

ORIENTATIONS QUADRIENNALES
DU
MUSEUM NATIONAL D'HISTOIRE NATURELLE :
PREMIER CADRAGE

Bernard CHEVASSUS-au-LOUIS
Conseil d'Administration du 23 avril 2002

INTRODUCTION

Le Muséum National d'Histoire Naturelle est un établissement original combinant des missions variées. Son statut les décrit ainsi : « *la recherche fondamentale et appliquée, la conservation et l'enrichissement des collections issues du patrimoine naturel et culturel, l'enseignement, l'expertise, la valorisation, la diffusion des connaissances et l'action éducative et culturelle à l'intention de tous les publics* ». Pour réaliser ces missions, l'établissement se doit de définir une politique pluriannuelle, qui servira de cadre à sa contractualisation et dont je propose ici les grandes lignes. Avant de les détailler, je souhaite énoncer quatre objectifs clés qui sous-tendront cette politique : cohérence, originalité, ouverture, rayonnement.

La **cohérence** d'abord : à travers ses diverses implantations, sa trentaine de laboratoires et services faiblement coordonnés, le Muséum m'apparaît excessivement morcelé et globalement peu lisible. Tout en s'appuyant sur les aspects positifs de cette diversité, je veillerai à ce que chaque mission soit exercée avec une préoccupation constante de la complémentarité des actions des uns et des autres et une vision claire de nos enjeux communs.

L'**originalité** ensuite : les forces du Muséum sont peu nombreuses et ne représentent souvent qu'une infime partie de l'effort national de recherche et d'enseignement supérieur dans les domaines qu'il aborde. De même, ses missions de diffusion des connaissances et d'action culturelle auprès du grand public s'inscrivent au sein d'un ensemble où interviennent de nombreux opérateurs publics et privés disposant de moyens importants. Le Muséum devra donc bien identifier ses spécificités et se concentrer sur des problématiques ou des modalités d'approche originales, pour lesquelles son action apparaîtra particulièrement attendue et novatrice.

L'**ouverture** sera une troisième notion clé : le souci d'associer autant que possible des partenaires variés à nos différentes actions, en privilégiant la construction de partenariats durables, devra être un souci constant.

Le **rayonnement** enfin constituera l'objectif fédérant les trois notions précédentes : Le Muséum se doit de conquérir ou de reconquérir au cours des prochaines années, pour les différentes missions qui lui sont confiées, une reconnaissance nationale et internationale forte. Il ne s'agit pas d'une quelconque volonté hégémonique mais de la nécessité de justifier la confiance de tous ceux qui l'ont défendu et on souhaité son renouveau.

Ce sont ces quatre objectifs clés que nous allons retrouver en filigrane dans les orientations que je vais maintenant préciser pour :

- la politique de recherche
- les collections et la conservation du patrimoine
- l'enseignement
- l'expertise
- l'action éducative et culturelle.

En complément, j'inciterai la Direction générale à définir rapidement une politique déterminée de modernisation de la gestion de l'établissement, dans les domaines des ressources humaines, de l'administration et de la gestion financière et des outils informatiques.

I. LA POLITIQUE DE RECHERCHE

a. Le projet global et ses conséquences

Il me semble tout d'abord nécessaire d'énoncer de manière concise puis de décliner le projet global de recherche du Muséum : **Inventorier, ordonner et comprendre la diversité biologique et écologique présente et passée, son origine, son rôle et sa dynamique, afin de contribuer à une gestion durable de cette diversité.**

Outre la mobilisation des sciences de la vie au sens large, une telle ambition suppose de faire appel à deux ensembles complémentaires : les sciences de la terre, d'une part, apparaissent indispensables pour décrire et comprendre les environnements présents et passés et les interactions multiples au sein du système géosphère-biosphère (minéralisations, bio-concentrations, dispersions...); les sciences humaines et sociales, d'autre part, dont l'analyse fine des relations entre l'homme et la nature, relations à la fois concrètes et symboliques, conditionnera l'élaboration de pratiques réellement durables de gestion de la diversité.

