire naturelle par une approche plurielle mêlant les sciences de la vie, de la Terre, de l'Homme et les sciences sociales pour les disciplines concernées. De la même manière cette approche permet de croiser des activités de recherche, d'expertise, de collecte et de diffusion. L'offre de formation proposée, pour être en phase avec une approche inclusive des particularités de l'institution, s'adresse logiquement à un public académique déjà formé. Aussi, les seuls diplômes proposés sont le master et le doctorat.

Dans l'offre actuelle, une mention unique de master est offerte : « évolution, patrimoine naturel et sociétés », et cette mention renferme 6 spécialités (« écologie biodiversité évolution » ; « environnement : dynamique des territoires et des sociétés » ; « mécanismes du vivant et environnement » ; « muséologie sciences cultures et sociétés – muséologie des sciences » ; « quaternaire et préhistoire » ; « systématique évolution paléontologie »). Pour l'évolution de l'offre de formation, le principe d'une mention unique a été retenu. Elle sera intitulée « biodiversité, écologie, évolution ». Ce master est suivi en moyenne par 200 étudiants, répartis sur les deux années de la formation. Force est de constater que les intitulés des spécialités sont de façon évidente en parfaite adéquation avec la diversité des missions et des métiers du MNHN qui possède toutes les forces vives pour faire de ces formations des préparations efficaces à un diplôme à haute valeur ajoutée. Le rapport avec les collections et la muséologie est en particulier fortement revendiqué, ce qui nous paraît logique, et sa relation avec l'expertise et une recherche de tout premier rang dans les thèmes concernés en font une formation tout-à-fait spécifique et même unique à l'échelle nationale.

---

<sup>36</sup> Labex et Idex correspondent à des financements du programme d'investissements d'avenir (PIA).

La mention unique est une option qu'il convient de saluer, car elle confère à l'établissement la possibilité de mettre en place une véritable optique de formation commune à tous les parcours. L'offre actuelle repose par exemple sur une construction partagée des parcours : un tronc commun important (de 12 à 15 ECTS) au premier semestre (S1), une spécialisation progressive par des choix d'unité d'enseignement(UE) et un stage au deuxième semestre (S2), des enseignements de spécialité au troisième semestre (S3) qui sont en adéquation avec le classique projet de stage du quatrième semestre (S4). Cependant, au-delà de ce modèle commun d'organisation semestrielle, la plus-value fédératrice de la mention n'apparaît pas encore suffisamment, sans doute parce que l'établissement n'a pour l'instant pas explicité complètement sa stratégie de formation. Il convient néanmoins de contextualiser ce constat dans l'histoire récente du MNHN. Jusqu'à il y a peu, les activités de recherche étaient organisées autour de 9 départements, et la nouvelle gouvernance a de ce point de vue comme objectif principal, de passer d'une juxtaposition de projets à un ensemble beaucoup plus intégré favorisant de ce fait l'interdisciplinarité. Cette gouvernance est récente, et ce sera l'un des enjeux du prochain contrat quinquennal, qu'elle puisse interroger les formations et exprimer une stratégie d'établissement plus explicite. En particulier, l'approche par compétences est encore trop peu développée à l'échelle institutionnelle. Si des macro-compétences sont revendiquées et affichées à l'échelle des parcours, il est encore difficile de faire vivre ces objectifs à l'échelle de la mention.

Cette faible formalisation institutionnelle de pratiques qui permettraient de développer une démarche qualité en formation concerne également l'évaluation des formations : en effet, des évaluations sont réalisées dans certaines formations, des questionnaires d'évaluation des enseignements existent, mais rien n'est vraiment formalisé en la matière<sup>37</sup>. Pour aller plus loin dans cette démarche collaborative, le comité recommande une approche plus globale initiée par la direction en concertation avec tous les acteurs permettant d'aller beaucoup plus loin, en associant le conseil des études ou le conseil de perfectionnement. Le conseil de perfectionnement de la mention est à cet égard un bon exemple, même s'il ne s'est réuni pour l'instant qu'une seule fois, témoignant ainsi de sa jeunesse.

Dans le domaine du numérique pédagogique, de très nombreuses ressources numériques sont disponibles sur la plateforme *Moodle* du Muséum<sup>38</sup>. Ces ressources sont accessibles soit avec des droits spécifiques comme c'est le cas pour de nombreux supports de cours, soit pour certaines d'entre elles, pour des publics non-inscrits, ce qui est tout-à-fait en phase avec la mission de diffusion des connaissances auprès du plus large public. Certaines ressources ont été élaborées grâce à des collaborations avec des universités numériques thématiques ou le regroupement Sorbonne Universités. Un service d'ingénierie pédagogique est aujourd'hui proposé aux enseignants. Les enseignants qui ont un projet sont conseillés quant au choix de l'outil correspondant le mieux à leur projet et accompagnés dans son déploiement. Ce service très apprécié est cependant encore sous-dimensionné, et est avant tout un service de réponse aux demandes des enseignants et non pas un moteur pour développer une politique d'établissement visant à accompagner les enseignants dans leurs pratiques, surtout s'ils n'ont pas de projet spécifique. Pourtant, chacun s'accorde aujourd'hui à reconnaître que d'une façon générale, l'enseignement supérieur a également à s'interroger davantage sur ses pratiques pour accompagner plus efficacement les étudiants dans leur progression et le développement de leurs compétences. Il est donc dorénavant incontournable d'avoir au sein de chaque établissement un espace de réflexion et de partage des pratiques permettant d'échanger sur la place du numérique dans la formation, sur les expériences pédagogiques et les innovations en cours de déploiement. La production des ressources est assurée par le service des contenus numériques, mais en l'absence d'une politique éditoriale définie, il n'y a pas de critères clairs pour prioriser les projets. Le comité d'orientation stratégique du numérique installé récemment aura à s'emparer, selon le comité, en relation avec la direction des études, de la question du développement et du déploiement des outils numériques au service de la pédagogie.

Les enseignants du MNHN participent également à des enseignements en licence assurés dans d'autres établissements (École du Breuil, université Paris-Sud, Sorbonne Université). Le volume horaire global est cependant assez limité (360 heures à Sorbonne Université) et mériterait sans doute d'être développé.

Dans le cadre de la formation tout au long de la vie, des cours sont également proposés, sur des thématiques pour lesquelles l'expertise du MNHN est internationalement reconnue, à des publics de professionnels qui vont par ce biais acquérir des certifications académiques. L'établissement réfléchit actuellement à développer des formations particulières dédiées à des métiers très spécifiques principalement rencontrés au Muséum (taxidermistes par exemple).

### 3 / ...ET BIEN ARTICULEE AVEC LA RECHERCHE

La mention de master proposée par le MNHN s'appuie en premier lieu sur le très riche potentiel des 15 UMR que compte le Muséum en 2017. S'il n'y a pas d'unité d'enseignement spécifiquement dédiée à une préparation à la recherche académique, les enseignements se nourrissent de la richesse avérée de la

<sup>37</sup> Source : entretiens.

<sup>38</sup> Source : <http://edu.mnhn.fr/>.

production scientifique de l'établissement. Comme sur les sujets spécifiques à la formation, il s'avère donc que c'est avant tout la proximité spatiale et intellectuelle des formations avec la recherche et la valorisation qui sous-tendent le lien entre recherche et formation plus qu'une politique formalisée au sein de la mention ou de l'établissement. Tout au long de la formation, des stages sont proposés, en S2 et en S4. Les étudiants en fin de deuxième année de master (M2) sont donc tout-à-fait prêts pour préparer un doctorat s'ils le souhaitent.

Le Muséum a une école doctorale qui a été co-accréditée avec Sorbonne Université. Cette école doctorale intitulée « sciences de la nature et de l'homme : évolution et écologie » (ED 227) est tout-à-fait singulière car elle recouvre une large diversité de disciplines dans les domaines des sciences de la vie, sciences de la Terre et de l'Univers et sciences sociales. L'école doctorale s'appuie sur un potentiel de 84 équipes d'accueil (EA) et 307 habilitations à diriger des recherches (HDR). Elle délivre en moyenne 56 thèses par an et totalise 240 inscrits dont 170 le sont au titre du MNHN<sup>39</sup>. Dans le cadre de leur formation, les doctorants ont un large choix de modules proposés. Ils doivent en valider 4 sur les 3 années de la thèse. La richesse du choix proposé s'explique par la proximité avec le site de Jussieu (Sorbonne Université). L'école doctorale propose un suivi scrupuleux de ces doctorants. En effet, chaque doctorant présente l'avancée de ses travaux et de son projet au cours de 3 comités de thèse répartis régulièrement sur sa durée. L'école doctorale est très à l'écoute des étudiants inscrits qui reconnaissent de façon unanime qu'ils sont très bien accompagnés. En particulier, au sein de l'école doctorale, la question de l'insertion professionnelle post-doctorale est bien développée, avec notamment l'intervention de spécialistes du recrutement qui permettrait à terme de systématiser des bilans de compétences pour tous les doctorants.

