

LE PALAIS DE LA DÉCOUVERTE

Rapport d'évaluation

Juin 1997

Organisation de l'évaluation

L'évaluation du Palais de la Découverte, commencée en octobre 1996, a été placée sous la responsabilité de **Georges Cremer** et **Georges Lescuyer**, membres du Comité National d'Evaluation.

Corinna Gepner, chargée de mission, en a assuré la coordination.

Ont participé à l'évaluation :

- **en tant qu'experts :**

Bernard Cornu, directeur de l'IUFM de Grenoble

Claude Gallien, professeur à l'université Paris V - René Descartes

Jean Saurel, recteur d'académie, professeur honoraire à l'université Paris XIII

Georges-Henri Vergne, directeur-adjoint des espaces commerciaux au Musée du Louvre

- **par le biais d'auditions :**

Paul Caro, délégué aux affaires scientifiques à la Cité des Sciences et de l'Industrie

Goéry Delacôte, directeur de l'Exploratorium de San Francisco

Bernard Dizambourg, directeur de la Direction de l'information scientifique, des technologies nouvelles et des bibliothèques

Marie-Noëlle Favier, chef du département Culture scientifique et technique au ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Etienne Guyon, directeur de l'Ecole Normale Supérieure

Serge Louveau, secrétaire général de l'Etablissement Public du Grand Louvre

Charles Penel, ancien directeur-adjoint du Palais de la Découverte

Jean-Loup Roubert, architecte du Grand Palais

Gérard Théry, président de la Cité des Sciences et de l'Industrie

Denis Varloot, président du conseil d'administration du Palais de la Découverte

- **au titre du secrétariat général :**

Rachida Amaouche, pour la gestion des missions

Nisa Balourd, secrétaire

Bruno Curvale, chargé d'études

André Staropoli, secrétaire général.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité.

Le Palais de la Découverte

Table des matières

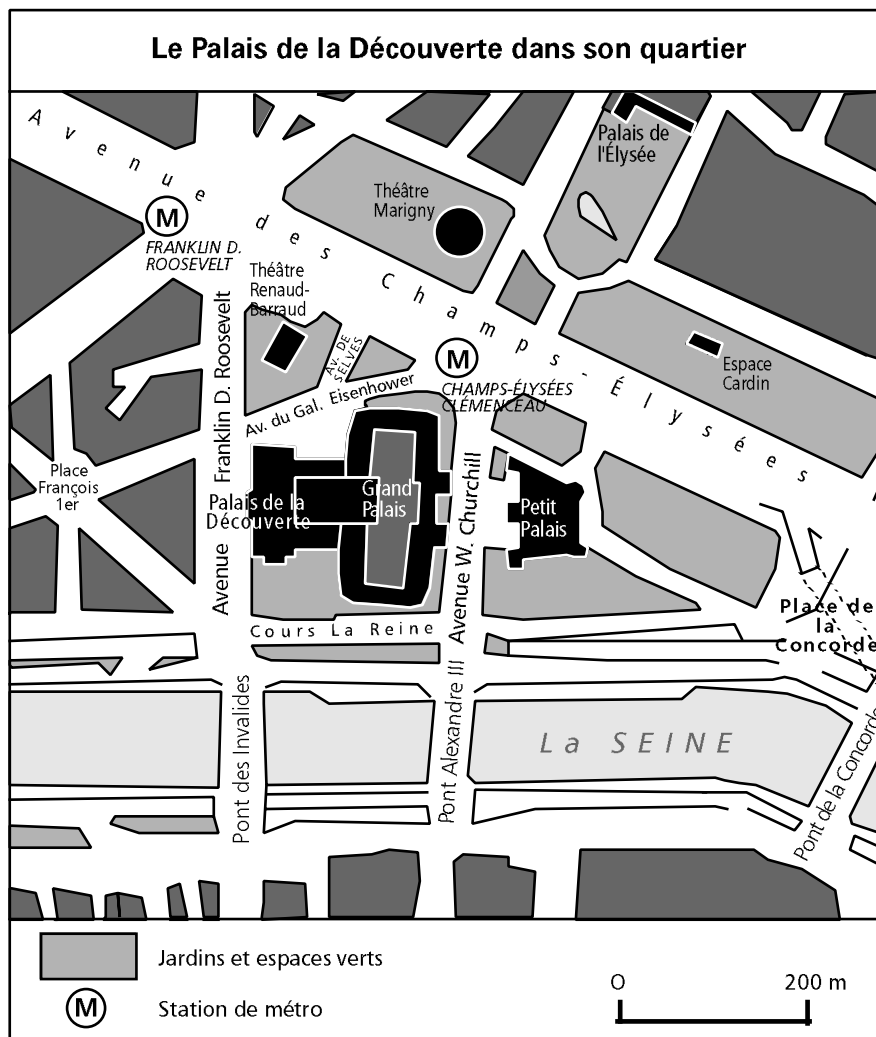
Chiffres-clés	7
Présentation générale	19
Conditions de l'évaluation	21
Historique	21
Missions et activités du Palais	24
La fréquentation	25
L'organisation interne	25
Le personnel	26
Les principales questions	26
Les activités du Palais	29
L'activité des départements disciplinaires	31
La pluridisciplinarité	36
Le laboratoire Jean Perrin	38
Les services techniques	39
La bibliothèque	40
La photothèque	40
Le gouvernement	41
Les relations internes	43
Le fonctionnement des conseils	44
Les relations extérieures	44
La gestion	51
La gestion budgétaire et comptable	53
La gestion du personnel	54
Le public	55
Les activités commerciales et éditoriales	56
Conclusions et recommandations	59
Postface : Réponse du Directeur	65

Annexe : Table des sigles

Le Palais de la Découverte

CHIFFRES-CLÉS

I - Les locaux



La répartition des surfaces

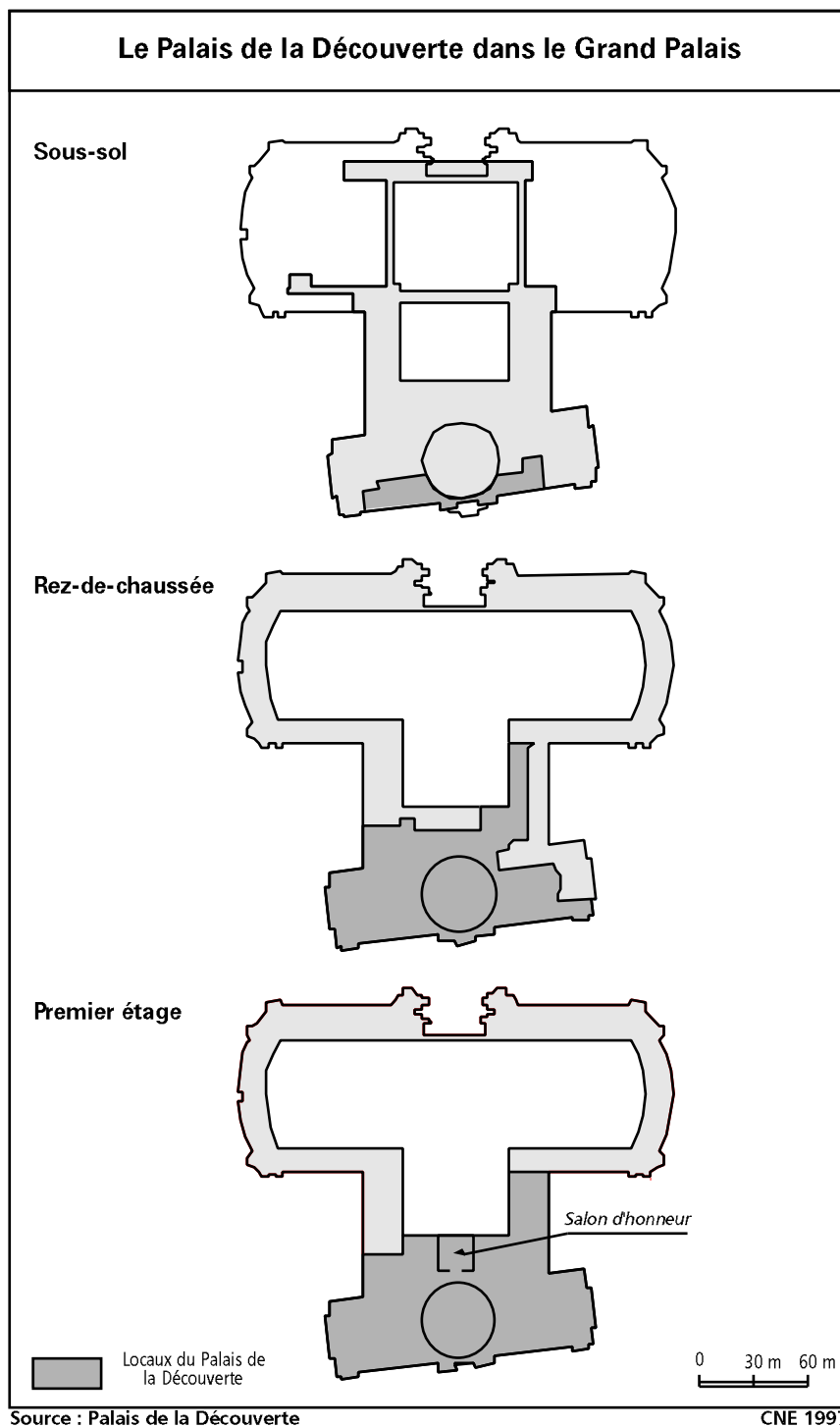
Le Palais de la Découverte occupe la majeure partie de l'aile ouest du Grand Palais.

Ses 16 415 m² sont répartis en 7 niveaux dont 3 sont ouverts au public :

- 2 niveaux de sous-sol pour les services techniques ;
- 3 niveaux pour les salles d'exposition : rez-de-chaussée, 1er étage et mezzanine (partielle) ;
- 1 entresol partiel du rez-de-chaussée pour les services administratifs et techniques ;
- 1 niveau de combles, en périphérie de la coupole d'Antin, pour les services logistiques et les laboratoires.

Ils se répartissent comme suit :

- 3 720 m² de locaux hors public ;
- 12 695 m² de locaux ouverts au public.

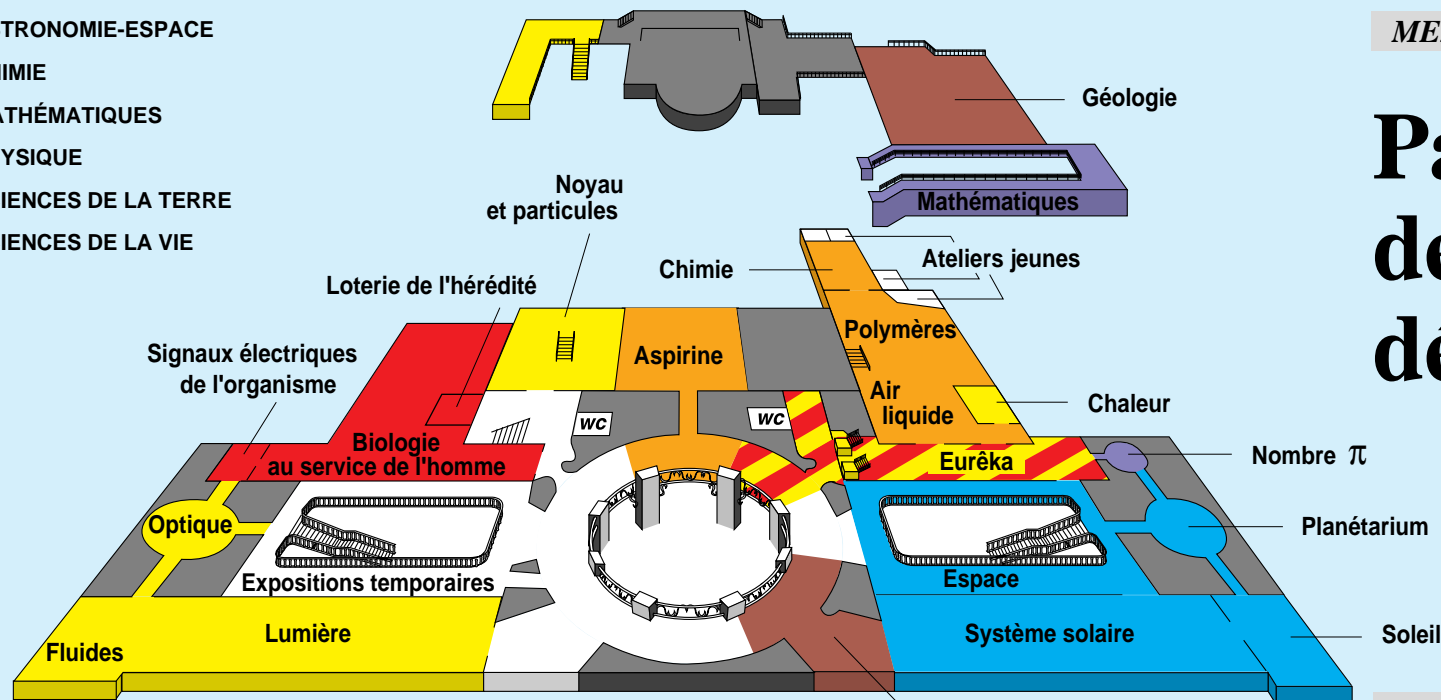


Le plan de la page suivante montre la répartition des surfaces au 1er mars 1997 ; y figurent les expositions temporaires ("Aspirine, un comprimé de chimie", "Ces explorateurs venus du Nord").