Trois remarques me semblent importantes à formuler vis à vis de ce projet scientifique global. Tout d'abord, il ne s'agit pas d'affirmer ici la légitimité intrinsèque de recherches en sciences de la terre ou en sciences sociales au Muséum, même en se référant aux notions analogues de géodiversité ou d'anthropodiversité. Il s'agit par contre de souligner qu'une adhésion et une contribution de ces champs disciplinaires à ce projet global constituera un enrichissement réciproque, voire contribuera à un renouvellement conceptuel des disciplines concernées et, peut-être, à l'émergence de nouvelles disciplines¹.

La seconde remarque concerne le positionnement du Muséum dans la dialectique unicité-diversité, dialectique qui est au cœur des sciences du vivant depuis leurs débuts². Dans la seconde moitié du vingtième siècle, les possibilités d'approcher les niveaux sub-cellulaires et moléculaires de l'organisation du vivant ont permis de montrer sa profonde unité et les résultats les plus récents issus de l'étude des génomes et du développement renforcent encore cette vision. Mais plus cette vision se conforte, plus elle appelle à une meilleure compréhension de l'extraordinaire diversité des organismes peuplant notre planète. A travers sa connaissance large et précise de cette diversité, et en intégrant totalement les concepts et méthodes d'étude de l'unicité, le Muséum peut et doit jouer un rôle majeur pour alimenter cette dialectique féconde.

Ma troisième remarque est que ce projet global obligera le Muséum à être présent de manière simultanée dans trois volets, - décrire, comprendre, agir -, qui devraient en toute logique être abordés de manière séquentielle :

- **l'inventaire et la description de la diversité**, qui, à l'exception des espèces macroscopiques des pays tempérés, demeure pour l'essentiel à réaliser³. Il est donc évident que le Muséum doit, en concertation étroite avec tous les partenaires concernés, continuer à jouer un rôle important dans ce domaine ;

¹ Au cours de sa longue histoire, le Muséum a été le point de départ et de diffusion de nombreuses disciplines scientifiques : anatomie comparée, étude de la radioactivité, ethnologie... pour ne citer que quelques exemples et on ne peut que souhaiter qu'il conserve ce rôle de « pépinière de disciplines ».

² et, au moins en partie, des sciences humaines et sociales, mais nous ne développerons pas cet aspect.

³ Les estimations du travail restant à accomplir varient entre 80 et 99% de la diversité totale.

- **la compréhension de cette diversité**, en termes à la fois évolutifs (la phylogénie et les processus de spéciation), ontogénétiques (le développement et la genèse de la diversité des formes) et fonctionnels (la biologie des peuplements et leurs régulations). Même sur la base d'inventaires encore très incomplets, le Muséum se doit d'investir plus fortement ce volet, en s'appropriant de nombreux outils émergents et en élaborant son propre discours sur la nature des enjeux : entre une vision optimiste et permissive d'une nature robuste et résiliente et une vision très restrictive considérant toute disparition d'espèce, voire de population, comme une catastrophe écologique majeure, le Muséum a en effet à poser les limites d'une action humaine responsable ;

- **l'analyse des relations complexes entre les activités humaines – passées, présentes et futures – et cette diversité biologique** qui, même mal connue et mal comprise, fait l'objet d'une prise de conscience obligeant au développement de politiques publiques nationales et internationales. Là aussi, le Muséum sera sollicité pour élaborer, dans la diversité des situations concrètes, des modes d'intervention efficaces, c'est à dire appropriés aux et par les acteurs concernés.

Ce « télescopage » entre ces trois volets pourra engendrer parfois des tensions fortes au sein de l'établissement mais peut également lui donner une dynamique originale, pourvu qu'une forte cohérence de l'ensemble soit assurée.

b. L'organisation de la recherche⁴

Pour structurer cette ambition globale, j'ai pris trois initiatives qui devront aboutir à une nouvelle organisation plus adaptée, opérationnelle au 1^{er} janvier 2003.

La première est la mise en place des unités scientifiques, appelées à remplacer les anciens laboratoires. Ces unités, constituées à partir de déclarations d'intentions, seront largement incitées à s'ouvrir à des partenariats avec les différents établissements de recherche et d'enseignement supérieur et constitueront la trame proposée pour le volet « recherche » de la contractualisation de l'établissement.

La seconde est la définition, conformément au statut, de six « Départements de recherche et d'enseignement », qui regrouperont ces unités et auront un rôle clé dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de recherche sectorielles⁵.