---

<sup>39</sup> Source RAE, page 76.

## V. LA REUSSITE DES ETUDIANTS

### 1 / L'ATTENTION AUX PARCOURS DES ETUDIANTS MERITERAIT D'ETRE ORGANISEE...

L'offre de formation du Muséum débutant en master, la question de l'orientation n'a logiquement pas le même sens que dans d'autres établissements. L'inscription des étudiants en master résulte donc d'une orientation bien réfléchie en amont. En témoignent le nombre élevé de candidatures (1 250 par an pour une centaine de places en M1). La problématique à développer en priorité au sein du Muséum est surtout celle de l'insertion professionnelle et donc celle de l'orientation post-master. Le conseil de perfectionnement récemment mis en place s'est d'emblée emparé de la question essentielle d'une meilleure intégration, dans la formation, des attentes des professionnels. Ce point, s'il requiert bien sûr des entretiens directs avec des organisations qui ont recruté des diplômés du MNHN, a aussi un corollaire : la préparation à l'insertion professionnelle des étudiants en cours de cursus. De ce point de vue, il n'existe pas pour l'instant de mode opératoire bien défini au niveau de la mention, et c'est donc avant tout une initiative qui est laissée aux porteurs des spécialités/parcours. La gouvernance et les responsables de la politique de formation sont conscients de l'importance de l'enjeu et de la nécessité de définir une stratégie d'établissement sur ces points. De l'avis de tous, la communauté est prête pour s'emparer de l'ensemble de ces sujets et ce sera donc l'un des enjeux des prochaines années.

### 2 / ... AINSI QUE LA VIE ETUDIANTE

Les étudiants inscrits en master au MNHN s'y sentent bien. Ils reconnaissent une grande proximité avec les équipes pédagogiques, et avec les équipes de recherche du Muséum et de fait de nombreuses discussions libres ou informelles permettent de répondre à leurs interrogations. Cette situation est au demeurant assez logique : les étudiants qui sont inscrits au Muséum ont tous fait le choix d'y venir en master, attirés par les missions et sujets d'étude spécifiques à cet établissement. Les taux de réussite dépassent en général les 90% et sont tout à fait conformes avec les taux attendus dans des formations sélectives recrutant des étudiants motivés.

Au cours du contrat qui s'achève, de nouveaux locaux ont été ouverts à destination des étudiants, qui leur permettent notamment d'avoir accès à des salles de travail en mode projet. Ces salles permettent en particulier de grandement favoriser les travaux interdisciplinaires. De même un local est disponible pour les associations étudiantes, mais des lieux spécifiques dédiés à la vie étudiante font encore défaut.

Les étudiants participent bien sûr à la vie institutionnelle *via* une présence dans les conseils centraux, même si la majorité d'entre eux ne semblent pas conscients de ce point et des prérogatives des conseils. Les élus sont de fait très peu sollicités par les autres étudiants. L'absence d'une commission dédiée à la vie étudiante en est peut-être la principale raison.

## VI. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

### 1 / LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE MERITE D'ETRE RENFORCEE

Le MNHN a un rôle historique dans l'expertise environnementale, tant sur la biodiversité (flore, faune, habitats) que sur la géodiversité, largement fondée sur les collections et le personnel (chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs) des différentes unités de recherche dont les compétences scientifiques sont garantes de la pertinence et de la qualité des expertises. À cela s'ajoutent des collections et archives d'ordre culturel et documentaire. Le Muséum est membre de l'Alliance nationale de recherche pour l'environnement et profite donc de l'action de son centre de valorisation (CVT AllEnvi<sup>40</sup>). Ces expertises démontrent la capacité de l'établissement dans l'appui aux politiques publiques, et dans la valorisation (diffusion, bases de données, et expositions, notamment) vers le grand public, ou vers le privé, des connaissances acquises, avec également tout leur enjeu social. La culture naturaliste est essentielle et a fait l'objet récemment de la publication d'un manifeste du Muséum<sup>41</sup>. Ces expertises passent par un travail d'inventaire et de récolement des collections, nécessitant une réflexion collective autour du sujet « collection » (physique, échelles macro- à micro, virtuelles, bibliothèques, et documentaires, par exemple) et les bases de données générées, ainsi que de la mise en place et la faisabilité du programme de numérisation. Le Muséum est *leader* du projet e-ReColNat (dans le cadre d'un financement du PIA), important dans le maillage/réseau des musées d'histoire naturelle au niveau national, et au-delà au niveau européen à travers le consortium européen Cetaf. Dans cet objectif, le Muséum a créé une nouvelle direction de l'expertise (Direx) et un pôle de valorisation au sein de la DGD-Reve, mais aussi au sein d'un réseau diversifié (sciences participatives, associations, et collectivités, en particulier). La Direx travaille également avec le conservatoire botanique national du Bassin Parisien (CBNBP<sup>42</sup>) et le centre thématique européen sur la diversité biologique (CTEDB<sup>43</sup>). Elle s'appuie également sur une UMS du Muséum dans le domaine des bases de données sur la biodiversité, l'écologie, l'environnement et les sociétés (UMS 3468 BBEES). De plus, le Muséum a un rôle moteur dans la formation des experts (qui mène à terme à des emplois verts), qui constitue une de ses spécificités. Néanmoins, les enseignements en systématique et taxinomie doivent être le support à l'innovation avec la nécessité d'une vision à long terme permettant d'éviter la déshérence voire l'abandon de certains sujets et collections, impliquant une vigilance du MNHN pour la continuité de ses missions.

Ces volets sont clairement établis par l'établissement grâce à la création en partenariat étroit avec l'agence française de la biodiversité (AFB) et le CNRS, d'une unité mixte de service (UMS 2006 PatriNat en 2017), qui constitue un instrument exemplaire et nécessaire, apprécié autant par les tutelles que par les partenaires institutionnels. Elle couvre l'ensemble des champs d'activités du Muséum et a été renforcée à la fois en moyens humains (progression de 40 à près de 80 agents) mais aussi financiers. Elle devrait *in fine* préciser les orientations, organisation et vision stratégique dans ce domaine (*Data Management Plan*), et augmenter sa marge de progression vers l'international au sein de l'*intergouvernemental science – policy platform on Biodiversity and ecosystem services* (IPBES)<sup>44</sup>. La relation avec le comité d'éthique du MNHN est appréciable.

La valorisation est un sujet d'importance croissante avec une implication de plus en plus forte de chercheurs, voire des étudiants de master, avec pour objectif un transfert des résultats des recherches vers le monde socio-économique (sous formes de logiciels, création de start-up, et dépôt de brevets en lien avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Lutech<sup>45</sup> notamment même si le MNHN n'en représente que 5 %). La relation de cette dernière avec le pôle valorisations de la DGD-Reve est satisfaisante et des actions de sensibilisation sont programmées. Il semble que l'ouverture et le développement de ce domaine pourraient également profiter aux actions de formation et d'enseignement (tel que des *Mooc*). La relation du Muséum avec la Satt bénéficie d'un fort potentiel. Les questions de communication dans ce domaine (fluidité inter-service, entre EC et Biatss), autant que le besoin en personnel, notamment technique, doivent être surmontées.

---

<sup>40</sup> <http://www.cvt-allenvi.fr/>

<sup>41</sup> « Quel futur sans Nature ? », 2017.

<sup>42</sup> <http://cbtnbp.mnhn.fr/cbtnbp/>

<sup>43</sup> <https://bd.eionet.europa.eu/>

<sup>44</sup> RAE, p. 15.