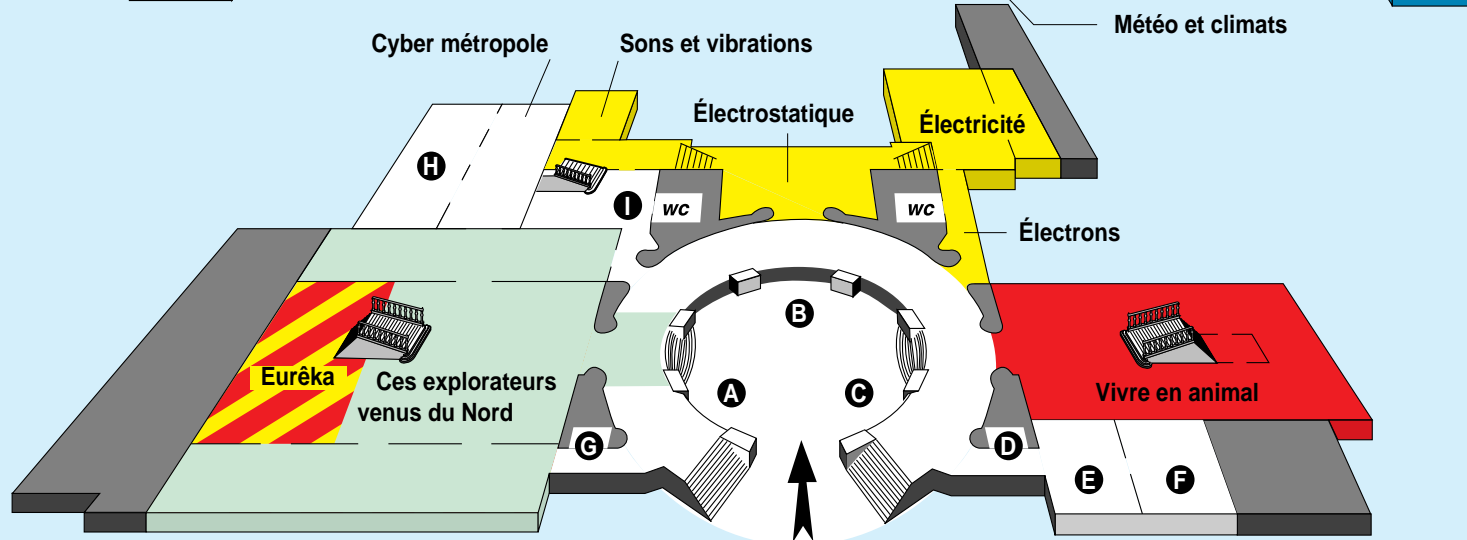
- ASTRONOMIE-ESPACE
- CHIMIE
- MATHÉMATIQUES
- PHYSIQUE
- SCIENCES DE LA TERRE
- SCIENCES DE LA VIE

MEZZANINE

Palais de la découverte



NIVEAU 1



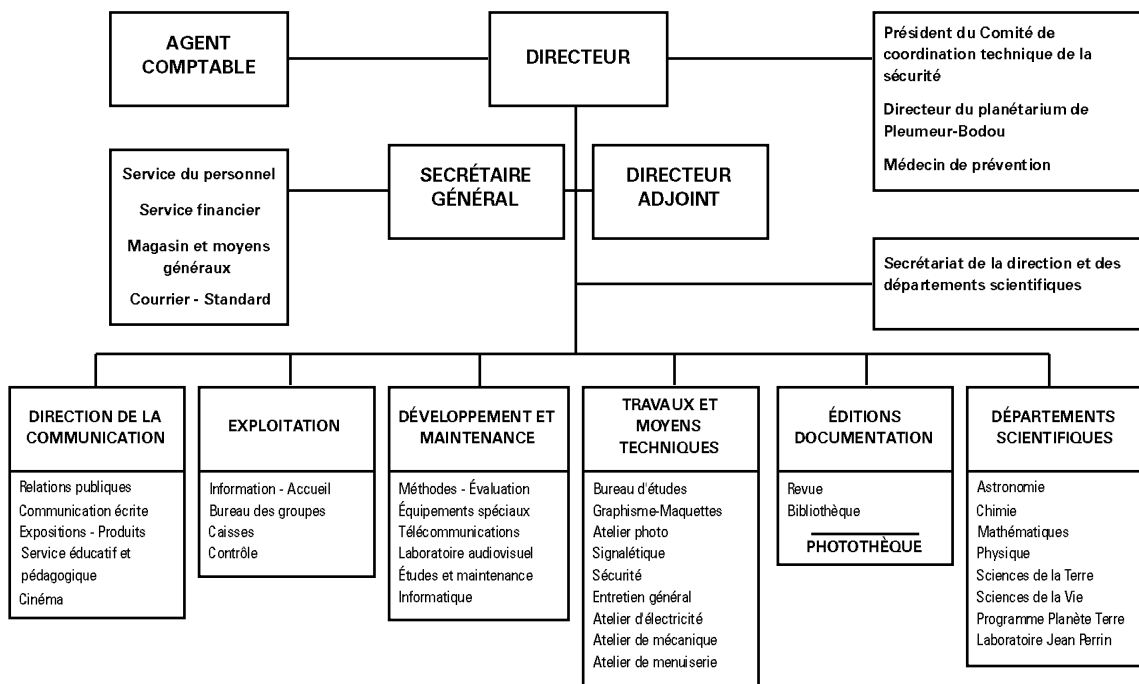
Les services

- A Accueil
- B Caisses
- C Cabine téléphonique
- D Visites en groupes
- E Photothèque
- F Bibliothèque
- G Société des amis
- H Ciné-conférences
- I Cafétéria

NIVEAU 0

II - L'organisation interne

L'organigramme du Palais de la Découverte



III - Le personnel

Les personnels de l'État - Chapitre 36-11 - Article 25 - en 1996

Art. 25. - Musées		234
	Activités de muséologie	
	Palais de la Découverte	194
	Muséum national d'histoire naturelle - Grande galerie	25
	Muséum des arts et métiers	15
	Office de coopération et d'information muséologique	

Les emplois (au mois de janvier de l'année de référence)

			1993	1994	1995	1996	1997
Personnel technique et administratif de l'enseignement supérieur							
	Ingénieurs et personnels techniques	A	37	37	37	37	40
		B	67	67	67	67	67
		C	51	51	51	51	50
	Personnels administratifs	A	2	2	2	1	1
		B	13	13	13	13	12
		C	13	13	13	13	12
Personnels de l'administration scolaire et universitaire							
	A	1	2	2	3	2	
	B	1	1	1	1	1	
	C	-	1	1	1	1	
Personnels des enseignements supérieurs							
	Maitres de conférences		4	4	4	4	4
Personnels enseignants du second degré							
	Professeurs agrégés		-	1	1	1	1
	Professeurs certifiés		1	1	1	1	1
Total *			190	193	193	193	192

* auquel il faut rajouter le poste du directeur

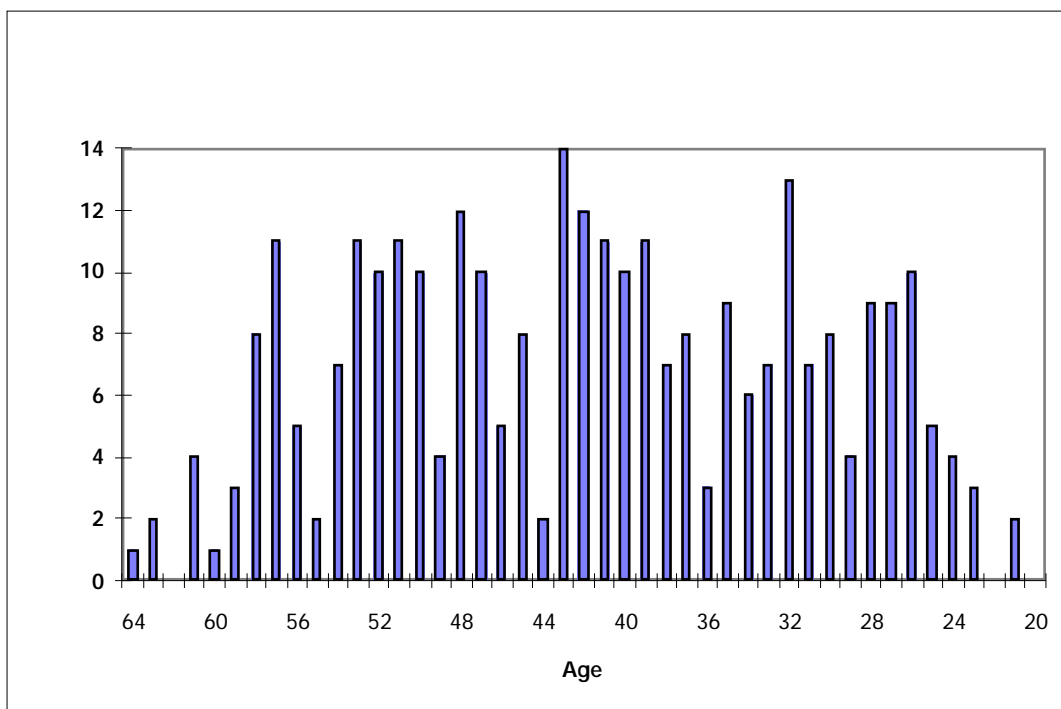
Structure par catégorie d'emploi						
A		23,7%	24,4%	24,4%	24,4%	25,5%
B		42,6%	42,0%	42,0%	42,0%	41,7%
C		33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	32,8%

Structure par type d'emploi						
Enseignants		2,6%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
Personnels administratifs		15,8%	16,6%	16,6%	16,6%	15,1%
Personnels techniques		81,6%	80,3%	80,3%	80,3%	81,8%

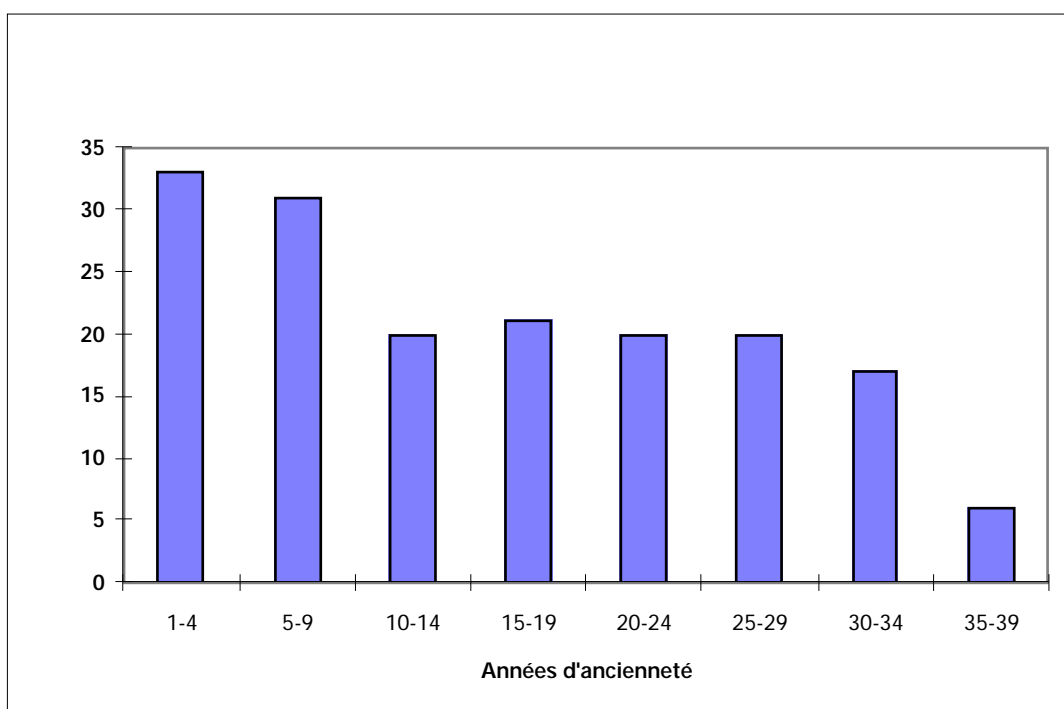
Les effectifs des services et des départements en janvier 1997