Enfin, la mise en place de directions de coordination transversale assurera la cohérence globale vis à vis des différentes missions. L'une d'entre elles (Direction de coordination de la recherche, de l'enseignement et de la pédagogie) sera en particulier chargée d'animer l'élaboration d'actions interdépartementales et en partenariat, de préparer les réunions du Conseil scientifique, de contribuer à l'instruction des arbitrages de moyens humains et matériels et de piloter le dispositif d'évaluation individuelle et collective.

Cette organisation étant mise en place, il me semblera nécessaire de dégager des moyens d'incitation pour des projets scientifiques propres au Muséum ou en partenariat, venant en complément des actions prévues dans la cadre de la contractualisation (PPF = programmes pluri-formations).

⁴ Un document détaillé sur l'organisation du Muséum est disponible par ailleurs. Nous ne présentons donc ici que les principes généraux.

⁵ Des activités de recherche pourront également prendre place dans les départements éducatifs et culturels (voir cinquième partie).

c. La relance des recrutements d'enseignants-chercheurs

Depuis 2000, les postes d'enseignants-chercheurs libérés ont été gelés dans l'attente de la réorganisation de l'établissement. Au total, sur environ 250 postes de professeurs et maîtres de conférence, ce sont 58 postes qui seront non occupés fin 2002, auxquels s'ajouteront sur la période 2003-2006 une quarantaine de postes libérés par de nouveaux départs. **En cinq ans, l'établissement va donc connaître un renouvellement de près de 40% de ses enseignants-chercheurs.**

La bonne gestion de ces recrutements constitue donc un enjeu majeur pour le Muséum et sa politique de recherche. Pour préparer cette opération, il faut dès que possible :

- examiner comment assurer une ouverture⁶ et une publicité maximale à nos concours de recrutements ;
- mettre en place les commissions de recrutement prévues par le statut ;
- définir avec le Conseil Scientifique un premier ensemble de profils de recrutements pouvant être mis en œuvre.

Par la suite, il conviendra :

- de mettre en place une programmation pluriannuelle des recrutements à réaliser, en s'appuyant en particulier sur les conseils qui seront mis en place dans chaque département.
- De mandater un groupe de travail chargé de réfléchir à l'accueil et à la formation initiale des nouveaux recrutés, afin qu'ils perçoivent dès leur arrivée aussi bien la diversité des compétences et des missions de l'établissement que sa volonté de cohérence.

**

*

⁶ Le décret de 1992 régissant le recrutement des enseignants-chercheurs comporte un certain nombre de modalités qui me semblent excessivement limitatives vis à vis de cette volonté d'ouverture.

II. LES COLLECTIONS ET LA CONSERVATION DU PATRIMOINE

Cette mission centrale du Muséum se décline en trois volets, les collections « inertes », les collections vivantes et les actions de conservation *in situ*.

a. Les collections « inertes »

Résultant de la longue histoire du Muséum et de la présence française dans de nombreuses parties du monde, elles sont souvent issues de zones désormais difficiles à prospecter ou ayant été profondément modifiées par les activités humaines. Elles représentent donc, pour notre planète, un patrimoine inestimable⁷ et le Muséum se doit de consacrer les moyens nécessaires à inventorier, informatiser, stocker de manière durable et mettre cette ressource à la disposition, selon des modalités adaptées, de tous ceux qui souhaitent y accéder. En outre, le Muséum doit être un point d'entrée pour la connaissance de l'ensemble des collections existantes au niveau international et donc contribuer activement aux diverses initiatives dans ce domaine.

La nomination d'un Directeur des collections permettra d'assurer une analyse et une coordination globale de cette mission. Il aura à élaborer rapidement un bilan et un plan d'action pluriannuel, qui sera soumis aux instances du Muséum et servira de cadre pour mobiliser les moyens nécessaires.

b. Les collections vivantes

A travers ses parcs zoologiques et botaniques, le Muséum est amené à participer, souvent dans le cadre de réseaux nationaux ou internationaux, à la conservation d'espèces animales ou végétales vivantes. Ces programmes se prolongent parfois par des actions sur le terrain, visant à la réintroduction d'espèces ou à la définition de stratégies de gestion durable des populations en interaction avec les activités humaines. Le Muséum doit jouer un rôle pilote dans ce domaine, en réalisant ce travail de manière exemplaire mais également en faisant évoluer les savoir-faire. **Des recherches finalisées sur des domaines spécifiques**, tels que le bien-être et la pathologie des animaux sauvages, les méthodes de procréation *in vitro* et de conservation des gamètes, la gestion génétique de petites populations dispersées... **seront donc à promouvoir en collaboration avec les organismes compétents** (INRA, Ecoles Vétérinaires et AFSSA, ONC...).