<sup>45</sup> <http://www.sattlutech.com/>



## 2 / LE MUSEUM JOUE UN ROLE MAJEUR DANS LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Le MNHN propose également une offre de formation très riche à destination des enseignants du primaire et du secondaire, qui touche chaque année, par des cours, conférences, stages ou atelier des milliers d'enseignants. Les thèmes sur l'évolution ou sur l'enseignement des classifications sont bien évidemment des thèmes de prédilection. Néanmoins, l'essentiel des activités de diffusion de la culture scientifique est basé sur l'exploitation des collections.

### a / Une programmation des expositions renouvelée

Si le parcours permanent explicite l'identité de l'institution et de ses différents sites, la politique de programmation des expositions temporaires en est la dynamique.

La programmation des expositions temporaires avec désormais un cycle saisonnier autour des galeries du Jardin des plantes et du musée de l'Homme est stabilisée sur trois ans et privilégie des inaugurations au printemps et à l'automne afin de fidéliser les publics sur des moments forts autour de rendez-vous récurrents d'une année à l'autre. La planification des expositions temporaires pour les années 2018-2020 est ainsi établie, faisant apparaître des axes forts pour chacun des sites. Un choix de programmation partagé avec les différentes directions et porté par la direction des publics (la question des expositions temporaires relève de la direction des publics, laquelle sollicite les prêts auprès de la direction des collections) avec un comité de programmation présidé par le président du Muséum qui se réunit tous les trois mois. L'un des principaux enjeux est de réussir à jouer la complémentarité entre les chercheurs et les équipes de production des expositions, comme pour l'exposition « Les frontières de l'humain » programmée au musée de l'Homme en 2020<sup>46</sup>. En dehors des grandes expositions qui seront présentées au rythme d'une par an sur les sites de la Grande galerie de l'évolution et du musée de l'Homme, l'établissement programme des expositions d'actualités, réalisées en lien notamment avec le réseau des muséums en France : ainsi « Le retour des prédateurs », « Pollinisateurs » ou encore « Anthropocène ». Il est important de pouvoir adopter ainsi différents formats d'exposition : la souplesse que permet une présentation plus légère et l'organisation plus lourde d'une grande exposition.

La Grande galerie de l'évolution constitue encore aujourd'hui un exemple pour nombre d'autres musées. Malgré leur nom, les collections permanentes ne sont pas pour autant figées et ont fait l'objet d'une attention particulière - non seulement pour leur entretien - par leur rotation offrant ainsi aux visiteurs de nouvelles découvertes, et une motivation de visite renouvelée. Ainsi, le nouvel éclairage de la salle des espèces menacées ou encore le « voyage au cœur de l'évolution » (ouvert en décembre 2017) qui propose une expérience de réalité virtuelle. Il s'agit d'un projet ambitieux qui a entraîné la décision de créer un espace permanent au sein de la Grande galerie de l'évolution.

Le musée de l'Homme, qui a ré-ouvert au public en octobre 2015, après un travail important de rénovation, stabilise en 2017 sa fréquentation à 240 000 visiteurs<sup>47</sup>. Ce musée - au fort potentiel - a pleinement conscience de devoir poursuivre une politique visant à clarifier et renforcer son identité et son positionnement auprès du public. Les actions de fidélisation ou de marketing direct, encore à leurs débuts, mériteraient d'être renforcées.

Le recours au numérique dans certaines offres comme la visite pour enfants au musée ou les cours en ligne sur les origines de l'Homme avec l'implication de 19 scientifiques du Muséum lui ont permis de prendre un rôle de premier plan au niveau sociétal.

### b / Une volonté affirmée d'élargissement et de diversification des publics

Une direction des publics commune au niveau de l'établissement regroupant l'ensemble des actions en direction des publics qu'il s'agisse des expositions, de la médiation et de l'action culturelle, des événements et de la politique éditoriale permet de mieux coordonner les différentes composantes de l'offre au service d'une meilleure lisibilité et attractivité. Il s'agit de rendre la programmation de chaque site intelligible pour le public. La seule interrogation du comité réside sur le rattachement actuel de la direction des publics à la DGD-R. L'argumentation pour ce rattachement n'est pas claire. La direction des publics pourrait également relever de la DGD-MJZ qui regroupe les sites recevant et accueillant les publics.

Une mise en commun des capacités de la direction des publics à l'échelle de l'établissement mais aussi à l'échelle des activités ou parfois d'un site, permet d'obtenir des synergies. Ainsi par exemple, une prise en compte globale de la complémentarité des sites pour les publics entre les galeries, les jardins et les zoos, et la mise en commun sur le site du Jardin des plantes, des équipes qui travaillent sur les questions d'accueil,

<sup>46</sup> Informations issues des entretiens.

<sup>47</sup> Chiffre communiqué lors des entretiens.

billetterie, d'actions envers les publics. Une mise en commun perçue comme déjà bénéfique par les responsables du site du Jardin des plantes. Un service commun avec une harmonisation des pratiques et des statuts du personnel pour les deux sites du musée de l'Homme et du Jardin des plantes est en cours de réflexion pour la médiation et l'action culturelle. Un sujet qui converge avec le renouvellement du marché de médiation à l'été 2018. Des équipes sont organisées également par site pour la production des expositions, car il y a une réalité des sites qui ne peut être totalement gommée. Par contre, les synergies entre les métiers se développent, et des marchés communs (assurances, transports, etc.) sont envisagés.

La cellule d'évaluation des publics (une personne à ce jour) relevant de la direction du développement, a pour mission de conduire des études centrées sur les publics et des enquêtes ciblées et qualitatives. Des outils pour mieux connaître les publics et leurs attentes (fiche bilan) ou leur niveau de satisfaction de la visite (livre d'or numérique) ont été mis en place. L'objectif à une échéance de quatre ans est de réussir le pari de l'élargissement des publics et de sensibiliser aussi celui qui se rend dans les parcs et dans les expositions. Les deux principales cibles identifiées sont les jeunes et le public étranger. La Grande galerie de l'évolution qui aujourd'hui compte 10% de public étranger, prévoit la mise en place d'une offre (traductions) et d'actions spécifiques à son intention, et ce pour une meilleure captation de ce public<sup>48</sup>.

### **c / Un souhait de renforcer son rayonnement**

Le Muséum est dans une dynamique positive, et ambitionne de développer ses ressources propres et les champs d'investigation. L'établissement de la nouvelle direction du développement commercial - regroupant le mécénat, le marketing et la commercialisation y compris la privatisation et les tournages, la question des marques et de la qualité incluant l'observatoire des publics - permet de nombreuses synergies. Elle pourra capitaliser sur les liens non entretenus, et ce dans une démarche unifiée associant la personne en charge de l'éthique.

Il faut souligner le rôle de la nouvelle gouvernance dans la volonté de positionner le Muséum comme un acteur essentiel tant sur le plan national qu'à l'international, et les liens aujourd'hui renforcés avec les autres institutions sur le territoire national qu'il s'agisse des muséums, des jardins botaniques ou encore des planétariums, mais aussi avec d'autres grands établissements comme le Cnam et Universcience<sup>49</sup>. Les expéditions du Muséum participent formidablement au rayonnement tant sur le plan de l'accroissement des collections que sur le plan de la recherche.

### **d / Une volonté de lisibilité et de visibilité**

Le renforcement des liens entre les différents sites est initié et devient aujourd'hui pour les équipes une réalité. La mise en place des trois départements scientifiques est vécue comme un réel atout simplifiant les échanges, et la création d'une direction des collections comme un acte fondateur. La volonté de lisibilité et de visibilité des différents secteurs d'activités de la diffusion scientifique et technique est également perceptible.

Sur le plan de la communication, il faut noter une forte volonté d'une stratégie globale de l'établissement, d'une organisation cohérente avec une politique de sites, et d'harmonisation des actions et pratiques de communication. Ainsi, le MNHN dispose d'un service de la communication mutualisé à tous les sites pour éviter les grandes disparités. Ce service pourra veiller à l'équilibre entre les différents lieux, et réaliser des plans de communication construits par enjeux selon les grandes orientations données par la gouvernance. Un chargé de communication à mi-temps a été nommé au sein des trois départements pour assurer une meilleure liaison entre la communication et les laboratoires de recherche (sous forme d'alertes presse plutôt que de communiqués pour plus de réactivité).