	Postes sur le chapitre 36.11					Autres financements					Total des postes
	Personnels administratifs et techniques			Enseignants		Contrats d'établissement	Personnels MAD	Apprentis	Objecteurs	Consultants	
	ITARF		ASU	Enseignement supérieur	Second degré						
	techniques	administratifs									
Direction et services rattachés	8,56	6,72		1,00		1,80					18,08
Secrétariat général	9,00	10,86	2,00						1,00		22,86
Direction de la communication	7,36	2,00	1,00				0,50				10,86
Service exploitation	15,50	3,00				3,00					21,50
Service développement et maintenance	16,70	1,86				0,50			2,00		21,06
Service travaux et moyens techniques	38,98	0,86				2,00		1,00			42,84
Département de Physique	13,80					0,50			2,00		16,30
Département de Chimie	6,58				0,88					0,20	7,66
Département Sciences de la Terre	2,80										2,80
Département Sciences de la Vie	13,80					1,00					14,80
Département Astronomie	8,00										8,00
Département de Mathématiques	1,00				1,00						2,00
Laboratoire Jean Perrin	1,00	1,00		3,00		0,60	0,50		1,00		7,10
Programme Planète Terre	0,50					1,00	1,00				2,50
Total	143,58	26,30	3,00	4,00	1,88	10,40	2,00	1,00	6,00	0,20	198,36

La pyramide des âges du personnel du Palais de la Découverte en 1997



L'ancienneté dans l'établissement du personnel du Palais de la Découverte en 1997



IV - Les éléments financiers

Ressources de fonctionnement		1993	1994	1995	1996
Ressources propres		9 145 483	10 088 154	9 491 750	10 456 723
dont	Entrées Palais	5 214 967	6 027 012	6 219 462	6 387 947
	Supplément planétarium	1 816 159	1 735 144	1 709 398	1 785 232
	Activités annexes	2 114 357	2 325 998	1 562 890	2 283 544
Subventions		55 481 186	63 583 625	58 951 790	61 704 685
Produits financiers			1 275 397	1 088 306	1 390 389
Produits exceptionnels		2 068 277	191 910	61 079	133 143
Total		66 694 946	75 139 086	69 592 925	73 684 940

Dépenses de fonctionnement		1993	1994	1995	1996
Achats et tous services extérieurs		22 056 746	20 837 163	17 482 787	19 502 047
Impôts et taxes		3 242 814	3 341 884	3 623 821	3 689 192
Charges de personnel		38 332 666	42 692 427	44 493 197	44 867 631
Autres charges de gestion courante		331 991	91 834	88 951	99 641
Charges exceptionnelles		25 772	7 500	66 333	224 000
Total		63 989 989	66 970 808	65 755 089	68 382 511

Résultats de la section de fonctionnement	2 704 957	8 168 278	3 837 836	5 302 429
---	-----------	-----------	-----------	-----------

V - La bibliothèque

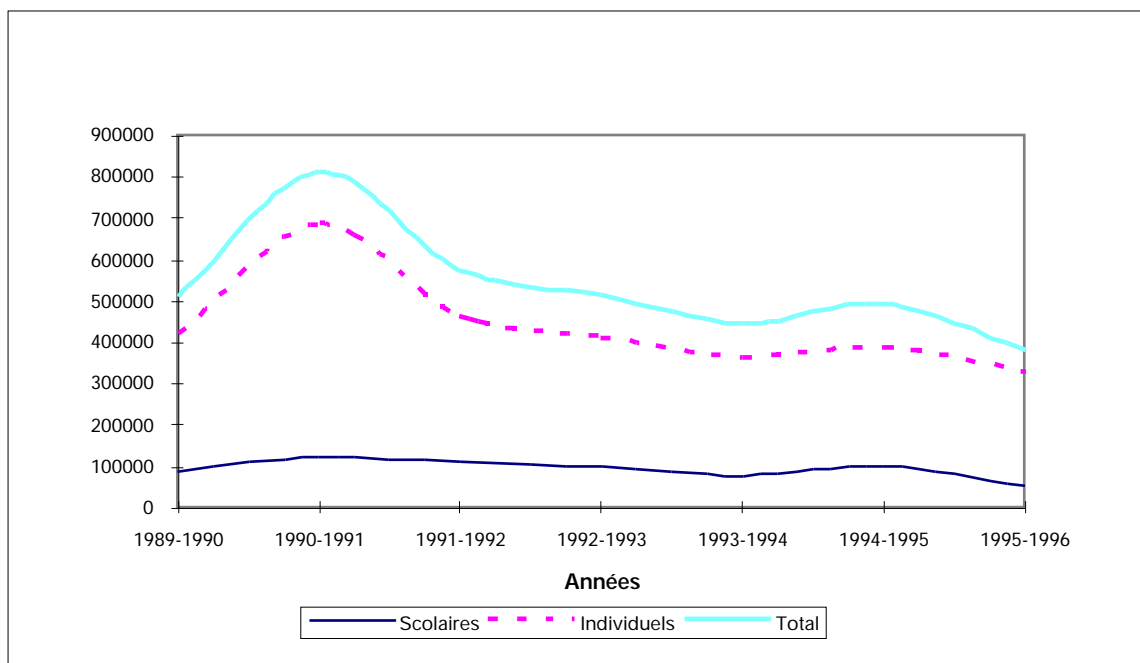
	1993	1994	1995	1996
Nombre total de volumes	6 000	6 190	6 390	6 540
dont entrés dans l'année	280	190	200	230
Nombre total de périodiques vivants (titres)	147	145	140	150
Proportion des ouvrages en libre accès	84%	84%	81%	82%
Nombre de prêts	Consultation sur place			
Nombre total de lecteurs inscrits	L'accès à la bibliothèque est libre. Aucune inscription n'est nécessaire.			
Personnels (équivalent temps plein)				
Personnels professionnels	1	1	1	1
Personnels permanents non professionnels	1	1	1	1
Nombre de semaines d'ouverture par an	45 *	48 *	52	52
Nombre d'heures d'ouverture par semaine (avec du personnel)	38h 45	38h 45	38h 45	38h 45
Montant total des dépenses	101 000 F	87 700 F	75 000 F	96 000 F
dont dépenses documentaires	96 500 F	87 700 F	73 600 F	91 600 F
Total des surfaces occupées (en m ²)	80	80	80	80
Nombre de places assises	20	20	20	20

* Le Palais de la Découverte a été fermé du 20 novembre 1993 au 2 février 1994 lors de la fermeture du Grand Palais.

VI - Le public du Palais de la Découverte

	1989-1990	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996
Scolaires	90771	123726	111671	100461	79512	102997	52833
Individuels	421025	688005	464596	413754	366750	390346	330210
Total	511796	811731	576267	514215	446262	493343	383043
Proportion des scolaires	17,7%	15,2%	19,4%	19,5%	17,8%	20,9%	13,8%

* La fréquentation est établie sur l'année scolaire



Le Palais de la Découverte

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

I - Conditions de l'évaluation

L'évaluation du Palais de la Découverte par le Comité national d'évaluation intervient à un moment important dans la vie de l'établissement. Le Conseil d'administration du Palais, récemment renouvelé, a souhaité que la direction, elle-même reconduite et renforcée par la nomination d'un directeur-adjoint et l'arrivée d'un nouveau secrétaire général, élabore un plan stratégique de développement pour l'établissement. Ce projet, qui donnera lieu à un rapport prévu pour le mois de juin 1997, servira de base à la contractualisation envisagée par le ministère de tutelle à partir de l'année 1998.

C'est dans ce contexte que le directeur du Palais a souhaité le démarrage de l'évaluation par le CNE, évaluation déjà demandée par ses prédécesseurs. Lui-même voulait l'engager dès mars 1995, mais les incertitudes concernant sa nomination pour un second mandat ont occasionné un retard de plusieurs mois.

Le fait que l'évaluation du CNE se situe dans une période de réflexion au sein de l'établissement a facilité la constitution du dossier d'évaluation interne, tout en représentant cependant une contrainte en matière de calendrier. Il a, en effet, semblé pertinent de mener l'évaluation en tenant compte des délais fixés par le Palais pour sa réflexion stratégique. Préparé en concertation avec celui-ci, le guide pour l'évaluation interne lui a été envoyé en novembre 1996. Le CNE a reçu la réponse à la fin du mois de janvier 1997 et a organisé les expertises en mars, dans des conditions grandement facilitées par la rigueur et la qualité du travail effectué par les responsables du Palais.

Mais, si l'évaluation du Comité et la réflexion stratégique du Palais ont été menées dans le même temps, elles demeurent distinctes. Il importait certes au CNE de suivre les étapes de l'analyse engagée par l'établissement, mais sa mission ne consistait pas à évaluer le plan stratégique.

II - Historique

1 - Le Grand Palais

Depuis sa création, le Palais de la Découverte occupe une partie des bâtiments du Grand Palais. Construit à partir de 1897 pour remplacer le Palais de l'Industrie, le Grand Palais appartient, comme le Petit Palais et le pont Alexandre III, à un vaste programme élaboré pour l'Exposition universelle de 1900. Occupant une surface au sol de 35 000 m², le bâtiment avait vocation à accueillir des manifestations aussi diverses que le Salon des beaux-arts, des expositions, des concerts, des concours hippiques.

Le Grand Palais "comporte un corps de bâtiment principal en bordure de l'avenue Franklin-Roosevelt, le Palais d'Antin, et une grande nef sous verrière enchassée dans des galeries qui en épousent les contours ; la plus importante se situe le long de la nouvelle avenue, aujourd'hui avenue Winston-Churchill et constitue la façade principale du Grand Palais ; dans l'axe se situe l'entrée monumentale de la grande nef. L'axe est-ouest de la grande nef rejoint le hall d'entrée du Palais d'Antin en passant par le salon d'honneur, vaste salle centrale qui constitue le cœur de cet ensemble monumental". (Rapport Lebrat, p. 5¹.) L'axe est-ouest constitue l'un des éléments essentiels de la cohérence architecturale interne du bâtiment. On insistera également sur l'importance accordée à l'éclairage naturel, par le biais des verrières surplombant l'édifice ainsi que des ouvertures latérales.

¹ Jean Lebrat, président de l'Etablissement public du Grand Louvre, a été chargé en 1995, par le Ministre de la Culture, de présider une mission d'étude sur l'avenir du Grand Palais. Son rapport a été remis en janvier 1996 (cf. infra).

C'est la ville de Paris qui est propriétaire du terrain d'assiette du Grand Palais. La convention la liant à l'Etat, lequel a construit le bâtiment, n'a pas été renouvelée depuis sa date d'expiration, en 1914. "Depuis cette dernière date, l'occupation par l'Etat du terrain d'assiette du Grand Palais n'est régularisée d'aucun titre" (rapport Lebrat, annexe 6, p. 5). Toutefois, des négociations sont en cours à l'heure actuelle entre l'Etat et la Ville de Paris en vue d'un accord.

A la fermeture de l'Exposition universelle, un décret du Président de la République du 30 avril 1901 décide que "le Grand Palais des Champs-Élysées sera désormais affecté exclusivement aux divers services du ministère de l'Instruction publique et des Beaux-Arts (Direction des beaux arts)". Dans le rapport joint au décret, cette décision est justifiée par le fait que "le Grand Palais, qui a été construit pour les mêmes usages que l'ancien palais de l'Industrie, paraît devoir de même que ce dernier édifice être affecté à l'administration des Beaux-Arts à qui incomberait dès lors le soin d'en assurer l'entretien." (id., p. 5). C'est donc actuellement le Ministère de la Culture qui est responsable de l'entretien et de la rénovation du bâtiment.

En 1937, dans le cadre de l'Exposition internationale "Arts et techniques dans la vie moderne", le Grand Palais accueille une exposition scientifique temporaire, le "Palais de la Découverte". Celle-ci occupe 25 000 m², c'est-à-dire la moitié de l'aile ouest du Grand Palais et l'annexe de l'avenue de Selves, construite spécialement pour l'occasion. Le Palais de la Découverte reçoit 2 225 000 visiteurs, du mois de mai à la fin du mois de novembre 1937.

En raison de ce succès, l'exposition "Palais de la Découverte" est prolongée "à titre d'expérience" pendant l'année 1938 et bénéficie d'une subvention du ministère de l'Éducation nationale. C'est au début de l'année 1940 qu'un décret du Président de la République consacre l'existence permanente du Palais de la Découverte, en le rattachant à l'Université de Paris. Le Palais de la Découverte occupe aujourd'hui la quasi-totalité du Palais d'Antin, le salon d'honneur et "une partie de l'aile sud entre le Palais d'Antin et la grande nef" (rapport Lebrat, p. 16). (cf. chiffres-clés.)

Après la guerre, le nombre des occupants du Grand Palais s'accroît. Conçu à l'origine pour être un lieu polyvalent, accueillant des manifestations temporaires de nature très variée, le Grand Palais voit, au fil des années, s'installer dans ses locaux diverses institutions. Actuellement il ne compte pas moins de dix-sept occupants (relevant de cinq ministères), parmi lesquels le Palais de la Découverte, les Galeries nationales, l'université Paris IV, la Direction régionale des affaires culturelles d'Ile-de-France, le commissariat de police du 8^e arrondissement, la garde de l'Élysée, etc. "Aujourd'hui, sur les 75 000 m² que représente l'ensemble du monument, seulement 19 000 m² [...] conservent une fonction polyvalente d'expositions temporaires". (Rapport Lebrat, p. 7.)