D'autre part, le Muséum aura à définir sa stratégie vis à vis de nouvelles formes de collections issues des biotechnologies : collections de cellules, de génomes... qui sont appelées à un développement important.

c. L'inventaire et la préservation du patrimoine naturel

Le rôle du Muséum dans ce domaine s'est traduit depuis de nombreuses années⁸ par la mise en place de structures spécifiques, chargées de coordonner des réseaux d'observateurs de terrain souvent bénévoles, d'assurer la synthèse des données recueillies et d'appuyer les ministères

⁷ On estime à 60 millions d'objets l'ensemble des collections géologiques, zoologiques, botaniques et ethnologiques.

⁸ Le Muséum a été l'un des acteurs, en 1923, du premier congrès international de la protection de la nature puis, en 1948, de la création de l'UIPN (Union Internationale de Protection de la Nature, devenue ensuite UICN). Dès 1962, il a créé en son sein un « service de conservation de la nature », dont dérive l'actuel SPN.

concernés dans la définition de zones sensibles et l'élaboration de politiques de protection : actuellement, le service du patrimoine naturel (SPN), créé en 1995, assure cette mission au niveau national et anime le centre d'échange français prévu par la convention sur la diversité biologique. En outre, le Muséum est « Centre national de référence pour la nature » dans le cadre du réseau de l'Agence Européenne de l'Environnement (AEE) et il accueille et appuie depuis 1995 le « Centre thématique européen pour la protection de la nature et de la biodiversité » de cette agence.

La loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité est venue confirmer ce rôle du Muséum, en indiquant que l'inventaire du patrimoine naturel⁹ était placé sous sa responsabilité scientifique.

Pour répondre au mieux à cette attente, quatre questions me semblent devoir être examinées :

- la stabilisation de l'emploi des personnels affectés à ces tâches. En effet, alors que ces activités ont à l'évidence un caractère pérenne, les personnels concernés sont fréquemment employés sur des contrats annuels¹⁰, ce qui fragilise l'exercice de cette mission.
- la prise en compte, désormais prévue par la Loi, du patrimoine géologique et paléontologique, mission dont il faut définir les modalités concrètes.
- le développement de recherche d'accompagnement, en particulier sur les méthodologies de recueil et de traitement des données, afin d'orienter le travail des observateurs de terrain et d'en tirer le meilleur parti.
- la clarification et l'articulation des rôles respectifs du Muséum et des différentes structures dont il partenaire ou partie prenante, en particulier l'IFEN (Institut Français de l'Environnement) et l'IFB (Institut Français de la Biodiversité).

**

*

⁹ Cet inventaire, institué pour l'ensemble du territoire terrestre, fluvial et marin, comprend les ressources écologiques, faunistiques, floristiques, géologiques, minéralogiques et paléontologiques.

¹⁰ du fait du financement contractuel annuel de ces missions.

III. L'ENSEIGNEMENT : DEFINIR UNE POLITIQUE ORIGINALE

Première mission énoncée dans le décret fondateur de 1793, l'enseignement du Muséum a comme singularité de devoir s'adresser à tous les publics tout en s'appuyant principalement sur des enseignants pratiquant eux-même la recherche, et contribuant donc directement à l'élaboration des connaissances enseignées.

Comme nous l'avons évoqué en introduction, le potentiel d'enseignement du Muséum apparaît, en termes quantitatifs, infime par rapport à l'ensemble des enseignements dispensés par les universités françaises. C'est donc en termes qualitatifs qu'il doit se distinguer et ce sera le rôle de la Direction de coordination « Recherche, Enseignement, Pédagogie » d'assurer, en concertation avec l'ensemble des personnes concernés, la définition de cette stratégie et d'en superviser la mise en œuvre.