## **3 / L'ARCHIVAGE, LA CONSERVATION ET L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE NATUREL BÉNÉFICIE D'EFFORTS DE NUMÉRISATION IMPORTANTS**

L'une des raisons majeures de l'existence du MNHN est la présence des collections extraordinaires d'histoire naturelle qui ont été constituées depuis le 17<sup>e</sup> siècle. Ce trésor de collections botaniques, zoologiques, minéralogiques et géologiques, paléontologiques et anthropologiques raconte l'histoire de la Terre et de la vie sur Terre et est inestimable pour les autres activités principales du MNHN, à savoir la recherche, l'éducation, la sensibilisation, l'appui aux politiques publiques et les services destinés à la société. Outre ces collections, le Muséum héberge également des collections vivantes dans les parcs et jardins, des archives et des collections d'art, des cryo-collections et des bases de données. La bibliothèque centrale, composée de 18 bibliothèques

---

<sup>48</sup> Question soulignée dans le précédent rapport d'évaluation, et réponse en cours de mise en place avec la nouvelle gouvernance. Informations recueillies lors des entretiens.

<sup>49</sup> Le Cnam et Universcience sont les deux autres musées scientifiques de Paris.

spécialisées, possède l'une des plus grandes collections au monde de livres, de revues, de manuscrits, de cartes et d'autres articles sur l'histoire naturelle.

La direction générale déléguée aux collections (DGD-C) est une structure importante composée de 196 personnes, dont 83 sont employés à la direction des collections naturalistes (DCN), 68 à la direction des bibliothèques et de la documentation (DBD), et 21 à la délégation à l'innovation numérique (DGD-C - innovation numérique). Il est important de mentionner que 445 membres du personnel sont employés à la direction générale déléguée aux musées et aux jardins botaniques et zoologiques (DGD-MJZ), ce qui n'est pas excessif, vu le nombre et la diversité des sites.

Tout le personnel de la DCN est technique et curatoriale alors que tous les chercheurs sont attachés à la direction de la recherche, à l'expertise, à la valorisation et à l'enseignement (DGD-Reve) et dans les trois départements. La séparation des départements de collections et des départements de recherche n'est pas considérée comme un inconvénient, car le personnel de recherche est activement impliqué dans l'utilisation des collections, y investissant entre 20 et 30 % de son temps<sup>50</sup>. Les collections sont fréquemment visitées par des chercheurs extérieurs, mais le comité craint que certaines mesures internes de redéploiements financiers réduisent le nombre de scientifiques en visite par manque d'accompagnement. Outre le fait que la recherche sur la biodiversité moderne n'utilise pas toujours les collections physiques, le comité craint que ces collections soient moins utilisées à l'avenir. Cependant, les données des collections et l'infrastructure numérique quoique très utilisées, ne conduisent pas pour le moment à une diminution des demandes de prêt ou des visites. De plus, l'expérience des collections botaniques montre que les demandes de prêt se limitent maintenant aux objets qui sont vraiment nécessaires pour une étude particulière et que les visites sont mieux préparées, ce qui réduit les tâches administratives et préparatoires du personnel des collections, du moins en ce qui concerne les collections qui sont numérisées.

La bibliothèque suit une politique d'*open access*, et beaucoup de revues sont disponibles numériquement. Cela a été rendu possible grâce à la coopération avec la bibliothèque nationale de France (BNF). À côté de cela, la DBD a été la seconde bibliothèque européenne à rejoindre, en décembre 2016, le consortium mondial *Biodiversity Heritage Library (BHL)*, bibliothèque numérique de référence pour l'étude de la biodiversité<sup>51</sup>.

Le MNHN utilise activement les dernières techniques pour numériser ses collections d'histoire naturelle. Tous les types de collections zoologiques et paléozoologiques sont en cours de numérisation et, à l'exception des immenses collections entomologiques, tous les objets de collection sont numérisés au niveau de l'unité de stockage. Au total, environ 13% des spécimens (soit ± 70 millions de spécimens au total) sont numérisés. En particulier l'herbier devrait être valorisé pour trois raisons. D'abord le bâtiment de l'herbier est entièrement rénové (et un petit musée, la galerie de botanique, a été créé). Deuxièmement, l'herbier complet de 8 millions de spécimens du monde entier - qui est probablement le plus grand herbier du monde - a été numérisé. Troisièmement, les images à haute résolution et les informations sur les étiquettes de tous les spécimens sont stockées dans un système convivial qui le rend librement disponible pour une utilisation dans le monde entier ; le projet participatif « Herbonautes » a été et continue d'être un grand succès. L'herbier du MNHN peut vraiment être considéré comme le plus important au monde, notamment du point de vue de sa numérisation, son logement, sa taille et sa qualité.

Le comité souligne également l'intérêt du projet e-Recolnat, porté par le Muséum dans le cadre du plan d'investissement d'avenir (PIA) afin d'assurer le pilotage de la numérisation des collections nationales d'histoire naturelle. Le Muséum est également référent national en matière de bases de données de recherche sur la biodiversité naturelle et culturelle, actuelle et passée *via* l'unité mixte de service « bases de données biodiversité, écologie, environnements sociétés » (UMS BBES), en partenariat avec le CNRS<sup>52</sup>. Pour le stockage de données, le MNHN utilise les ressources de l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes).

Compte tenu du fait que 13 % des spécimens du MNHN sont numérisés, il faut conclure qu'un grand nombre de spécimens reste à numériser, pour être intégrés ensuite dans les bases de données. Cela signifie probablement que de nombreuses collections (par exemple des parties des collections entomologiques) sont encore mal connues. D'un autre côté, cela signifie que beaucoup de choses attendent encore d'être découvertes dans les collections. Mis à part l'herbier, il est clair que le manque d'espace deviendra un problème à l'avenir, car les collections d'histoire naturelle continuent de croître simultanément aux activités de recherche. Un plan directeur devrait être élaboré pour résoudre ces problèmes (manque d'espace, numérisation de parties importantes des collections zoologiques). Ceci pose un défi formidable.

---

<sup>50</sup> Informations recueillies lors de la visite.

<sup>51</sup> RAE p. 42.

<sup>52</sup> RAE p. 60.

Outre la direction des collections naturalistes et la direction des bibliothèques et de la documentation, certaines unités plus petites sont présentes dans DGD-C à savoir la délégation à la conservation et à la restauration (5 personnes), la délégation aux mouvements et acquisitions (4 personnes), et la délégation aux expéditions (3 personnes). Cette unité est cruciale pour la recherche et pour l'augmentation des collections car elle supporte l'organisation (planification, procédures, protocoles des collections, etc.) des grandes expéditions. Ces expéditions dépendent également de budgets externes, ce qui nécessite une coopération étroite avec les unités de soutien de la DGD-R.

Dans l'ensemble, les collections du MNHN sont de classe mondiale, mais l'hébergement, l'inventaire, la numérisation et l'utilisation (scientifique aussi bien que finalisée) des différentes collections varient fortement d'un secteur à l'autre. Si l'herbier est le meilleur de sa catégorie, d'autres collections sont peu connues (entomologie) et pour certaines d'entre elles, une action urgente s'impose pour en apprécier pleinement la valeur (par exemple les collections paléontologiques dans la galerie de paléontologie et anatomie comparée).

La combinaison de sa taille, la multiplicité des sites, la pluridisciplinarité des activités, l'étendue de ses missions et des attentes élevées avec des ressources limitées représentent un grand défi mais le comité considère que la présence de collections si vastes est un atout majeur pour réaliser les objectifs ambitieux.

## VII. LES RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

La position européenne et internationale du MNHN est très solide et l'institution est félicitée par ses pairs pour son excellence scientifique, ses collections de renommée mondiale, son processus de changement de management réussi, et son *leadership*<sup>53</sup>. L'établissement pourrait probablement s'engager encore plus dans les grands débats sur la biodiversité qui renforceraient sa position sur le plan mondial.

La direction des relations européennes et internationales (DREI) se compose de quatre personnes (trois permanents plus un contractuel sur budget État). La DREI est une entité distincte qui est, selon l'organigramme du MNHN de Paris, placée, avec la direction de la communication (Dir Com) et la délégation à l'éthique, sous l'autorité directe du président, ce qui montre bien l'importance de ces services. La stratégie de la DREI est très claire et comprend trois éléments importants : (1) Assurer le rayonnement du MNHN, dans un environnement toujours plus concurrentiel, en France et à l'étranger ; (2) Faire du MNHN un acteur majeur de la diplomatie d'influence de la France, y compris scientifique; (3) Faire reconnaître le MNHN comme un acteur central de la construction des positions françaises dans le domaine de la biodiversité. Ce sera un défi continu de trouver un bon équilibre entre les attentes externes (engagement international et européen et le positionnement des ministères français MEAE et MTES sur l'écologie et la biodiversité) et la politique interne du MNHN, plus spécifiquement dans le domaine de la recherche, mais également en relation avec le développement des collections, l'éducation et la sensibilisation.