Excepté le ministère de la Culture, le ministère de l'Intérieur et la Ville de Paris, aucun des occupants ne dispose d'un titre valide d'occupation. Ainsi, le Palais de la Découverte ne possède aucun titre domanial autorisant sa présence dans les locaux du Grand Palais. Selon le décret du 28 avril 1972 transformant le Palais en établissement public à caractère administratif (EPA), "les immeubles appartenant à l'Etat et mis à la disposition du Palais de la Découverte à la date d'entrée en vigueur du présent décret lui sont remis en dotation" (art. 23). Mais cette décision n'a jamais été appliquée : "aucun arrêté de dotation n'a [...] été signé depuis cette date en application de ce décret" (rapport Lebrat, annexe 6, p. 5). Le décret de 1990, conférant au Palais le statut d'EPCSCP, n'apporte aucune précision concernant les locaux. Par conséquent, "le Palais de la Découverte, en l'absence d'un arrêté domanial transférant du ministère de la Culture à sa dotation les locaux qu'il occupe, n'a aucun titre valide d'occupation" (id., p. 13).

L'état du bâtiment a pâti de cette situation. Le ministère de la Culture, affectataire principal, s'occupe peu de l'entretien des locaux, voire ne remplit pas toujours ses obligations de propriétaire. Cette négligence est favorisée par la multiplication des occupants, lesquels effectuent des travaux en fonction de leurs besoins spécifiques, sans avoir la maîtrise de leurs locaux ni pouvoir assurer les charges d'entretien.

La dégradation des bâtiments a rendu nécessaire en 1993 la fermeture du Grand Palais pour raisons de sécurité. De ce fait, le programme de rénovation du Palais de la Découverte, lancé

en 1992 dans le cadre de la rénovation des musées de l'Education nationale, est interrompu au stade des avant-projets. L'importance des travaux à accomplir au Grand Palais conduit l'Etat à inscrire ceux-ci dans un programme de restructuration du bâtiment. Le ministère de la Culture souhaite à cette occasion faire retrouver au Grand Palais sa vocation initiale d'espace polyvalent, abritant des manifestations culturelles temporaires, et lui redonner une cohérence architecturale qui lui fait défaut en raison des activités de ses multiples occupants. Il confie donc en 1995 une mission d'étude à Jean Lebrat, président de l'Etablissement public du Grand Louvre, afin de proposer une réorganisation du Grand Palais.

Le rapport, remis en janvier 1996, définit les objectifs suivants : favoriser le développement d'expositions temporaires, de nature et d'importance diverses ; améliorer les conditions d'exploitation des Galeries nationales du Grand Palais ; assurer au Palais de la Découverte, dans l'hypothèse d'un maintien dans les lieux, "de bonnes conditions d'exploitation, d'accès et d'accueil" ; "redonner, tant que faire se peut, au Grand Palais son architecture d'origine, remettre en valeur, notamment les grandes verrières et le salon d'honneur et la grande liaison est-ouest actuellement interrompue par le Palais de la Découverte" (p. 26).

Le rapport propose quatre hypothèses. Trois d'entre elles suggèrent un redéploiement des Galeries nationales et du Palais de la Découverte, selon des modalités diverses. La dernière suppose le départ du Palais de la Découverte, mais précise que ceci "ne peut s'envisager que si on fournit au Palais de la Découverte une solution lui permettant de conserver son identité et son développement" (p. 30).

2 - Le Palais de la Découverte

Dès les années 1932-1933, Jean Perrin, prix Nobel de Physique en 1926 pour ses travaux sur l'atome, reprenait l'avant-projet d'un palais de la découverte proposé par André Lévêillé, vice-président de la Confédération des Travailleurs Intellectuels. J. Perrin souhaitait "rendre manifeste la part déterminante que la Science a prise dans la création de notre civilisation et faire comprendre que nous ne pouvons espérer rien de vraiment nouveau, rien qui change la destinée, que par la recherche de la découverte".

La création du Palais de la Découverte, en 1937, répond au désir de présenter la science au grand public dans un lieu considéré comme "la vitrine de la recherche". Dans le même temps est créé le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Cette naissance conjointe, à l'époque du Front Populaire, illustre le souci humaniste qui anime J. Perrin : "[...] ce peuple manifeste pour la science une foi confuse, mais profonde. Il espère, il attend de cette science libératrice un affranchissement progressif, déjà commencé, qui rendra accessibles à tous, grâce aux loisirs donnés à tous dans une vie saine et harmonieuse, les joies supérieures de l'Art et de la Pensée".

Le succès de l'exposition temporaire permet à J. Perrin d'obtenir en 1938 du Ministre de l'Education nationale, Jean Zay, la réouverture du Palais à titre permanent. L'objectif n'est pas d'instituer un musée de la science doté d'une mission de conservation, mais de promouvoir un lieu où l'on montre la science en action, "la science en train de se faire", un lieu susceptible de favoriser des vocations pour la science et de faire participer le public au processus même de la découverte.

Le Palais est l'un des inventeurs de la muséographie interactive. Dès la création, il s'attache à présenter au public des expériences réalisées par des démonstrateurs, soulignant ainsi le rôle prépondérant de la médiation humaine dans l'appréhension de la science par un public profane. Dès le départ également, sont présentées des manipulations à exécuter par les visiteurs eux-mêmes, souvent sous la forme encore sommaire d'expériences "presse-bouton".

Vers le milieu des années 80, le directeur, Michel Hulin, poursuivra dans cette voie en faisant construire les salles Eurêka, qui reprennent le principe des expériences "hands on" permettant aux visiteurs d'effectuer eux-mêmes les manipulations. Ce principe est inspiré des

pratiques en usage à l'Exploratorium de San Francisco, dont le fondateur, Frank Oppenheimer, est lui-même marqué par le Palais de la Découverte...

En 1990, le Palais est devenu un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP). Sous tutelle du ministère de l'Éducation nationale dès sa réouverture permanente en 1938, il dépend depuis 1993 de la Direction de l'information scientifique et technique et des bibliothèques (devenue DISTNB en 1996) dont il est l'un des grands établissements assurant la présence des sciences au cœur de Paris.

III - Missions et activités du Palais

Le décret du 25 janvier 1990 définit les missions du Palais de la manière suivante (reprenant textuellement le décret de 1972) :

Le Palais de la Découverte a pour mission de participer à la formation culturelle de toutes les catégories de la population dans le domaine des sciences et de leurs applications. Il est notamment chargé de familiariser, principalement par des expositions, l'ensemble du public avec les résultats et les méthodes de la recherche fondamentale, d'éveiller sa curiosité intellectuelle et de susciter des vocations en faveur de la science, de présenter les expériences qui sont à l'origine de ces recherches ou qui marquent leur aboutissement. (art. 3)

Le Palais de la Découverte a pour mission de présenter la science dans ses lois et ses principes fondamentaux, ne retenant des applications technologiques ou industrielles que des éléments d'illustration du discours. Il se consacre à la vulgarisation de la science.

L'établissement a choisi de montrer la science en action par l'expérience commentée, voire mise en scène. La présentation active du savoir scientifique doit permettre au visiteur de s'approprier la démarche scientifique tout autant que les résultats. De ce fait est privilégiée l'organisation de démonstrations scientifiques illustrées de manipulations (ces démonstrations, appelées "exposés", sont effectuées par des "chargés d'exposés"). Il s'agit avant tout de mettre en évidence les processus plutôt que les résultats.

Le Palais s'adresse à un public nombreux et varié. Les scolaires (essentiellement du second degré) représentent 20% environ du public accueilli. Si les missions de l'établissement lui font jouer un rôle important d'aide à l'éducation et d'accompagnement de la formation initiale, elles lui imposent aussi d'adapter ses contenus à la diversité des demandes et de définir les attentes du "grand public".

En résumé, le Palais se caractérise par un double lien, à la science fondamentale et à la communauté scientifique d'un côté, à l'enseignement secondaire de l'autre, ainsi que par des modalités spécifiques de vulgarisation.

La présentation de la science s'effectue par le biais d'expositions permanentes, essentiellement disciplinaires. L'établissement organise également des expositions temporaires qui doivent permettre d'étendre le domaine des thèmes présentés et de suivre l'actualité scientifique. Enfin, d'autres moyens sont mis en œuvre : expositions itinérantes, conférences, rencontres, publications.

A cela s'ajoute une importante activité de soutien à la vie associative. Le Palais anime ou soutient de nombreux clubs scientifiques de jeunes, à Paris comme en province. "L'Association des petits débrouillards", par exemple, est née d'une initiative du Palais de la Découverte.

IV - La fréquentation

Ouvert 360 jours par an, le Palais de la Découverte est accessible au public 308 jours sur l'année. La fréquentation annuelle a connu une chute à partir de 1985-1986, correspondant à l'ouverture de la Cité des Sciences et de l'Industrie. Actuellement, la fréquentation se stabilise autour de 500 000 visiteurs (dont 160 000 assistent en outre à une séance de planétarium). L'évolution montre toutefois une légère tendance à la baisse, renforcée par des événements ponctuels (fermeture du Grand Palais en 1993, plans "vigipirate" en 1995 et 1996). En 1991, le Palais reçoit le chiffre record de 800 000 visiteurs, en raison du succès remporté par l'exposition sur les dinosaures (cf. chiffres-clés).

Les groupes scolaires représentent environ 100 000 visiteurs par an - la demande est actuellement supérieure aux possibilités d'accueil du Palais. Les scolaires proviennent majoritairement de la région Ile-de-France.

Une comparaison des publics du Palais et de la CSI montre que, dans son ensemble, le public de la Cité est plus jeune, alors que le Palais attire davantage un public âgé de plus de 35 ans.

Le public est très diversifié. Deux tiers des visiteurs sont en situation scolaire ou éducative : groupes organisés de l'enseignement primaire ou secondaire, familles. Le dernier tiers correspond au "grand public", composé d'adultes venant avec des objectifs précis ou simplement en touristes. Le Palais a fait de l'étude de ces publics l'une des orientations de sa réflexion stratégique.

L'une des difficultés que rencontre l'établissement concerne l'encadrement du public non scolaire, venant essentiellement le week-end et pendant les vacances. Le personnel en contact avec le public (service d'accueil, départements) travaille du mardi au dimanche, dont un week-end sur deux. De ce fait, on ne compte le week-end, jours de forte fréquentation, que la moitié des chargés d'exposés. L'accueil est alors assuré en partie par des vacataires.

V - L'organisation interne

Les organes dirigeants du Palais de la Découverte sont un directeur, nommé par le Président de la République pour une durée de cinq ans et immédiatement renouvelable une fois, un Conseil d'administration et un Conseil scientifique. Les statuts prévoient l'existence de "départements scientifiques chargés, par discipline ou groupe de disciplines, des activités de présentation au public", ainsi que de "services communs".

A l'heure actuelle, on compte huit départements, placés chacun sous la responsabilité d'un chef de département :

- Astronomie (le planétarium est rattaché à ce département) ;
- Chimie ;
- Mathématiques ;
- Physique ;
- Sciences de la Terre ;
- Sciences de la Vie ;
- Programme Planète Terre ;
- Laboratoire Jean Perrin.

Les salles d'expositions permanentes sont réparties en secteurs correspondant aux départements. Le Palais accueille également des expositions temporaires. Le rapport du Palais avec la science fondamentale et l'enseignement secondaire explique le découpage disciplinaire. Néanmoins, le programme Planète Terre, récemment mis en place, doit inaugurer une

présentation pluridisciplinaire. Quant au laboratoire Jean Perrin, il a été créé en 1989 avec une mission de recherche en "muséologie expérimentale".

En ce qui concerne les services communs, les statuts n'apportent aucune précision sur leur nature et leur organisation. Ils doivent assurer le support administratif et logistique, l'exploitation technique et commerciale, la recherche et le développement, la maintenance et les travaux. Le regroupement de ces services a varié au cours des années. Actuellement, ils sont organisés de la manière suivante :

- secrétariat général (et services rattachés) ;
- direction de la communication ;
- exploitation ;
- développement et maintenance ;
- travaux et moyens techniques ;
- édition, documentation et photothèque.

VI - Le personnel

En 1997, le Palais de la Découverte dispose de 192 postes, dont 182 postes d'ITARF. Le tableau des effectifs permanents montre la très faible proportion d'enseignants : 6, dont 4 sont des enseignants du supérieur (un des postes est actuellement vacant), et 2 des personnels du second degré fonctionnant dans l'enseignement supérieur (1 professeur agrégé et 1 professeur certifié). (cf. chiffres-clés.)

Les trois maîtres de conférences du Palais sont tous affectés au laboratoire Jean Perrin. Quant aux enseignants du second degré, ils travaillent dans les départements de Chimie et de Mathématiques. La quasi-totalité des personnels relève donc des corps d'ITARF. (cf. chiffres-clés.)

Une large majorité du personnel travaille depuis de longues années au Palais : 2/3 d'entre eux ont 10 ans ou plus d'ancienneté ; 1/3, 20 ans ou plus.