Trois objectifs importants me semblent cependant pouvoir être énoncés dès maintenant. Ils concernent l'école doctorale, les cours publics et la formation des enseignants des premier et second cycles.

a. Mieux positionner l'école doctorale

Outre la participation de ses enseignants-chercheurs à diverses écoles doctorales d'autres structures, le Muséum anime une école doctorale propre, « Sciences de la Nature et de l'Homme », regroupant 12 DEA habilités ou co-habilités.

Si je considère comme hautement souhaitable l'existence d'une telle école au sein du Muséum, je pense que son évolution devra répondre à l'avenir à trois enjeux importants :

- préciser ses contours, en retenant et confortant essentiellement des domaines où le Muséum a une réelle spécificité et une compétence reconnue ;
- renforcer les activités de formation transversales, permettant aux doctorants du Muséum de diversifier leurs débouchés potentiels ;
- préciser son implication (ou celle du Muséum) par rapport aux nouveaux diplômes de niveau bac+5, en particulier par rapport aux mastaires à vocation professionnelle.

b. relancer une politique ambitieuse de cours publics

Bien que relevant clairement de ses missions et de sa tradition, les cours publics du Muséum avaient cessé depuis plus de trente ans.

Depuis deux ans, suite à une décision du Conseil d'administration, un petit groupe de professeurs a relancé ces cours et obtenus, avec une publicité modeste, des résultats d'emblée encourageants en termes tant d'audience que de satisfaction du public. Dans le même temps, le succès de l'Université de Tous les Savoirs a montré l'existence d'une réelle attente de nombreuses personnes pour ce type de cours où des personnalités scientifiques de haut niveau s'attachent à faire découvrir à tous l'état d'un front de recherche vivant, ses apports et ses interrogations.

Je souhaite donc amplifier cette action, en concertation avec d'autres initiatives poursuivant le même objectif (en particulier avec les trois autres établissements similaires de

l'éducation nationale¹¹). La réouverture en 2003 de l'amphithéâtre Verniquet, pouvant accueillir près de 400 personnes au cœur du Jardin des Plantes, sera l'un des instruments de cette politique, qui devra également explorer d'autres formes (diffusion sur le web, cycles itinérants dans les muséums en région...).

c. renforcer les liens avec les enseignants du primaire et du secondaire

Sensibiliser à la biodiversité et aux enjeux et difficultés de sa gestion durable peut et doit se faire aussi tôt que possible au cours de la scolarité : peu de pré-requis sont nécessaires à la compréhension de ces questions et une pédagogie concrète, testée notamment dans les « classes-Muséum », apparaît particulièrement adaptée.

Des contacts directs avec des classes du primaire et du secondaire, en particulier dans l'environnement immédiat des sites du Muséum, sont certainement souhaitables pour que le Muséum puisse avoir une bonne perception des situations concrètes mais ne toucheront qu'un public limité. **L'enjeu majeur me semble donc de renforcer notre action pour fournir aux enseignants concernés l'appui nécessaire pour leur permettre d'exercer eux-mêmes cette mission cruciale de sensibilisation.** Il peut s'agir aussi bien de formation à des concepts nouveaux ou en évolution rapide, de fourniture de supports pédagogiques, d'interventions ponctuelles dans un projet pédagogique global...

**

*

¹¹ Conservatoire des arts et métiers, Palais de la découverte, Cité des sciences et de l'Industrie.

IV. L'EXPERTISE

Comme je l'ai déjà indiqué, le Muséum intervient à différents niveaux pour apporter ses compétences en appui de la définition ou de la mise en œuvre de politiques publiques : études d'impacts, définition d'espèces ou de zones protégées, élaboration de règles de gestion. La dimension souvent internationale de ces questions oblige à fonder les positions des négociateurs sur des éléments et des analyses dont la qualité soit largement reconnue par la communauté scientifique mondiale.

En outre, il est prévisible que beaucoup de ces questions seront désormais traitées au sein d'un Europe élargie, dont on connaît la complexité et la diversité à la fois naturelle et culturelle. Le Muséum devra donc fournir aux instances européennes des analyses dépassant largement le cadre national.

C'est pourquoi je souhaite que cette mission soit à la fois plus reconnue, plus collective et plus ouverte.

a. une expertise plus reconnue

Même si l'activité d'expertise du Muséum est réelle, elle me semble insuffisamment connue et reconnue au sein de l'établissement. Il conviendra donc de lui donner une plus grande visibilité interne, en assurant une plus large diffusion des saisines et des réponses apportées.