Comme étant l'une des plus grandes institutions d'histoire naturelle au monde, ce qui est démontré par l'importance des collections et par le nombre de scientifiques dédiés générant une importante production scientifique de qualité (1240 articles indexés par an (2012 à 2016)<sup>54</sup>, l'établissement jouit d'une image de premier ordre.

Récemment, le MNHN s'est intégré au G12 (un consortium de 6 + 6 grands musées d'histoire naturelle d'Europe et d'Amérique du nord), ce qui renforce son ambition à prendre la tête en matière d'élaboration des politiques internationales et d'établissement de règles internationales dans le domaine de la biodiversité.

Nonobstant cette excellente réputation, le MNHN souhaite renforcer les relations avec l'Amérique centrale et du Sud, l'Allemagne et la Chine, tout en gardant et en renforçant la coopération bilatérale avec Madagascar et le Brésil (par exemple pour le projet *Reflora Virtual Herbarium*). Le MNHN a réellement l'ambition d'être un acteur majeur dans le processus d'élaboration de politiques internationales en ce qui concerne la biodiversité (par exemple *via* la *Convention on Biological Diversity* (CBD)). En tant que point nodal français du *Global Biodiversity Information Facility* (GBIF), le Muséum est un fournisseur important de données de diffusion consultables et de noms scientifiques de ce service. La poursuite de la fourniture de ce type de données au GBIF est extrêmement importante pour faciliter un accès libre et ouvert aux données de biodiversité partout dans le monde.

Un aspect important de la position internationale d'une institution est sa contribution à la formation de futurs spécialistes intégratifs en biodiversité dans les pays en développement et dans les économies émergentes, qui sont souvent les pays les plus riches en biodiversité. Le comité n'a pas obtenu le nombre d'étudiants de pays en développement formés au Muséum ou dans leur pays d'origine. Vu le nombre d'étudiants étrangers en master et en doctorat, on estime que beaucoup d'entre eux sont des étudiants de pays du tiers monde. L'implication du MNHN au programme « Sud Expert Plantes Développement Durable » (SEP2D) soutenu par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) et la collaboration étroite avec la chaire Unesco de développement durable débouchant sur un cursus de M2 « développement, biodiversité et aménagement des territoires » sont loués dans ce contexte. Même dans des pays européens ou nord-américains, où se trouvent les collections d'histoire naturelle les plus importantes, il y a une nécessité urgente de formations spécialisées en taxinomie, systématique et biodiversité, parce que ces compétences sont en régression. Le rôle que le MNHN est en train de jouer ou pourrait jouer dans, le consortium *European Taxonomic Facilities* (Cetaf), est quelque peu sous-représenté dans le RAE. En tant qu'un des plus grands partenaires de Cetaf et pouvant compter le vice-président du directoire du Cetaf parmi son personnel, la participation de quelques membres du personnel du Muséum dans des groupes de travail et des commissions du Cetaf, n'est pas proportionnelle aux ambitions internationales de l'établissement. Le Muséum participe évidemment à plusieurs projets émergeant du Cetaf, comme le réseau d'excellence Edit, coordonné par le MNHN, et *Synthesys*. Le MNHN est également un partenaire du projet « *Innovation and Consolidation for large-scale Digitisation of natural heritage* » (Icedig), récemment lancé, et qui a été évalué positivement dans l'appel à projet « *Design Studies for new research infrastructures* », dans le cadre du programme Horizon 2020. À cet égard, le MNHN a participé également à la proposition « *Distributed System of Scientific Collections* » (Dissco), une nouvelle initiative d'infrastructure de recherche paneuropéenne créée pour positionner les collections européennes de

<sup>53</sup> Entretiens avec des directeurs d'autres grands musées d'histoire naturelle.

<sup>54</sup> RAE, p. 52.

sciences naturelles au centre de l'excellence scientifique, guidée par des données et de l'innovation en recherche environnementale, en changement climatique, en sécurité alimentaire, en santé et en bio-économie.

Vu les ambitions internationales et les engagements dans la formation de taxinomistes et de spécialistes en biodiversité pour l'avenir, déjà mentionnés ci-dessus, on pourrait s'attendre à ce que le MNHN participe plus au consortium récemment créé qui dirigera le projet *Distributed European School of Taxonomy* du Cetaf, et qui organisera des formations en taxinomie pour la communauté d'étudiants en biodiversité et pour les personnels des partenaires. En faisant ceci, le MNHN pourrait augmenter l'effort contre la diminution du nombre des spécialistes en biodiversité et en taxinomie, en Europe et à l'étranger. Cela s'inscrirait parfaitement en outre dans le fil de ses activités antérieures<sup>55</sup>.

Avec l'Unesco, la DREI du Museum a organisé la conférence : « Quels botanistes pour le XXI<sup>e</sup> siècle » en 2014 et le colloque « Peuples autochtones face aux changements climatiques » en 2015. Elle a enfin fortement soutenu les actions du département des jardins botaniques et zoologiques par l'organisation du 7<sup>e</sup> congrès des jardins botaniques européens, EuroGard VII en 2015. Son implication, aux côtés de l'IRD, pour relancer et soutenir le programme SEP2D positionne le Muséum comme un acteur clef du soutien Nord/Sud.

---

<sup>55</sup> RAE, p. 94.

## VIII. CONCLUSIONS

Le comité d'évaluation a visité le Muséum dans une période de grandes transformations et a noté qu'il s'agit d'un processus en cours avec plusieurs grands chantiers de réformes, qui représentent autant de défis pour l'avenir, tant en ressources humaines que financières.

Le comité a été impressionné par la vision claire, l'approche participative, et le dynamisme de la nouvelle direction et du processus de réorganisation. La menace principale reste toutefois une culture de conservatisme et d'inertie, liée au poids de l'histoire de cet établissement. Beaucoup de travail reste à faire dans l'intégration d'une institution multi-sites et multidisciplinaire et de missions si diverses comme la recherche, la gestion des collections, la diffusion des connaissances, la formation et les services scientifiques pour traiter les grandes questions politiques autour de l'environnement sur la planète.

Le Muséum peut saisir d'énormes opportunités pour renforcer l'attractivité, le rayonnement de l'établissement, et contribuer aux connaissances sur les grands enjeux environnementaux.

La nouvelle politique est dynamique et ambitieuse mais cependant le nouveau projet intégratif reste à développer et à prendre vie dans les services au quotidien. Il est important de souligner que cette réorganisation est malgré tout récente, et nécessite encore du temps pour être totalement opérationnelle. Les services administratifs sont en effet à moderniser et à structurer avec des directions qui apparaissent parfois manquer de force et de propositions pour appuyer des projets visionnaires et stratégiques. Par ailleurs, il existe un véritable enjeu financier à surmonter pour pouvoir poursuivre et se renforcer dans la mise en œuvre de ses missions.

Le MNHN est parmi les plus grands et prestigieux musées d'histoire naturelle au monde. Il a une capacité de recherche et de diffusion des connaissances de haute qualité et d'efficacité. Son rôle dans les politiques publiques et conseils stratégiques, gagnerait à être affirmé.

Ses partenariats forts dans tous ses domaines d'activité sont de véritables atouts et des plus-values. Le Muséum est considéré comme un des *leaders* mondiaux pour s'emparer des grandes questions environnementales de cette planète et est fort apprécié par ses partenaires nationaux et internationaux.

Le comité d'évaluation est convaincu que l'approche de la nouvelle direction mérite un soutien continu et a de bonnes chances de succès.