VII - Les principales questions

1 - Le ministère de tutelle

Le rapport Héritier-Augé sur les musées de l'Education nationale dénonçait en 1990 "la situation d'abandon intellectuel et moral" dans laquelle se trouvaient ces établissements au regard de leur ministère de tutelle. Depuis cette date, quatre directions (et sept directeurs) ont successivement assuré la tutelle du Palais : la Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique ; la Direction de la programmation et du développement universitaire (à l'époque du pilotage du programme de rénovation) ; la Direction de la recherche et des études doctorales ; enfin, depuis 1993, la Direction de l'information scientifique et technique et des bibliothèques. Ces changements rapides laissent deviner une absence de pilotage et, de fait, le Palais n'a que rarement trouvé auprès des directions successives un interlocuteur susceptible de s'intéresser à l'établissement - et à sa spécificité : musée de l'Education nationale, peut-être, mais doté d'une mission tout à fait particulière, à laquelle devraient être subordonnées les structures internes, les règles de fonctionnement et d'investissement. La situation semble néanmoins avoir évolué récemment dans un sens favorable et la préparation d'un contrat quadriennal devrait concrétiser le resserrement des liens avec la tutelle.

L'insuffisance de la dotation pour le personnel allouée par le Ministère contraint le Palais à se substituer partiellement à l'Etat employeur pour assurer, sur ses ressources propres, la rémunération d'un personnel de la fonction publique dont l'effectif est cependant fixé en Loi de finances initiale. Par ailleurs, l'établissement ne dispose pas de subvention d'équipement.

2 - La situation patrimoniale

La situation patrimoniale pose de réelles difficultés à l'établissement, ne serait-ce que dans son fonctionnement quotidien (dépendant du Grand Palais). Mais surtout, l'incertitude qui pèse depuis l'origine sur la présence du Palais dans les bâtiments du Grand Palais n'est pas un facteur favorable au développement et à l'innovation. En effet, cette incertitude s'accompagne d'une interrogation implicite sur l'existence même du Palais. La création de la Cité des Sciences et de l'Industrie l'a manifesté de façon éclatante puisque, à cette occasion, il a été envisagé d'insérer le Palais dans le complexe scientifique de La Villette, ce qui eût à court terme signifié sa disparition en tant qu'institution distincte, dotée de missions spécifiques et sans doute complémentaires. Le règlement des problèmes patrimoniaux, dans le sens d'un maintien sur les lieux ou d'un déplacement, touche donc de fort près à la reconnaissance de l'identité et de l'utilité du Palais. Les tensions dues aux problèmes récents du Grand Palais mettent en lumière la logique dans laquelle se trouve l'établissement : affermir sa situation en développant ses activités et sa fréquentation dans le cadre d'un plan de rénovation, lequel ne peut se concrétiser que si le Palais bénéficie de locaux qui lui appartiennent en propre...

En outre, l'inadaptation des locaux à l'accomplissement des missions du Palais de la Découverte s'est aggravée au fil des décennies. En 1990, la Cour des Comptes écrivait que "l'alliance de la notoriété de l'établissement et du prestige du site, d'une part, le désintérêt des pouvoirs publics, l'habitude d'un fonctionnement aléatoire et les difficultés de réaliser certains travaux afin de rendre les structures fonctionnelles, d'autre part, sont autant de facteurs qui se conjuguent pour expliquer une telle situation." (cité dans le dernier rapport de la Cour des Comptes, février 1996). On ajoutera qu'il peut sembler tout à fait incongru d'installer un musée scientifique, qui a besoin de salles obscures, dans un bâtiment tout entier voué, dans sa conception, à un éclairage naturel zénithal. Cette contradiction a conduit le Palais de la Découverte à couvrir la majeure partie des verrières du Palais d'Antin...

3 - Le personnel

De nombreuses difficultés se rencontrent enfin touchant le statut, le recrutement et la mobilité des personnels. En 1973, le statut d'une partie du personnel a changé pour être calqué sur celui du CNRS. Désormais, la quasi-totalité du personnel du Palais ressortit au cadre des ITARF, ce qui pose plusieurs problèmes. Le recrutement par concours national dans des branches d'activité professionnelle souvent inadaptées aux compétences spécifiques requises au Palais ne donne pas satisfaction. L'établissement utilise dès lors des contrats sur ressources propres, ce qui nuit à l'équilibre financier et ne saurait constituer une solution d'avenir. Par ailleurs, le recrutement de l'encadrement supérieur pose un problème particulier, dans la mesure où aucun poste n'est prévu à cet effet dans la dotation de l'établissement. Enfin, et surtout, la mobilité externe est pratiquement inexistante, ce d'autant plus que nombre des ITARF du Palais exercent des métiers non transférables.

4 - La structure interne

Aux difficultés résultant de contraintes externes s'ajoute un mode de fonctionnement interne inadapté aux missions du Palais de la Découverte. Une structure de fonctionnement désarticulée, opposant de fait la direction à des chefs de département trop puissants, des départements faisant figure de véritables bastions, un cloisonnement disciplinaire, un pilotage scientifique parfois incertain, une communication interne insuffisante, autant d'éléments qui font du Palais de la Découverte un agrégat de structures et de compétences plutôt qu'un établissement homogène, porté par des objectifs clairement identifiés, acceptés et reconnus par tous.

Le Palais de la Découverte

LES ACTIVITÉS DU PALAIS

I - L'activité des départements disciplinaires

L'existence et la mission théorique des départements sont prévues par les statuts de 1990. Aux six départements disciplinaires initiaux ont été ajoutés successivement (afin que leurs membres puissent être électeurs au Conseil scientifique) le laboratoire Jean Perrin, puis le programme Planète Terre.

Chargés statutairement d'assurer "les présentations au public", les départements se sont attribués également les tâches de conception scientifique, gérant les animations et les exposés, sur le plan des contenus comme de l'exécution. Ils recrutent eux-mêmes les vacataires dont ils ont besoin et organisent leur propre réseau de relations. En revanche, les départements ne disposent d'aucune autonomie budgétaire : leurs dépenses (fonctionnement, équipement, vacations, missions, etc.) sont soumises au directeur pour autorisation et contrôle.

De manière générale, les responsables de département sont maîtres d'œuvre de la conception des expositions ou des dispositifs muséologiques dans leur secteur scientifique de compétence. De ce fait, l'accueil d'expositions conçues à l'extérieur, surtout lorsqu'elles ne relèvent pas de la compétence exacte d'un département, est source de difficultés et l'animation de telles expositions est le plus souvent inexistante.

La présentation des départements qui va suivre pourrait sembler inégale. Elle traduit pour une large part le point de vue des chefs de département. La disparité de leurs réflexions, tant au niveau de leur département qu'au niveau du Palais, traduit bien l'absence de cohésion, voire de cohérence, de l'activité scientifique du Palais.

1 - L'Astronomie

Le département d'Astronomie a en charge le planétarium, qui a grandement contribué à la renommée du Palais (installé en 1937, il s'agit du premier planétarium français), ainsi qu'un ensemble d'expositions permanentes : la salle de l'espace, la salle du système solaire et la salle consacrée au soleil. Il compte 9 membres (cf. chiffres-clés), d'origines diverses (universitaires, techniciens, artistes).

Il assure avec succès de nombreux exposés, au planétarium ou dans les salles. En semaine, les exposés du planétarium s'adaptent au niveau scolaire, le week-end et pendant les congés scolaires sont programmés des exposés thématiques. Le planétarium offre également des "stages didactiques d'astronomie" pour les enseignants et les animateurs scientifiques (cinq stages étaient proposés en 1996-1997).

Le département déplore que la surface consacrée à l'astronomie ait été réduite et que les moyens manquent pour élaborer de nouvelles expositions. En fait, il s'agit en général de restructurations successives. C'est ainsi qu'en 1970, la création de la salle de l'espace a entraîné la disparition de celle du monde stellaire. En 1979, le grand planétarium situé dans le hall central a été remplacé par un planétarium de taille plus réduite au premier étage, ce qui a signifié la suppression de la salle des nébuleuses et galaxies.

Une salle de l'univers est vivement souhaitée. La salle des planètes mériterait, pour sa part, d'être complètement remise à jour. Quant à l'histoire des sciences, elle pourrait trouver une place importante au sein de l'astronomie. De manière générale, il faudrait sans doute un processus de mise à jour plus régulier et plus rapide des expositions de ce département.

L'équipe du département a été profondément renouvelée ces dernières années. Jeune, dynamique, elle manifeste un grand désir d'apporter au public du Palais le service qu'il attend. L'équipe élabore et renouvelle en permanence les exposés, avec le souci de s'adapter aux divers

publics. Très attachés au contact direct entre l'animateur et le public, les chargés d'exposés y voient la spécificité du Palais, par rapport à la Cité des Sciences et de l'Industrie, par exemple. Ils sont particulièrement soucieux d'offrir "véritablement de la science", rigoureuse et ludique à la fois. La diversité de leurs origines, universitaire ou artistique, favorise une complémentarité tout à fait bienvenue.

Si l'équipe travaille en étroite collaboration, en revanche une coupure, dont il serait dangereux de s'accommoder, existe entre elle et le chef de département, qui appartient depuis longtemps au Palais. Supportant difficilement une hiérarchie qui lui semble décalée au regard des diplômes, des compétences et des actions, elle prend en charge la quasi-totalité des activités du département ; préférant travailler directement sous les ordres de l'adjoint de son supérieur officiel plutôt que de celui-ci, elle demande à être reconnue dans son action et ses responsabilités.

Ces personnels, dont le dynamisme mérite d'être mieux exploité, souhaitent avoir une relation plus étroite avec la recherche, ce qui pourrait revêtir la forme d'un parrainage du département (ou de certaines de ses activités) par des chercheurs, mais aussi celle de rapports institutionnels avec les laboratoires. Si l'on veut, en effet, que le Palais soit véritablement un intermédiaire entre la science et le public, il faut qu'il constitue un lien entre celui-ci et le monde de la recherche.

Le potentiel que représentent ces éléments incontestablement compétents et enthousiastes gagnerait à être mieux exploité, ne serait-ce que pour éviter le départ de ceux dont l'établissement a le plus grand besoin. Des mesures doivent être prises pour remédier à la cassure actuelle et, en reconnaissant mieux leur travail, éviter que ne se découragent les plus jeunes, qui se trouvent être pour la plupart non titulaires.

2 - La Chimie

L'une des originalités du Palais de la Découverte consiste à présenter de la chimie, grâce à son mode spécifique de vulgarisation : l'exposé-démonstration. L'accent est mis sur des expériences rapides, à fort impact visuel, sans toutefois sacrifier au spectaculaire. Le département est désireux de présenter la chimie dans ses relations avec la vie quotidienne. Les exposés sont assurés par 5 personnes, dont 3 titulaires.

Des séances "de découverte" sont organisées pour les enfants du primaire (CM1, CM2). Ces actions, menées de longue date pour les groupes scolaires, sont proposées depuis trois ans aux visiteurs individuels, surtout lors des vacances scolaires.

L'exposition "Aspirine, un comprimé de chimie", ouverte en 1996, représente la grande réussite des dernières années. Le chef de projet, recruté par le directeur du Palais, était ingénieur de recherche chez Rhône-Poulenc. L'exposition est le résultat de collaborations scientifiques avec de nombreux partenaires industriels et inaugure une série de présentations automatiques (séquences vidéo, livre sonore, expériences automatiques...) qui complètent les animations.

Le département regrette de ne pouvoir réaliser plus souvent des expositions ou des présentations nouvelles, ce qui lui semble résulter de la faiblesse de ses effectifs. En outre, il estime que le nombre élevé de personnels temporaires ne favorise guère de vision prospective.

Des projets existent cependant, notamment celui d'articuler la chimie autour de trois thèmes principaux : l'atome constituant fondamental de la matière, transformations et réactions, la chimie au quotidien. Ce projet fait une place à la pluridisciplinarité en envisageant des relations avec la biologie et la physique.

3 - Les Mathématiques

Le département de Mathématiques offre l'image d'un grand vide : où sont les mathématiques au Palais de la Découverte ? Il y a la salle consacrée au nombre "pi", et quelques vitrines contenant divers objets, principalement des polyèdres. Des expositions temporaires ont été réalisées (trois depuis 1986). Il est regrettable qu'il n'en reste aucune trace au Palais, alors que l'exposition permanente est quasi inexistante.

L'activité principale du département consiste dans les exposés : les sujets figurent dans un document disponible. Toutefois, en nombre d'heures, cette activité n'est pas très importante, comparée à celle des autres départements. La demande en mathématiques n'est pas très forte, mais cela ne serait-il pas dû en grande partie à la quasi-absence des mathématiques au Palais ?

Le département est réduit à sa plus simple expression : il ne comprend que deux membres. Le chef de département travaille au Palais depuis 30 ans. Son collègue, arrivé il y a trois ans, vient de l'enseignement secondaire.

Isolé au Palais, ce département déplore la diminution au fil du temps des surfaces consacrées aux mathématiques. Cependant, si l'on augmentait la surface disponible et que l'on dégagait des moyens financiers, le département aurait-il la capacité à utiliser pleinement ces possibilités ? Actuellement, il ne dispose pas, semble-t-il, d'idées suffisantes pour des réalisations nouvelles. Or, il faudrait d'abord songer à occuper la place disponible avant d'étendre la superficie.

Il est pourtant indispensable de donner aux mathématiques une place visible au Palais. Une véritable exposition permanente s'impose. Si le Palais n'a pas, en son sein, la capacité d'élaborer des projets d'expositions, d'activités, de manipulations, il doit absolument mettre en place une structure de travail et de réflexion avec d'autres collègues, de l'université ou du système éducatif, avec les IREM, les MAFPEN, ou les IUFM.