Il conviendra également d'assurer un appui institutionnel plus important à ceux qui réalisent ces actions, en termes d'assistance documentaire, de formation, d'archivage...

b. une expertise plus collective

Les expertises réalisées par des agents du Muséum sont souvent présentées comme des réalisations individuelles, auxquelles sont attachés les noms de leur auteurs. Tout en partageant ce souci de rendre justice à ceux qui sont à l'origine de ces travaux souvent importants, il m'apparaît que cette pratique peut parfois, en particulier pour des dossiers sensibles, exposer excessivement les personnels du Muséum et affaiblir la portée de leur expertise.

C'est pourquoi je souhaite évoluer vers des travaux mobilisant un véritable collectif d'experts, appartenant ou non à l'établissement, et veiller à ce que ces expertises soient désormais présentées et défendues comme des expertises institutionnelles.

c. une expertise plus ouverte

Les expertises réalisées par le Muséum touchent souvent des sujets impliquant la vie quotidienne des citoyens, qui souhaitent de plus en plus pouvoir exprimer leurs analyses et leurs interrogations. Plusieurs initiatives récentes ont montré l'importance qu'avait dans notre société l'association active des citoyens au processus d'expertise, pour conférer à cette démarche une crédibilité et une légitimité reconnue.

Je propose que le Muséum joue un rôle pilote dans ce domaine, en mettant en place des formes participatives d'expertise – conférences de citoyens, auditions publiques et contradictoires – pour certains de ses travaux.

**

*

V. L'ACTION EDUCATIVE ET CULTURELLE

Pour exercer cette mission, le Muséum dispose d'un patrimoine historique souvent prestigieux : grandes galeries du Jardin des plantes, Musée de l'Homme, Parcs zoologiques et botaniques en Ile de France et dans plusieurs régions... Ce patrimoine peut-être le lieu d'expositions permanentes, supports de visites libres ou guidées ou de diverses activités pédagogiques, ou d'expositions temporaires éventuellement itinérantes. Il peut aussi être le point de départ d'initiatives s'exprimant dans d'autres cadres, collèges, mairies, salons et de diverses réalisations écrites ou audiovisuelles.

Le Muséum a développé dans ce domaine un dynamisme reconnu¹², en s'appuyant notamment sur la rénovation de la galerie de zoologie en Grande Galerie de l'Evolution, sur le début de la rénovation du zoo de Vincennes et sur de nombreuses expositions temporaires ayant connu un réel succès (6 milliards d'hommes, Diamants...). La poursuite de cet effort passe en particulier par :

- l'organisation de Départements ayant cette mission comme préoccupation centrale et la mise en place d'une Direction de coordination globale ;
- la poursuite de la rénovation du patrimoine ;
- une coordination renforcée avec les trois autres musées de l'Education nationale et avec le réseau des Muséums en régions.

a. L'organisation globale de la mission

Nous proposons (voir document organisation) d'identifier un ensemble de trois départements spécialisés, ayant cette mission éducative et culturelle comme mission centrale :

- Le "**Département des parcs zoologiques et des jardins botaniques**" regrouperait l'ensemble des sites situés tant en région parisienne qu'en province et accueillant du public autour de collections vivantes animales ou végétales.
- Le "**Département des Grandes Galeries**" serait constitué des quatre galeries du Jardin des Plantes (Grande Galerie de l'Evolution, Minéralogie, Botanique, Anatomie comparée et Paléontologie).
- Enfin, les trois galeries du **Musée de l'Homme** seraient regroupées dans un département portant ce titre, afin de gérer spécifiquement et globalement cet ensemble¹³, tant à court terme que dans la perspective d'un nouveau projet muséographique pour le Musée de l'Homme.

En outre, la création d'une Direction de coordination chargée de la communication, de l'accueil et du partenariat (DICAP) permettra notamment d'assurer la cohérence globale de notre politique, d'animer l'élaboration d'actions multi-sites et de veiller à la qualité de l'accueil de tous ceux que le Muséum est appelé à recevoir, quel que soit son rang, son âge ou la durée de sa présence parmi nous (du visiteur ponctuel au chercheur invité pour quelques mois ou à l'étudiant

¹² au total, ce sont environ 2,3 millions de visiteurs payants que le Muséum accueille chaque année sur l'ensemble de ces sites, chiffre voisin, par exemple, de celui du Musée du Louvre. La Cité des Sciences et de l'Industrie se situe à environ 1,5 million et le Palais de la Découverte à 0,4 million.