### 1 / POINTS FORTS

- Un établissement piloté par une équipe renouvelée dotée d'une vision claire et partagée
- La réputation internationale de l'établissement
- Un statut original permettant des relations fortes entre formation, recherche et muséographie
- La qualité et la performance de la recherche et une transdisciplinarité omniprésente
- Des collections uniques et parmi les plus larges du monde ; un herbier entièrement numérisé
- Le dynamisme de la programmation des expositions
- Une infrastructure unique combinant musées, parcs, laboratoires et collections

### 2 / POINTS FAIBLES

- Des marges financières insuffisantes s'accompagnant d'outils de pilotage incomplets
- Une politique de ressources humaines trop peu développée notamment dans le domaine de la recherche
- Pas de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
- Une absence de démarche qualité et un contrôle interne encore trop limité
- Une stratégie de la formation trop peu visible
- Un établissement présentant une certaine résistance au changement
- La dispersion et l'hétérogénéité des sites

### 3 / RECOMMANDATIONS

Le comité d'évaluation a, après considération, formulé sept recommandations pour le Muséum :

- Poursuivre le dialogue par une communication interne renforcée entre la direction et le personnel
- Mettre en œuvre une véritable politique de ressources humaines, soutenue par une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
- Poursuivre la démarche d'analyse des coûts pour assurer au mieux le pilotage et la gestion des activités de l'établissement et de ses sites

- Profiter de la mise en place du nouveau projet scientifique et culturel pour associer tous les acteurs de l'établissement dans une démarche participative
- Adopter rapidement le schéma directeur du numérique pour accélérer le processus de modernisation de l'établissement dans l'ensemble de ses missions
- S'assurer régulièrement de la transversalité conduite dans les actions menées par les départements (recherche – collections – diffusion)
- Renforcer les actions du MNHN dans les grands défis actuels (notamment la bio- et la géodiversité et le dérèglement climatique)



## IX. LISTE DES SIGLES

### A

|       |  |
|-------|--|
| Abes  | Agence des bibliothèques de l'enseignement supérieur               |
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| ANR   | Agence nationale de la recherche                                   |
| Ater  | Attaché temporaire d'enseignement et de recherche                  |
| ATM   | Action thématique du Muséum  |

### B

|             |   |
|-------------|---|
| BBEES (UMS) | Bases de données biodiversité, écologie, environnement, sociétés (unité mixte de services)                      |
| BHL         | <i>Biodiversity Heritage Library</i> (bibliothèque numérique ouverte de référence pour l'étude de la diversité) |
| Biatss      | Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé                     |

### C

|        |   |
|--------|---|
| CA     | Conseil d'administration  |
| Cadist | Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique |
| CBNBP  | Conservatoire botanique national du bassin parisien                             |
| CCP    | Concours communs polytechniques   |
| Cetaf  | <i>Consortium of European Taxonomic Facilities</i>                              |
| CHSCT  | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail                      |
| Cnam   | Conservatoire national des arts et métiers                                      |
| CNRS   | Centre national de la recherche scientifique                                    |
| CNU    | Conseil national des universités  |
| Codir  | Comité de direction   |
| Com    | Contrat d'objectifs et de moyens  |
| Comue  | Communauté d'universités et établissements                                      |
| CP     | Commission paritaire  |
| CP     | Crédit de paiement  |
| CPE    | Commission paritaire d'établissement  |
| CPER   | Contrat de plan État-région   |
| CS     | Conseil scientifique  |
| CT     | Comité technique  |
| CTEDB  | Centre thématique européen sur la diversité biologique                          |
| CV     | Curriculum vitae  |
| CVT    | Consortium de valorisation thématique   |

### D

|         |  |
|---------|--|
| D (LMD) | Doctorat   |
| Daf     | Direction administrative et financière               |
| DGD     | Direction générale (ou directeur général) délégué(e) |
| DRH     | Direction des ressources humaines                    |
| DU      | Diplôme universitaire                                |

### E

|       |   |
|-------|---|
| EC    | Enseignant chercheur  |
| ECTS  | European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| ED    | École doctorale   |
| EHESS | Ecole des hautes études en sciences sociales  |
| EPHE  | Ecole 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>  |
| ETPT  | Équivalent temps plein annuel travaillé   |

### G

|      |  |
|------|--|
| GBCP | Gestion budgétaire et comptable publique |
|------|--|

|          |   |
|----------|---|
| GBIF     | <i>Global Biodiversity Information Facility</i>                                     |
| GPEC     | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences                               |
| <b>H</b> |   |
| Hcéres   | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur         |
| HDR      | Habilitation à diriger des recherches   |
| <b>I</b> |   |
| Icom     | <i>Intenational Council of Museums</i>  |
| IDEX     | Initiative d'excellence   |
| IGAENR   | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| Inra     | Institut national de la recherche agronomique                                       |
| Inrap    | Institut national de recherche en archéologie préventive                            |
| Inria    | Institut de recherche en informatique et en automatique                             |
| Inserm   | Institut national de la santé et de la recherche médicale                           |
| IRD      | Institut de recherche pour le développement   |
| <b>L</b> |   |
| L (LMD)  | Licence   |
| LabEx    | Laboratoire d'excellence  |
| <b>M</b> |   |
| M (LMD)  | Master  |
| MEAE     | Ministère de l'Europe et des affaires étrangères                                    |
| MESRI    | Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation           |
| MNHN     | Muséum d'Histoire naturelle de Paris  |
| Mooc     | <i>Massive open online course</i>   |
| Moodle   | <i>Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment</i>                         |
| MTES     | Ministère de la transition écologique et solidaire                                  |
| <b>P</b> |   |
| PIA      | Programme d'investissements d'avenir  |
| PR       | Professeur des universités  |
| Pres     | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur                                       |
| PZP      | Parc zoologique de Paris  |
| <b>R</b> |   |
| RAE      | Rapport d'autoévaluation  |
| RCE      | Responsabilités et compétences élargies   |
| RH       | Ressources humaines   |
| <b>S</b> |   |
| Satt     | Société d'accélération du transfert de technologies                                 |
| SDN      | Schéma directeur du numérique   |
| SG       | Secrétariat général   |
| Shon     | Surface hors œuvre nette  |
| SHS      | Sciences humaines et sociales   |
| Sifac    | Système d'information financier analytique et comptable                             |
| SPSI     | Schéma pluriannuel de stratégie immobilière   |
| <b>U</b> |   |
| UE       | Unité d'enseignement  |
| UMR      | Unité mixte de recherche  |
| UMS      | Unité mixte de service  |
| Unistra  | Université de Strasbourg  |
| USR      | Unité de service et de recherche  |

## X. OBSERVATIONS DU PRESIDENT

MUSÉUM NATIONAL D'HISTOIRE NATURELLE  
Président

BD/ES/GT/2018-83

**Monsieur Michel COSNARD**  
**Président du HCERES**  
**2 rue Albert Einstein**  
**75 013 Paris**

Paris, le 9 juillet 2018

**Objet** : Réponse à la version définitive du rapport d'évaluation du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN).

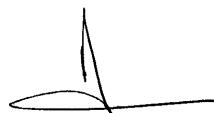
Monsieur le Président,

J'ai été destinataire de la version définitive du rapport d'évaluation du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN).

Je tiens en premier lieu à remercier le comité d'expert, et plus particulièrement M. Guido Gryseels qui le préside, pour la qualité de sa réflexion. Le rapport analyse de manière équilibrée et objective les progrès réalisés par l'établissement ces dernières années, sans nier les points de fragilité sur lesquels l'établissement se doit de progresser à l'avenir.

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-jointes les observations du Muséum à ce rapport qui ont pour objet d'apporter des éléments d'analyse et des précisions de nature à enrichir la réflexion sur certains points soulevés.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée.



**Bruno DAVID**



## Rapport définitif du HCERES, juillet 2018

### Réponse du Muséum national d'Histoire naturelle

---

#### A/ Présentation de l'établissement

##### 1/ Page 8 :

Le comité recommande au Muséum de considérer la création d'une Fondation pour bénéficier de plus de souplesse.

La création d'une fondation est actuellement en cours de réflexion. Pour autant, il faut relativiser « la souplesse » supposée d'une telle structure qui, dans son fonctionnement, doit appliquer les mêmes règles que l'établissement public qui l'abrite (régime juridique, statut des personnels, régime des achats). L'avantage essentiel d'une fondation tient au régime fiscal accordé aux donateurs qui, dans l'organisation actuelle, bénéficie déjà de la possibilité de procéder à de l'optimisation fiscale avec le régime du « mécénat ».

#### B/ La gouvernance et le pilotage de l'établissement

##### 1/ Page 12 :

Le rapport indique « *Mais le Muséum considère aujourd'hui qu'il n'existe plus que deux implantations mineures qui pourraient être cédées pour financer de nouvelles opérations : Brunoy et Menton* ».