Parmi les pistes qui pourraient être exploitées, on peut en citer quelques-unes :

- Les grands concepts et les grands problèmes des mathématiques : il ne s'agit pas de viser le spectaculaire, mais de montrer quelques-uns des concepts fondamentaux des mathématiques et de donner au public l'occasion de s'approprier ces concepts. Il faut aussi montrer que les mathématiques ne sont pas une science morte, mais au contraire en pleine activité ; à cette fin, il faut présenter quelques grands problèmes faisant actuellement l'objet d'investigations.

- Les grandes applications des mathématiques ; leur lien avec les autres disciplines ; leur fonction. Les exemples ne manquent pas ; et un travail avec les autres départements permettrait, en établissant des liens avec les autres sciences, de montrer la place des mathématiques dans les sciences.

- L'histoire des mathématiques est un thème particulièrement riche, qui s'inscrirait parfaitement dans la mission du Palais.

- Les mathématiques abordées d'un point de vue expérimental : des manipulations simples rendent possibles une approche expérimentale des mathématiques, adaptée à la vulgarisation. Mais le développement des technologies nouvelles, de l'informatique, rend maintenant possible un vaste champ d'"expériences de mathématiques". Le Palais pourrait s'en saisir et mettre en place un véritable lieu d'expérimentation de concepts et de phénomènes mathématiques.

L'absence de l'informatique est inconcevable. On ne peut se satisfaire de l'argument du département, selon lequel il n'est plus nécessaire de montrer à un public familier de l'informatique comment fonctionne un ordinateur. Il est indispensable de réintroduire

l'informatique au Palais en développant, par exemple, les axes suivants : les grands concepts ; les principes de fonctionnement ; l'informatique outil d'expérimentation, de modélisation, de simulation ; la vitesse d'évolution des produits ; l'impact sur la société...

Pour sortir le département de son isolement et remettre en place une réelle activité mathématique au sein du Palais, plusieurs conditions semblent nécessaires :

- renforcer l'équipe, trop réduite ;
- établir un véritable travail en commun avec les autres départements, autour de la place des mathématiques dans les autres sciences ;
- mettre en place un réel partenariat avec des partenaires extérieurs (universités, enseignement primaire et secondaire, IREM, MAFPEN, IUFM) ; le département, surtout aussi réduit, ne peut travailler seul ;
- mettre en place un véritable dispositif de "formation permanente" du personnel ; la situation actuelle ne permet pas un vrai contact avec les mathématiques "vivantes" ; quelle que soit la bonne volonté des membres du département, leurs connaissances ne sauraient suffire à alimenter la vie des mathématiques au Palais.

L'approche de l'an 2000, "année mondiale des mathématiques", pourrait fournir au Palais une excellente occasion de développer ses activités en ce domaine.

4 - La Physique

Le département de Physique gère une surface de salles de 3 000 m². Il assure actuellement la moitié environ des activités d'animation. Divisé en 9 sections, il offre entre 35 et 40 animations par jour.

Le département entretient d'étroites relations avec le milieu de la recherche et participe à de nombreuses manifestations extérieures (centenaire de la Société française du vide, congrès de la Société française de Physique, Olympiades de Physique avec l'Union des physiciens). Il met en œuvre la politique de coopération du Palais avec l'université Paris VI (co-production de vidéos pédagogiques en DEUG), accueille des étudiants de l'université (niveau DEUG) et des IUFM.

Les faiblesses de fonctionnement sont imputées, d'une part, à la déstructuration générale des locaux qui nuit à la cohérence des expositions permanentes, d'autre part, au fait que les départements n'interviennent pas dans la programmation, laquelle leur semble parfois erratique (projets engagés, puis interrompus). Le département met également en cause l'inadéquation des branches d'activité professionnelle (pour les postes ouverts aux concours) aux compétences nécessaires aux animateurs scientifiques du Palais de la Découverte. En dépit de ces réserves, le département de Physique affiche un réel dynamisme et apparaît fermement piloté.

5 - Les Sciences de la Terre

Le département est de dimensions modestes : il dispose de 2,8 postes dont l'un est grevé par une décharge de 40% pour activités syndicales. Ce service gère deux salles d'expositions (météorologie et géologie) que leur état de décrépitude ne rend guère accueillantes pour le public. Les Sciences de la Terre sont devenues partie intégrante d'un ensemble plus important appelé Sciences de l'Univers (cf. chapitre sur le programme Planète Terre).

Les relations avec les autres départements sont dans l'ensemble peu soutenues, sauf avec le département de Chimie, géographiquement proche. Le département des Sciences de la Terre entretient également des relations avec le Museum national d'histoire naturelle.

Dans les circonstances actuelles, le département adopte manifestement une attitude conservatrice, évoquant toutefois son désir de participer à un réel changement au sein de l'établissement.

6 - Les Sciences de la Vie

Le département des Sciences de la Vie s'efforce de satisfaire les attentes d'un public qui vient pour voir "du vivant". Il compte 6 personnes au sein du laboratoire (4 ITA et 2 contractuels), 8 personnes chargées de l'animation des salles et des exposés, 1 personne assurant la rédaction de la chronique mensuelle de biologie de la revue du Palais. Le personnel regrette que les responsables du laboratoire et les chargés d'exposés ne travaillent pas aux mêmes horaires, ce qui limite les possibilités de contact et d'échange.

Les salles de démonstration, les bureaux, le laboratoire et l'animalerie sont dispersés au sein du Palais, ce qui constitue une réelle difficulté. Les bureaux des chargés d'exposés sont éloignés des lieux de démonstration, et il faudrait un local de permanence en contact avec le public. D'une façon générale, les équipements et les locaux sont insuffisants : en particulier il n'y a pas de salle d'essais ni de locaux de stockage adaptés.

Le laboratoire réalise la conception et la mise au point d'expériences effectuées sur des animaux vivants (mise en situation), destinées à être présentées au public dans le cadre spécifique du Palais, au rythme de deux à trois présentations par jour. Ce travail implique la gestion et la maintenance d'une animalerie. Il s'agit là d'un travail spécifique au Palais, dans la mesure où l'éthologie n'est plus "à la mode" dans les laboratoires universitaires.

Le recrutement du personnel du laboratoire rencontre des difficultés : les postes au concours externe correspondent à des profils qui ne sont pas adaptés à la situation particulière du laboratoire de biologie du Palais. Le personnel recruté peut être amené à quitter rapidement le Palais pour occuper un poste plus en accord avec sa formation initiale et offrant de meilleures perspectives de carrière. Il existe donc une inadéquation entre le contenu des concours et l'objet même du Palais, à quoi s'ajoute une quasi-impossibilité d'obtenir des promotions internes.

Il faut souligner une difficulté matérielle ou administrative spécifique : il est très difficile d'obtenir le Certificat de capacité pour les élevages, attribué par le ministère de l'Environnement. Lors d'un renouvellement de personnel, le Palais risque de se trouver démuné. Sur ce point encore se retrouve l'inadéquation entre les règles administratives communes et la spécificité du Palais.

Hors laboratoire, le département gère les expositions permanentes et quelques expositions temporaires, les exposés et la préparation de documents pédagogiques, ainsi que des actions de formation.

Les expositions permanentes ont une durée de vie de l'ordre de 15 à 20 ans. Ce type d'exposition doit être simple et fournir des concepts "dépouillés", exposant les "vérités" de la science, conformément aux vœux du public. La dernière évolution importante remonte à 1985, avec le remodelage de la salle "La biologie au service de l'homme". Ce remodelage, effectué grâce au soutien financier de la Fondation pour la recherche médicale, a coûté 10 MF. Un autre programme, intitulé "Unité du monde vivant", avait été validé dans le cadre du projet de grands travaux : il n'a pas été réalisé en raison de l'arrêt de ce projet.

Les expositions temporaires ou itinérantes sont réalisées par l'établissement en co-production, avec l'INSERM notamment. Le Palais a un projet sur dix ans avec la Fondation de la recherche médicale pour la réalisation de six expositions provinciales itinérantes.

Le département organise 14 à 20 séances d'exposés chaque jour. Les chargés d'exposés, en général très motivés, ont des statuts divers : contrat d'établissement à durée déterminée, ITA type CNRS (statut éteint, sans possibilité de promotion ni d'accessibilité normale aux concours), titulaires assistants ingénieurs ou techniciens. Les chargés d'exposés sont également responsables de la réalisation de divers documents informatifs ou pédagogiques (notes de lecture, articles, photocopiés, CD-Rom).

En dehors des exposés à destination du grand public, le département reçoit des groupes scolaires suivant un calendrier pré-établi. Le nombre des groupes scolaires accueillis par le département en 1995 était de l'ordre de 1 200 ; il est tombé à 600 en 1996, sans doute en raison de la mise en place du plan "vigipirate".

Le département organise aussi des ateliers pour enfants (8-12 ans) pendant les vacances scolaires. Le chargé d'exposé travaille avec un groupe de quinze enfants pendant deux heures et demi.

Enfin, le département accueille des stagiaires en formation : stages d'entreprise, étudiants du DESS d'information et de diffusion scientifique, étudiants en DEUG SNV option communication, étudiants en maîtrise de biologie, élèves de Sup Bio, moniteurs de l'enseignement supérieur. Quantitativement, l'activité reste limitée à quelques stagiaires.

Le personnel lui-même souhaiterait pouvoir bénéficier de plans de formation technique, comportant en particulier des échanges avec d'autres établissements, mais il n'existe aucune structure de concertation avec d'autres établissements de même type.

Il semble exister un réel esprit d'entente et une bonne cohésion entre les divers intervenants au sein du département des Sciences de la Vie. L'enthousiasme est partagé et l'intérêt du travail constitue une "plus-value" non négligeable. Il existe néanmoins un important décalage entre la fonction exercée et le statut des personnels, ce qui entraîne des difficultés considérables en matière de carrière : précarité pour certains, peu ou pas de perspectives d'avancement pour les autres.

Par ailleurs le département n'a pas, semble-t-il, les moyens de réagir face à l'actualité, qui évolue très rapidement en biologie. Il serait pourtant nécessaire de mettre à jour les exposés et les démonstrations, que ce soit sur le plan scientifique ou sur celui des techniques de présentation. Dans cette perspective, l'établissement de relations suivies avec le monde de la recherche paraît tout à fait souhaitable.

II - La pluridisciplinarité

1 - Le cadre des activités scientifiques

Jean Perrin avait une idée fondatrice : le Palais de la Découverte devait "expliquer du réel compliqué par de l'invisible simple". Dès le début, les présentations ont été disciplinaires. Peu à peu, l'organisation s'est rigidifiée au point de conduire actuellement à un cloisonnement excessif entre les départements, chacun se considérant maître de son territoire.

L'établissement se sent marqué historiquement par les structures disciplinaires auxquelles sont accoutumés les visiteurs. En outre, l'argument avancé est que la demande la plus explicite, celle des enseignants, s'exprime dans un cadre strictement disciplinaire, et plus spécifiquement encore, dans le cadre "sous-disciplinaire" des programmes scolaires. Il conviendrait donc de conserver les disciplines comme structure de base, tout en les assouplissant.

Il semble toutefois que la structure actuelle ne soit plus adaptée à la science moderne. Le découpage disciplinaire, tel qu'il est pratiqué, est discutable, voire largement obsolète sur le plan de la recherche. L'argument selon lequel il correspond à la demande scolaire peut apparaître comme un alibi pour éviter de changer les habitudes : il n'est, en effet, nullement établi que le public scolaire se trouverait désorienté si on lui offrait les mêmes prestations dans un cadre différent.

La volonté de décloisonner la structure disciplinaire est constamment affirmée au Palais, mais elle ne saurait passer que par des mesures d'importance, dont on peut espérer qu'elles résulteront de la réflexion stratégique actuellement en cours. L'idée est avancée de travailler plutôt par projet que par discipline. Il faudrait dans un premier temps exploiter toutes les possibilités de travail en commun des départements (prise en compte dans les expositions de l'influence des disciplines les unes sur les autres, production en commun, thèmes et guides de visites transversales, guides de visite s'adressant à un public précis...). Une structure de pilotage scientifique pluridisciplinaire permettrait un travail plus collectif des départements.

Une véritable vie scientifique interne au Palais rendrait possible une réflexion commune sur des thèmes, et pourrait déboucher sur des projets communs. En outre, elle donnerait au Palais une meilleure capacité d'évolution, d'anticipation, de mise à jour permanente.

L'histoire des sciences, étrangement absente du Palais, serait un thème à développer, montrant les apports réciproques des sciences au cours de leur développement. Quant à l'informatique, sa réintroduction permettrait au Palais de mieux répondre à sa mission de mise à disposition de la science actuelle, et constituerait probablement un centre d'intérêt commun aux différentes disciplines.

2 - Le programme Planète Terre

Depuis 1993, la direction a cherché à sortir du blocage disciplinaire. Au terme d'une expertise du département des Sciences de la Terre demandée à une personnalité extérieure, de nombreuses réunions informelles avec des membres du Conseil scientifique ont permis au directeur d'élaborer un programme, validé en 1994 par le Conseil scientifique, puis par le Conseil d'administration. Il a été décidé de mettre en place un projet thématique pluridisciplinaire, susceptible de créer au Palais un "deuxième niveau", complémentaire de la structure en départements. C'est ainsi qu'a été lancé en 1995 le programme Planète Terre, promu ensuite au rang de département. Ce projet, qui devait être l'occasion de faire appel à du personnel universitaire extérieur au cadre habituel du Palais, a été confié à un responsable extérieur.