¹³ Depuis de nombreuses années, le Musée de l'Homme n'avait plus de Directeur attitré.

de l'Ecole doctorale). Cette direction aura en outre à animer et coordonner la politique des expositions temporaires.

b. La poursuite de la rénovation du patrimoine

Le budget de rénovation globale des différentes implantations du Muséum est évalué à environ 400 millions d'euros, dont 150 déjà prévus et planifiés. Le caractère historique et la vocation spécifique de la plupart des bâtiments rend complexe chaque opération, qui doit combiner les contraintes et ambitions architecturales et le nouveau projet muséographique associé à cette rénovation. En outre, le patrimoine non-bâti (parcs, jardins) est également concerné, directement ou indirectement, par ces opérations et doit être traité de manière cohérente avec la rénovation des bâtiments.

L'importance et la complexité de cette tâche nous conduit à proposer la création d'une cinquième direction de coordination transversale, chargée de la rénovation du patrimoine¹⁴. Elle aura, d'une part, à superviser la réalisation des tranches déjà budgétisées et, d'autre part, à instruire, en liaison avec les trois départements éducatifs et culturels, les opérations ultérieures. Elle aura enfin à définir les moyens nécessaires à une gestion durable des nouveaux équipements mis en place. Un dossier détaillé de ce programme global sera à présenter à un prochain Conseil d'administration.

c. Une coordination renforcée avec les établissements homologues

Avec le Conservatoire des Arts et Métiers, la Cité des Sciences et de l'Industrie et le Palais de la Découverte, le Muséum fait partie de l'ensemble des établissements sous tutelle du Ministère de l'Education Nationale ayant parmi leurs missions la diffusion de la culture scientifique et technique. Même s'ils diffèrent par leur histoire, leur domaine de compétence, leurs outils et leur « style pédagogique », ces établissements participent tous d'une ambition commune, à savoir sensibiliser le plus vaste public possible aux sciences et aux techniques, à leur histoire, leurs méthodes, leurs résultats et leurs interrogations. **Il me semble donc naturel de chercher à renforcer les liens, déjà existants et cordiaux, avec ces établissements et à définir des projets concrets, permanents ou ponctuels, qui pourraient être réalisés en commun.**

De même, les Muséums d'histoire naturelle existant dans de nombreuses villes de province sont totalement autonomes depuis les lois de décentralisation mais partagent avec le MNHN des missions de conservation du patrimoine et d'accueil du public. Tout en respectant l'indépendance de chacun, de nombreuses questions concrètes pourraient être examinées et gérées dans le cadre d'une mise en réseau de cet ensemble : développement de bases de données sur les collections, portail web, réalisation d'expositions itinérantes, échange de conférenciers, édition d'ouvrage... Je m'attacherai donc à favoriser le développement de tels échanges.

**

*

¹⁴ Cette rénovation concerne également des locaux à vocation de recherche mais ces opérations présentent une complexité moindre.

CONCLUSION ET PRIORITE 2002

Ces différentes orientations doivent maintenant être précisées. Ce sera notamment le rôle des Directions de coordinations transversales, sur lesquelles je m'appuierais plus particulièrement pour la préparation de la contractualisation de l'Etablissement. Elles devront, en concertation avec l'ensemble des personnels concernés mais également avec les Ministères de tutelle, recenser, hiérarchiser, harmoniser et chiffrer les différents projets. Je souhaite donc la mise en place rapide de ces directions.

Outre la définition et l'approbation des missions des nouveaux départements et des nouvelles unités, la nomination de leurs responsables et la mise en place des différents conseils, il conviendra également de préciser les aspects liés à la gestion administrative, financière et des personnels de ce nouveau dispositif, afin qu'il soit la base de l'instruction des moyens 2003 et qu'il soit totalement opérationnel au plus tard le 1^{er} janvier 2003. Cette mise en place, condition nécessaire de l'initiation de réflexions plus prospectives et de projets à plus long terme (politique internationale, lancement de grands programmes interorganismes...), sera donc ma priorité pour 2002.

**

*