Cette assertion mérite d'être nuancée :

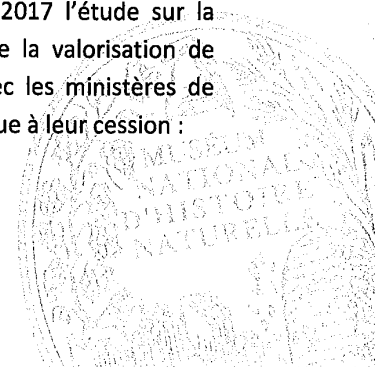
- S'agissant de Brunoy, il existe un projet de cession d'une parcelle du terrain, en accord avec la ville de Brunoy. La recette correspondante permettrait ensuite de financer des travaux de rénovation d'ampleur sur le site, notamment des animaleries, afin de pérenniser et renforcer la présence du Muséum à Brunoy ;
- S'agissant de Menton, la question de la cession du site est posée depuis plusieurs années mais le sujet est en cours d'étude car il existe aussi des projets alternatifs de développement raisonné du site.

##### 2/ Page 13, 4<sup>ème</sup> paragraphe :

Il est inexact d'indiquer que « *la question de la pertinence du maintien des implantations ne soit pas assez remise en cause et qu'il n'existe pas une réelle analyse du coût global des différentes implantations.* »

Le Muséum dispose d'une comptabilité analytique qui lui permet d'ores et déjà de connaître les coûts directs de chacune de ses implantations. En revanche, le SI financier ne permet pas de répartir les coûts indirects (fluides, etc.) entre chaque site.

Par ailleurs, le Muséum a demandé au cabinet *In extenso*, qui a réalisé en 2017 l'étude sur la diversification des ressources propres du Muséum, d'examiner la question de la valorisation de certains de nos sites. Il ressort des conclusions de cette étude, partagée avec les ministères de tutelle, que la plupart des sites ne présentent pas réellement d'intérêt économique à leur cession :



- En effet, la plus grande part des coûts liés à ces structures sont des coûts de masse salariale qui, même en cas de cession, demeureront (ex : quelques emplois de jardiniers à Menton) ;
- Par ailleurs, compte tenu de leur objet, ces sites ne pourraient être vendus qu'à des collectivités locales, ou des établissements publics, mais ces derniers ne souhaitent pas acquérir ces sites dont la gestion et les coûts afférents sont supportés par le Muséum (ex : ni le Conservatoire du littoral, ni la ville de Menton ne souhaitent acheter le jardin botanique).

De ce fait, la question qui est actuellement à l'étude est celle de l'attractivité de ces sites pour en faire en sorte qu'ils présentent un bilan économique (recettes / dépenses) le moins déséquilibré possible.

### 3/ Page 13, 15-16, sur la politique RH

Le Muséum partage l'analyse du Comité sur la nécessité de moderniser la gestion des ressources humaines au Muséum. Il souhaite néanmoins apporter certaines nuances à certaines conclusions.

S'agissant du passage aux RCE, le MNHN n'a pas accédé aux RCE en raison d'un vote négatif de son conseil d'administration. Il s'était néanmoins préparé à passer aux compétences élargies. La DRH a été auditée, dans ce cadre, par l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), qui avait estimé qu'elle était en capacité d'accéder aux RCE.

La question de l'attribution formalisée de moyens aux différentes missions et unités du Muséum est à l'étude. Elle permettrait effectivement de donner de la visibilité aux différents services sur les moyens RH dont ils disposent. Il faut néanmoins garder à l'esprit qu'une politique d'emplois suppose également une « masse critique » minimale sans laquelle elle reste, de facto, largement théorique. Or, en répartissant les moyens au niveau de chaque unité, il est à craindre que cette masse critique ne soit pas atteinte et que cela rende encore plus difficile que cela ne l'est déjà une politique de mutualisation de certaines fonctions qui est pourtant nécessaire.

Enfin, l'absence de répartition formalisée des moyens n'empêche pas un dialogue sur les emplois qui a été mis en place depuis quelques années pour l'ensemble des services et secteurs de l'établissement.

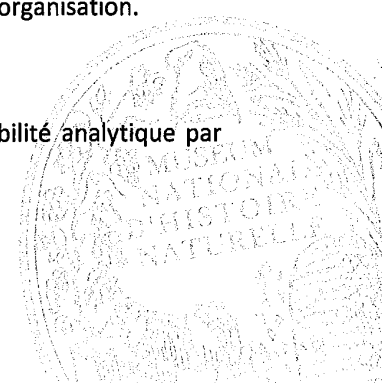
S'agissant de la « feuille de route » de la DRH, il est inexact de dire qu'elle n'existe pas. La DGD R a fait l'objet d'un séminaire, au printemps 2017, au cours duquel les objectifs collectifs de la direction générale et les objectifs particuliers de chaque direction, ont été définis pour les années à venir.

La DRH s'est par ailleurs réorganisée à plusieurs reprises, la dernière réorganisation datant de l'automne 2017. Dans ce cadre et celui de la réorganisation générale, la DRH a mené une réflexion ses missions et son rôle qui est intégrée dans la note de service sur le fonctionnement de la DGD R.

S'agissant des liens avec l'environnement, la DRH n'a pas développé de contacts étroits et réguliers avec les universités environnantes car, quand elle a travaillé avec elles, elles ont estimé que leurs problématiques étaient vraiment différentes en termes de métier, de statut et d'organisation.

### 4/ Page 14, sur le modèle économique

Le Comité regrette que le Muséum n'ait pas développé une véritable comptabilité analytique par activité du Muséum.



Sans revenir sur ce qui a été d'ores et déjà indiqué précédemment sur le coût par site, il convient de préciser que le Muséum est, évidemment, favorable au développement d'une comptabilité analytique performante à terme. Toutefois, l'établissement considère que ce chantier ne figure parmi les priorités de court terme fixées à la DAF de l'établissement. En effet, celle-ci a dû traiter d'autres chantiers hautement prioritaires ces derniers mois :

- Stabilisation du modèle économique du Muséum qui s'est concrétisé par l'augmentation substantielle de la subvention pour charge de service public aux lois de finances 2017 et 2018 ;
- Bascule en mode GBCP ;
- Fiabilisation du haut de bilan de l'établissement ;
- Appropriation de la nouvelle version de SIFAC et accompagnement de la réorganisation de l'établissement ;
- Fiabilisation des prévisions budgétaires, tant sur le volet recettes que sur le volet dépenses.

Le travail est actuellement en cours, s'agissant notamment des 2 derniers volets. Dans l'attente, le chantier de la comptabilité analytique a été mis en attente. Il devra être traité à moyen terme.

#### 5/ page 16, sur l'organisation de la DRH

L'établissement ne souhaite pas, pour le moment, que la DRH passe en gestion intégrée pour diverses raisons :

- Tout d'abord, cette organisation est essentiellement adaptée aux organisations ayant accédé aux RCE, qui gèrent leur masse salariale. Or, le Muséum est, de ce point de vue, dans une situation hybride en ce sens qu'une partie de ces effectifs restent gérés par le rectorat sur le titre 2 du ministère et une autre partie est gérée sur le budget de l'établissement ;
- Puis, la diversité des missions et des activités du Muséum suppose des compétences nombreuses et pointues dans le domaine de la gestion des personnels et dans celui de la paye qui s'adapte mal à la polyvalence attendue d'une gestion intégrée ;
- Parce que l'établissement dispose d'une équipe de paye extrêmement compétente et qu'il n'a pas semblé opportun de remettre en question une activité qui fonctionne parfaitement à ce jour alors que l'établissement était confronté à des défis RH majeurs.

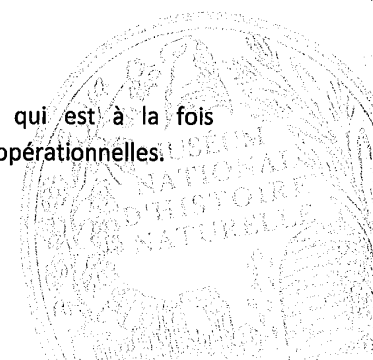
S'agissant de la GPEEC, sa mise en place a été freinée par les problèmes de gouvernance auxquels l'établissement a été confronté ces dernières années, ce qui a empêché l'émergence d'orientations claires sur lesquelles elle aurait pu travailler.