Au plan scientifique et muséologique, il s'agissait de réaliser une grande fresque rassemblant les aspects météorologiques, climatiques, atmosphériques, tectoniques des sciences de la terre. Il existe probablement un retard concernant l'océanographie, moins avancée pour le moment.

Au plan stratégique prévalait l'idée que, pour appréhender cette présentation des sciences de la terre, il était possible et nécessaire de faire appel aux autres sciences. Le programme devait donc en principe favoriser les relations entre les départements ainsi que la transversalité, aussi bien dans la réalisation des expositions que dans la présentation des exposés.

La conceptualisation du projet et la présentation de l'exposition sont l'œuvre d'une équipe de quatre personnes, dont une extérieure au Palais, en poste à la Cité des Sciences et de l'Industrie. L'exposition a été mise en place par modules successifs, appelés îlots : actuellement quatre îlots ont été réalisés. Le comité scientifique consultatif du programme a critiqué cette conception modulaire et la trop grande "linéarité" des présentations au sein de chaque îlot. Il est prévu de modifier la présentation des modules à venir en donnant plus d'importance à la scénographie.

Dans la pratique, le projet a rencontré des difficultés et s'est mis en place de façon assez lente. La transversalité s'est révélée délicate : il a fallu composer avec les prérogatives de chacun des autres départements. Dans ces conditions, une collaboration convenable s'est instituée avec l'ensemble des départements, mis à part le département des Sciences de la Terre.

En revanche, le personnel technique a marqué sa satisfaction de pouvoir traiter un ensemble complet de façon plus autonome. La réalisation de maquettes en interne, impliquant la

collaboration de plusieurs services, a exigé beaucoup de temps mais s'est déroulée de manière satisfaisante. Le recours ponctuel à des intervenants extérieurs (graphistes, maquettistes) n'a pas posé de problèmes particuliers.

Le programme, dont l'ouverture est prévue en 1997, devrait être terminé en 1998. Une question se pose désormais : faut-il maintenant créer un département unifié des Sciences de l'Univers, comme le prévoyait le manifeste de lancement du programme ? Ce nouveau département regrouperait les Sciences de la Terre et l'Astronomie. Ou bien, de façon plus générale, faut-il envisager une organisation véritablement transversale du Palais ?

III - Le laboratoire Jean Perrin

Le laboratoire Jean Perrin a été créé en 1989, avec le soutien de la Direction de la recherche et des études doctorales, qui lui a aussitôt accordé le statut de jeune équipe et a appuyé la création en trois ans de trois postes de maîtres de conférences. Le laboratoire devait assurer une mission de recherche en "muséologie expérimentale" - formule pour le moins ambiguë - qui consistait en fait à créer et valider de nouvelles manipulations, pour renouveler le parc et ouvrir de nouveaux champs. L'objectif était en réalité d'insuffler un regain de dynamisme aux départements.

Cependant la tâche s'est révélée trop lourde pour de jeunes maîtres de conférences, novices et enthousiastes, mais d'emblée placés en situation de conflit avec les responsables de département. De ce fait, le laboratoire a progressivement délaissé sa mission initiale.

C'est donc en prenant soin de ne pas déranger les départements dans leurs prérogatives que le laboratoire a pu trouver sa place dans l'établissement. Des études y sont conduites, mais de préférence destinées à des expositions temporaires ou à des utilisateurs extérieurs. Limité dans ses projets techniques, le laboratoire tend à se tourner vers l'étude de questions touchant à la sociologie et au comportement des utilisateurs. Ce sujet présente certes un intérêt mais n'est pas nécessairement adapté aux compétences propres des membres du laboratoire et ne saurait donner au Palais l'impulsion espérée. Le laboratoire produit cependant aussi des expositions itinérantes.

Il devrait être possible de mieux utiliser le potentiel affecté à ce laboratoire, à la condition formelle de trouver une solution à la situation aberrante des trois enseignants-chercheurs qui ne font au Palais ni enseignement, ni recherche, ce qui entraîne en outre d'évidentes difficultés dans la gestion des carrières.

IV - Les services techniques

1 - Le service Travaux et moyens techniques

Le service considère comme une richesse pour le Palais le fait de disposer de ses propres ateliers. Il souligne néanmoins certaines difficultés de fonctionnement.

Les locaux sont très mal adaptés à leur fonction. Les divers services techniques sont éclatés en sites multiples à l'intérieur du Palais, les stockages ne sont pas regroupés, ce qui engendre des difficultés de gestion et des problèmes de sécurité. Les dispositifs de manutention sont inexistant, imposant ainsi des contraintes et des coûts inutiles.

L'espoir de promotion est quasiment inexistant, de même que les possibilités de mutation. Dans ces conditions, il faudrait envisager de mettre à la disposition du Palais des NBI (nouvelle bonification indiciaire) afin de valoriser les fonctions.

Il serait nécessaire de professionnaliser et de rationaliser davantage le travail en définissant les rôles, en organisant des réunions de chantier associant tous les partenaires, en instaurant une procédure de réception des travaux, etc. Le service fait état de sa difficulté à gérer et à coordonner :

- les travaux exécutés par les services techniques internes, lesquels devraient être principalement employés à des tâches requérant un savoir-faire spécifique au Palais ;
- les travaux sous-traités à des entreprises extérieures ;
- les travaux de nettoyage et de petit entretien, de visite et de suivi de la maintenance générale des locaux.

Les relations internes sont difficiles, notamment avec les départements. Le service technique est exclu de toute collaboration touchant la conception des présentations. Dans ces conditions, on peut considérer que les services techniques du Palais effectuent des travaux commandés par les départements comme s'ils étaient des entreprises extérieures. Cette situation annule en quelque sorte le bénéfice financier et qualitatif que constitue l'existence d'un service technique interne. Elle engendre aussi des effets pervers : dans la mesure où les procédures internes régulant les travaux sont insuffisamment efficaces, l'exécution des "commandes" se fait parfois avec un retard important, au détriment des deux parties.

Enfin, il serait utile d'embaucher au Palais du personnel susceptible de développer de nouvelles techniques et de faire évoluer le matériel des ateliers, parfois obsolète.

2 - Le service Développement et maintenance

Ce service comporte deux volets distincts. Le volet "études et développement" a la charge de développer sur le plan technique les éléments d'exposition. Il intervient dans la conception fonctionnelle d'un prototype d'exposition, en collaboration avec le service technique, pour sa part chargé de l'"habillage" du prototype. Le volet "maintenance et développement" consiste en l'entretien des éléments d'exposition. Il contribue aussi à faire évoluer et améliorer le matériel. Le service se complète d'une petite équipe travaillant sur l'audiovisuel.

Le service est en train d'évoluer. En particulier, il admet la nécessité d'un recours possible, mais non systématique, à la sous-traitance, et favorise une ouverture vers l'extérieur. Les difficultés rencontrées sont sensiblement les mêmes que pour le service Travaux et moyens techniques : personnel en situation précaire ou provisoire, promotion quasi inexistante, problèmes de locaux et de manutention. Le service peut néanmoins prendre des initiatives. Depuis peu, il a demandé à travailler sur la base d'un cahier des charges visé par les chefs de département.

Le service informatique gère le parc de l'établissement (70% PC, 30% Macintosh). Il participe à des expériences de visio-conférences et a développé un site Web. Le Palais mène actuellement une importante réflexion sur les contenus que véhiculeront les réseaux de communication dans le domaine de la vulgarisation scientifique. Il serait intéressant de préparer, dans un premier temps de manière expérimentale, des prototypes d'expositions virtuelles, d'accès au Palais à distance. Les expériences de visio-conférences pourraient être étendues. Le site Web du Palais serait susceptible d'offrir des contenus originaux, interactifs, mettant ainsi la culture scientifique aux portes des établissements scolaires.

V - La bibliothèque

La bibliothèque est ouverte au public (excepté les dimanche et lundi) et au personnel de l'établissement. Elle dispose de 20 places de lecture pour une surface de 80 m², d'un fonds de 6 300 volumes et environ 145 périodiques vivants (cf. chiffres-clés). La gestion du catalogue est manuelle. L'état des collections et l'ensemble de l'organisation sont excellents.

En l'occurrence, il convient de s'interroger sur la pertinence de l'ouverture au public de cette zone actuellement déconnectée du circuit de visite. En l'état actuel, la bibliothèque est dépourvue de fonctionnalité. Faut-il envisager de destiner le fonds aux besoins documentaires des seuls départements scientifiques ou bien imaginer un lieu d'information et de consultation (pour enfants et/ou adultes) intégré aux espaces de visite ? Une coopération avec des bibliothèques de sciences pourrait être envisagée dans la mesure où le fonds le justifie.

Ne pourrait-on concevoir la bibliothèque comme un lieu privilégié de réflexion sur les sciences ? Développer un fonds consacré à la vulgarisation et à la muséologie scientifiques permettrait sans doute de faire davantage participer la bibliothèque à l'esprit même du Palais.

VI - La photothèque

La photothèque dispose d'un fonds unique constitué d'un nombre relativement restreint de documents : un millier de plaques de verre, 24 000 négatifs et environ 5 000 diapositives. Ce fonds lui confère une valeur commerciale non négligeable.

La photothèque est alimentée à la fois par une procédure organisée de collecte auprès des chercheurs et des laboratoires, et par des campagnes photographiques systématiques en interne.

Une coopération avec les photothèques du ministère de l'Education nationale ainsi qu'une gestion informatisée du fonds devraient mieux faire connaître cette banque d'images. Ceci permettrait également de dégager un résultat commercial satisfaisant pour poursuivre les missions de conservation patrimoniale et de diffusion.

En outre, la production commerciale devrait pouvoir faire appel aux ressources de la photothèque pour la production d'images (cartes postales, affiches, CD photos, aides à la visite).

Le Palais de la Découverte

LE GOUVERNEMENT

I - Les relations internes

Le problème majeur de l'organisation interne du Palais réside dans une balkanisation des structures qui rend difficile tout travail en équipe. Les responsables de département jouissent d'une inamovibilité de fait dans la mesure où, actuellement, il n'existe dans l'établissement personne pour prendre leur place. Un remplacement par des personnes extérieures n'est pas non plus envisageable puisqu'il supposerait de modifier le nombre d'emplois dévolus au Palais. Les chefs de département jouent de leur puissance collective face au directeur dans le Conseil scientifique, ainsi que de leur autorité sur l'organisation du travail de leur secteur depuis la disparition des comités spécialisés. Composés d'experts extérieurs, ces comités pilotaient auparavant les activités disciplinaires, le chef de département remplissant alors le rôle d'exécutant.

La réunion mensuelle de la direction et des chefs de département a été abandonnée, faute de permettre le dialogue. La direction a des difficultés à se situer face aux chefs de département, dont la "dictature" se traduit notamment par un verrouillage de l'information. Il est, par exemple, très difficile à la direction du Palais de contacter les chargés d'exposés. Cette situation constitue le frein le plus évident au bon fonctionnement de l'établissement, frein renforcé par la quasi-absence de mobilité du personnel. Si le système n'est pas totalement bloqué, cela s'explique par le fait que les départements n'ont pas d'autonomie budgétaire. Le sentiment d'indépendance dont jouissent les chefs de département contribue à affaiblir leur intérêt pour le Palais dans son ensemble et le fonctionnement scientifique de l'établissement pâtit du manque d'objectifs communs.

Longtemps isolé, le directeur est, depuis la rentrée 1996, assisté d'un directeur-adjoint et d'un nouveau secrétaire général. L'équipe de direction, dont fait également partie le directeur de la communication, se réunit une fois par semaine et travaille en étroite collaboration. Son renouvellement et son renforcement, qui coïncident avec le début du processus de réflexion stratégique, apparaissent comme un facteur positif, pouvant favoriser le changement.

A partir du mois de mars 1997 seront organisées des réunions mensuelles des chefs de service et de département, animées par le secrétaire général, ce qui pourrait permettre de remédier à la coupure, ancienne, qui existe entre personnel scientifique et personnel technique.

La structure existante n'est pas plus satisfaisante que les relations qui en découlent. Faute d'un recours à des formules éprouvées comme le détachement ou la mise à disposition, l'absence dans le personnel du Palais de tout enseignant-chercheur empêche que les universités puissent faire profiter le Palais de leurs compétences.

Les dysfonctionnements actuels sont moins liés aux hommes qu'à la structure. Il serait donc urgent de trouver une structure d'animation scientifique qui fasse sortir les chefs de département de la chaîne directive.

La communication interne mériterait d'être améliorée. La direction doit afficher clairement sa stratégie et ses objectifs, s'efforcer de fédérer le personnel et d'assurer aux plus jeunes leur place au Palais, donner enfin à tous l'occasion de développer leurs compétences et d'être mieux reconnus.