Pour autant, la DRH a accompagné, ces dernières années, la fermeture et la réouverture du PZP et du MH, la réorganisation de l'établissement souhaitée par B. David, le transfert d'une partie des missions d'expertise vers l'AFB.

Elle accompagne aujourd'hui la nouvelle direction de l'établissement, dotée d'une gouvernance claire, vers la transformation de l'établissement, qui se traduit par des évolutions majeures comme par exemple la ré-internalisation de la médiation.

#### 6/ page 16-17, sur la modernisation des fonctions financières

S'agissant des fonctions financières, le Comité souligne une organisation qui est à la fois extrêmement centralisée auprès de la DAF et atomisée au niveau des structures opérationnelles.



Dans l'immédiat, il n'est pas envisagé de revoir l'organisation financière du Muséum qui a connu beaucoup de changements ces dernières années (changements réglementaires, d'organisation, d'outils informatiques, de personnels, etc.).

La priorité est donnée à la mise en œuvre d'un plan de remédiation / réappropriation visant à :

- des formations réglementation et outils ;
- la mise en œuvre d'outils collaboratifs et de dialogues réguliers entre la DAF et les entités ;
- la mise à jour de procédures documentées au titre du contrôle interne budgétaire et comptable (ex : le déploiement d'un guide de gestion des conventions de recherche du Muséum au 1er trimestre 2018).

L'établissement lance par ailleurs un grand chantier pluriannuel visant à faire certifier ses comptes à compter de 2019, ce qui nécessitera de réinterroger les différents processus financiers.

Ce n'est qu'au terme de ce délai, et au vu de l'évolution de la situation (amélioration ou pas de la gestion) que la question de l'organisation de la fonction financière pourra être posée à nouveau.

### **C/ La recherche et la formation**

1/ Page 18, § 2, 4 dernières lignes :

La phrase « *Enfin on relève que le recrutement et le profil d'EC mis au concours du Muséum (années 2014-2017) ne concerne pas toutes les UMR et paraît alors assez différentiel. La politique générale concernant ces recrutements n'a pas été explicitée...* » devrait être nuancée compte tenu des éléments suivants :

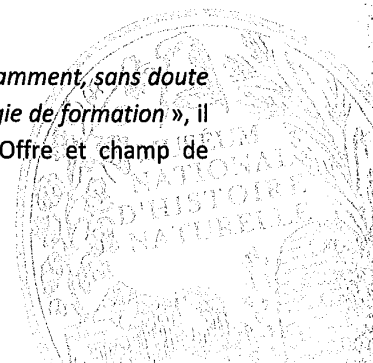
Pour ne pas alourdir les annexes, seuls les postes approuvés pour leur mise au concours pour les années 2014-2017 avaient été détaillés. La période prise en compte pour l'ensemble de l'évaluation étant 2012-2017, une annexe complète portant sur la période 2012-2017 est donc fournie ci-joint.

Ainsi, la synthèse complète des postes alloués par le Muséum aux unités pour 2012-2017 indique qu'une moyenne de 3 à 4 postes a été attribuée par unité sur la période considérée. Force est de constater que les moindres nombres de postes alloués ne sont absolument pas liés aux disciplines des unités.

Concernant le mode d'attribution des postes aux unités, le processus implique que les postes sont i)- proposés par les unités en fonction de leur stratégie de recherche, puis sont filtrés successivement ii)- par le conseil d'unité de chaque UMR ou USR, puis iii)- par le conseil du département du Muséum auquel est rattachée l'unité. La sélection des profils ainsi réalisée (d'un nombre 2 à 3 fois supérieur au nombre de postes qui seront déclarés vacants pour l'année considérée) est transmise au Conseil scientifique qui classe et sélectionne les profils qui seront mis au concours. La Direction/Présidence du Muséum ne modifie pas ce classement et la sélection qui en découle.

2/ Page 20, 1<sup>er</sup> paragraphe :

A la phrase « *la plus-value fédératrice de la mention n'apparaît pas encore suffisamment, sans doute parce que l'établissement n'a pour l'instant pas explicité complètement sa stratégie de formation* », il convient de préciser que cette stratégie est expliquée dans le document « Offre et champ de formation » qui vient d'être transmis au département des formations du HCERES.



**Annexe R3-** Tableau récapitulatif des postes d'enseignants chercheurs attribués aux unités de recherche par le conseil scientifique du Muséum sur la période 2012-2017

| Unité de recherche - UMR/USR<br>Nom du directeur   | 2012 a)   | 2013      | 2014      | 2015     | 2016     | 2017     | Total/unité |
|--|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|-------------|
| EAE – UMR 7206 - Bahuchet                          | 1         | 2         | 1         | 1        | 2        | -        | 7           |
| PALOC – UMR 208 - Guillaud                         | 1         | 1         | -         | -        | -        | -        | 2           |
| IMPMC b) - UMR 7590 - Robert puis Fiquet           | 1         | -         | 1         | 1        | -        | -        | 3           |
| CR2P – UMR 7207 - Janvier puis Crasquin            | -         | 2         | -         | 1        | 1        | -        | 4           |
| CESCO – UMR 7204 - Couvet puis Julliard            | 1         | 1         | -         | 1        | -        | -        | 3           |
| AASPE – UMR 7209 - Vigne puis Tengberg             | -         | 1         | 1         | -        | 1        | -        | 3           |
| MECADEV – UMR 7179 - Perret puis Aujard            | 1         | 1         | -         | -        | -        | 1        | 3           |
| BOREA – UMR 7208 - Dufour                          | 1         | 2         | 1         | -        | -        | -        | 4           |
| LOCEAN b) – UMR 7159 - Eymard puis Lezine          | -         | 1         | 1         | -        | -        | -        | 2           |
| STRING – UMR 7196 - Giovannangeli puis Riou        | 1         | -         | 1         | -        | -        | -        | 2           |
| MCAM – UMR 7245 - Rebuffat puis Grellier           | 1         | 1         | 1         | -        | -        | 1        | 4           |
| ERE – UMR 7221 – Demeneix puis Levi                | -         | 2         | 1         | -        | 1        | -        | 4           |
| ISYEB – UMR 7205 – Grandcolas (incluant Leguyader) | 1         | 2         | 3         | 1        | 1        | 2        | 10          |
| HNHP - UMR 7194 - Falguères                        | 2         | 1         | 1         | 1        | -        | -        | 5           |
| CRC - USR 3224 - Lavédrine                         | -         | 1         | 1         | -        | -        | 1        | 3           |
| <b>Totaux</b>                                      | <b>11</b> | <b>18</b> | <b>13</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>59</b>   |

a) les postes sélectionnés au titre de 2012 n'ont été mis au concours qu'avec les postes sélectionnés pour 2013

b) l'établissement hébergeant de l'unité est l'UPMC/Sorbonne Université

→ En conclusion: pas une seule unité sans poste sur la période considérée (2012-17: 6 ans avec 59 postes déclarés vacants au total)  
 - Une moyenne de 3 à 4 postes par unité sur la période considérée.  
 - Les unités les plus dotées sont les unités EAE (UMR 7206 – Bahuchet) et ISYEB (UMR 7205 – Grandcolas) avec respectivement 7 et 10 postes; les moins dotées PALOC (UMR 208 – Guillaud), LOCEAN (UMR 7159 – Lezine) et STRING (UMR 7196 – Riou) avec 2 postes.



## XI. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du Muséum national d'histoire naturelle a eu lieu du 16 au 18 janvier 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Guido Gryseels, Directeur général, Musée royal de l'Afrique centrale, Belgique.

### Ont aussi participé à cette évaluation :

- Jean-Philippe Brugal, Directeur de recherche CNRS, directeur UMR LAMPEA, Aix-Marseille Université
- Frédérique Cazajous, IGAENR Honoraire, ancienne SG de l'Académie Paris
- François Gauer, PR, doyen de la faculté des sciences - Vice-président Transformation numérique et innovations pédagogiques – Unistra (Strasbourg)
- Hélène Lafont-Couturier, Directrice du musée des Confluences, Lyon
- Erik Smets, directeur scientifique Naturalis Biodiversity Center (Pays-Bas)

Dany Vandromme, conseiller scientifique, Marie Salaün et Etienne Cazin, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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 le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)