II - Le fonctionnement des conseils

1 - Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration comprend 2 membres de droit (le directeur chargé des musées et le directeur chargé des lycées et collèges au ministère de l'Education nationale), 8 personnalités nommées en raison de leur compétence en matière de recherche scientifique, de didactique et de muséologie, 7 représentants élus des personnels, 4 usagers dont 2 enseignants au moins.

En réaction à l'absentéisme des membres de droit dans les conseils précédents, les statuts de 1990 ont fait une place importante aux "personnalités compétentes", lesquelles ont participé aux réunions de façon assidue et constructive. De 10, le nombre des membres de droit est passé à 2. On notera que la présence du directeur des lycées et collèges ne suffit pas à établir des relations institutionnelles étroites avec l'enseignement secondaire : alors que le Palais développe des actions nombreuses en direction du lycée et du collège, le contrôle et le financement de l'établissement dépendent de la Direction générale des enseignements supérieurs.

Quant aux représentants des personnels, ils sont passés de 2 à 7, selon des modalités qui tendent à renforcer la dichotomie entre personnels scientifiques et personnels techniques. De façon générale, les personnels apparaissent sur-représentés au Conseil d'administration.

La taille et la composition du Conseil d'administration affaiblissent ses capacités stratégiques. Alors qu'il devrait, entre autres tâches, délibérer sur "les orientations générales de l'établissement", il joue essentiellement le rôle d'un organe de gestion. La situation évolue toutefois de manière positive depuis le renouvellement du Conseil en 1996.

2 - Le Conseil scientifique

Le Conseil scientifique, présidé par le directeur du Palais, comprend les responsables des départements, 2 représentants élus des personnels, et des personnalités scientifiques (dont 2 directeurs de musées scientifiques et techniques) en nombre égal à celui des membres internes.

Censé définir "la politique scientifique et didactique de l'établissement", "proposer les orientations des programmes de formation et de recherche en muséologie et en didactique", le Conseil scientifique est en fait une structure mal définie. Le nombre de membres internes est trop élevé et le fait qu'il soit présidé par le directeur du Palais ne semble pas un choix pertinent. Sa composition actuelle reflète le face-à-face du directeur et des responsables de département et renforce institutionnellement les dysfonctionnements.

Il paraîtrait plus judicieux d'adjoindre (ou de substituer) au Conseil une structure d'animation scientifique, composée de personnalités extérieures.

III - Les relations extérieures

1 - Les relations avec la tutelle

Le Palais reste très fragilisé par ses incertitudes quant à son avenir. Il est indispensable que sa tutelle, au plus haut niveau, dise clairement ce qu'elle souhaite pour le Palais, affirme sa pérennité et rassure les personnels. L'attentisme crée l'immobilisme et brise le dynamisme.

Cela suppose aussi une demande plus précise et plus exigeante du Ministère à l'égard du Palais : le ministère de l'Education nationale sous-utilise le Palais de la Découverte, alors qu'il

pourrait s'en servir comme d'un outil de qualité, efficace dans bien des domaines : expertise, bureau d'études pour des projets, production de ressources pédagogiques, formation initiale et continue des enseignants. Le thème actuel de la culture scientifique à l'école est une occasion particulièrement propice. Les relations du Palais avec les MAFPEN et les IUFM pourraient être structurées, institutionnalisées : actions de formation élaborées en commun, produits, formation de formateurs, aller-retours de formateurs... (cf. infra).

2 - Les musées scientifiques parisiens

Le ministère de tutelle souhaite actuellement créer une structure réunissant les musées scientifiques parisiens de l'Education nationale (le Musée national des techniques du CNAM, le Museum et le Palais de la Découverte) auxquels viendrait s'ajouter la Cité des Sciences et de l'Industrie. Cette coopération, jugée "extrêmement nécessaire", permettrait de résoudre un double problème de coordination, entre les établissements eux-mêmes d'une part, entre Paris et les établissements régionaux d'autre part.

La structure envisagée prendrait la forme d'un Groupement d'intérêt public (GIP) favorisant la cohérence politique entre les quatre musées, autorisant les échanges de compétences et permettant d'œuvrer plus facilement à des projets communs (réseaux, serveurs, etc.). L'objectif serait également d'unifier les réseaux existant concurremment en province - musées d'histoire naturelle, centres de culture scientifique et technique - en développant les articulations entre eux et avec les musées parisiens. Actuellement, par exemple, les liens entre la CSI et les CCSTI sont faibles. Il serait également nécessaire de mieux inscrire les universités et les organismes de recherche dans ce réseau.

Toutefois est-on sûr que les musées parisiens soient vraiment disposés à s'engager dans une structure commune ? A la fois parce que chacun connaît ses propres problèmes internes, mais aussi, peut-être, en raison de désaccords plus essentiels : sur le plan de l'image et de la commercialisation notamment, est-il possible de travailler en commun ?

3 - Les relations avec la Cité des Sciences et de l'Industrie

L'histoire a profondément marqué les relations avec la Cité des Sciences et de l'Industrie, au point que la création de celle-ci a pu être interprétée comme révélatrice d'une volonté de faire disparaître le Palais de la Découverte.

Des rapports institutionnels existent certes entre les deux organismes : une convention et un projet de protocole d'accord indiquent des pistes de collaboration. Chaque établissement est présent au Conseil d'administration de l'autre - le président de la CSI à titre de personnalité extérieure désignée par le Ministère. Cependant, dans la pratique, les relations apparaissent très ténues. Quelques opérations ont été menées en commun (la préfiguration de la Cité, l'exposition "Symétries", les "classes Villette" accueillies au Palais).

Le Palais de la Découverte insiste sur sa spécificité et sa complémentarité par rapport à la CSI, à savoir son ancrage dans la "science vraie" (son approche positiviste), son rapport au public notamment à travers l'accueil réservé aux scolaires, son mode particulier de vulgarisation. Il met un point d'honneur à opposer sa conception plus austère de la science fondamentale à la préférence avérée de la Cité pour le spectacle.

Les deux organismes n'ont pas le sentiment d'être en concurrence, chacun d'eux contribuant même à conforter le public de l'autre. Toutefois, l'écart gigantesque entre les deux structures - la Cité a dix fois plus de moyens - apparaît au Palais comme une profonde injustice.

Il n'est d'ailleurs pas évident, tant sont grandes les différences de fonctionnement, de méthodes de travail, de statut des personnels, de moyens, que la collaboration soit aisée. Pourtant, il semble difficile de rester dans la situation actuelle.

On pourrait imaginer que cette collaboration, fondée à la fois sur les spécificités et les complémentarités, s'exerce principalement non pas dans le cadre d'activités parisiennes, mais par exemple pour décentraliser en province des actions et des produits, ou pour réaliser des expositions itinérantes. Ce pourrait être l'un des moyens d'engager un travail commun (par exemple sur la manière de traiter le public scolaire), qui profiterait certainement aux deux partenaires.

4 - Les relations avec l'enseignement primaire et secondaire, les IUFM et les MAFPEN

Au Palais, beaucoup considèrent que leur activité pédagogique concerne avant tout le public scolaire : c'est d'abord pour lui que sont conçus expositions et exposés. Il serait alors naturel que le Palais ait des relations particulièrement fortes, voire privilégiées, avec toutes les instances éducatives responsables de l'enseignement primaire et secondaire. Il ne semble pas que ce soit le cas : au contraire, cette relation privilégiée paraît s'être davantage exercée avec La Villette.

Les principales relations se font avec les enseignants qui utilisent régulièrement le Palais avec leurs élèves. De manière plus institutionnelle, des relations existent avec des inspections académiques et des MAFPEN, essentiellement pour des actions de formation d'enseignants. Avec les rectorats, les relations sont très ponctuelles et passent principalement par les chargés de mission à la culture auprès des recteurs. Cela induit l'aspect "consommérisme" : le Palais propose, et l'on "achète". Il faudrait que, dans chaque académie, les relations se fassent en association avec les universités, les MAFPEN, les IUFM, afin de susciter un véritable partenariat.

En outre, l'essentiel des relations se fait avec l'Ile-de-France. Cela est bien compréhensible, mais le Palais doit également mettre en œuvre sa vocation nationale. Il conviendrait donc non seulement de développer les relations avec le système éducatif en Ile-de-France, mais également d'établir des relations plus nourries avec les autres académies.

Les enseignants du premier degré sont plus nombreux à solliciter le Palais pour des formations. Des efforts devraient être faits en direction du second degré, qui tirerait grand profit de l'approche expérimentale développée au Palais. Les MAFPEN sont des interlocuteurs avec lesquels le dialogue doit être renforcé. Au titre de la formation continue des enseignants, des universités d'été pourraient être proposées par le Palais, en co-production avec d'autres partenaires (IUFM par exemple). Le Palais pourrait trouver une place particulière dans un domaine important, celui de la formation des formateurs d'IUFM ou des MAFPEN, ou encore des corps d'inspection. La production de documents pédagogiques offre également une possibilité de collaboration avec le système éducatif (dans le cadre des MAFPEN ou des IUFM).

Le Palais est très demandeur d'un développement des relations avec les IUFM. Il est vrai que la nouveauté de ces instituts ne leur a pas permis jusqu'à présent de répondre de manière dynamique aux sollicitations du Palais. Il serait cependant souhaitable que des collaborations se mettent en place, alors que la formation des futurs enseignants à la "culture scientifique" est un problème important dans la formation des maîtres. Mais il ne s'agit pas seulement d'offrir aux IUFM des produits tout faits ; il s'agit de construire ensemble des éléments et des produits de formation. Cela pourrait être une excellente occasion de décentraliser des actions du Palais : échanger des formateurs avec un IUFM ; produire des outils et des formations dans un IUFM ; installer des activités du Palais pour un temps dans un IUFM ; développer l'accueil temporaire de professeurs stagiaires au Palais (un public intéressant est celui des "stagiaires en situation" : ayant déjà enseigné, ils ne vont pas en IUFM, font un stage à plein

temps et reçoivent une formation adaptée. On pourrait envisager que des rectorats affectent une partie de ces stagiaires à des activités au Palais).

Le Ministère pourrait reconnaître la contribution du Palais à la formation initiale et continue des enseignants, dans ses missions et ses moyens.

La nécessaire formation des professeurs des écoles à la "culture scientifique" est un enjeu considérable, et le Palais aurait vocation à y jouer un rôle de premier plan. Des réflexions sont à mener à ce sujet avec la Direction des écoles. Par exemple, le Palais pourrait tenir le rôle de bureau d'études sur ce point, au profit du Ministère ; il contribuerait à développer de nouvelles approches d'éducation scientifique (dans le cadre de l'opération "la main à la pâte", pour des salles de sciences, des ateliers de pratique scientifique, des classes de découverte scientifique, des "mallettes" et documents pédagogiques). Sur ce sujet également, les actions devraient être décentralisées au profit d'académies de province. Le Palais pourrait utilement servir de conseil pour l'installation de salles de sciences dans des écoles. La plupart des animations en direction des écoles se font au Palais même : il serait bon de reprendre une offre d'animations sur le terrain.

Les relations avec le système éducatif ne doivent pas seulement consister à offrir des produits ; elles doivent tendre vers un véritable partenariat, y compris dans la conception et la production. Ainsi, par exemple, les exposés gagneraient à être conçus en collaboration avec des enseignants ou des formateurs. A la compétence scientifique doit s'ajouter, pour chaque action, la compétence pédagogique ; cela ne peut se faire qu'en partenariat.

Le développement de telles actions permettrait de sortir le Palais de son isolement, à condition naturellement que l'ensemble du personnel soit concerné. En outre, ce partenariat servirait à développer et à faire évoluer leurs compétences et leurs connaissances : leur formation, trop généralement absente ou laissée à leur initiative individuelle, y gagnerait.

Le Palais a besoin d'une plus grande présence d'enseignants en son sein. Il a besoin de travaux en équipe avec des enseignants, avec des formateurs d'IUFM. On ne peut que recommander que se développent des échanges d'enseignants : des professeurs du second degré, des PRAG des universités, pourraient être mis pour un temps à la disposition du Palais. Le système éducatif devrait utiliser mieux et plus le Palais dans sa fonction "bureau d'études" de culture scientifique.

Au moment où l'INRP repense ses activités et ses orientations, une collaboration pourrait être mise en place avec le nouvel INRDP : elle permettrait d'ancrer la pédagogie du Palais sur des bases plus sûres. Elle permettrait également de faire du Palais un partenaire pour la recherche pédagogique et les innovations (dans le cadre du développement de la culture scientifique à l'école primaire par exemple).

De manière générale, il faut repenser la communication avec le système éducatif, introduire une certaine "mobilité" entre le Palais et le système éducatif.

5 - Les relations avec les universités et les organismes de recherche

Les rapports entre le Palais de la Découverte d'une part, les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche d'autre part, sont à développer.

Des relations existent avec l'INRIA, l'IN2P3, le CNES, le CNRS et l'INSERM. Le Palais sert de prestataire de services, abritant des célébrations, des anniversaires, etc. Il développe également des expositions en collaboration (une exposition tous les deux ans environ avec l'INSERM). Une tentative pour créer un groupe de recherche en muséographie, associant diverses équipes de recherche dans le cadre du CNRS, a malheureusement échoué, de même que des tentatives de mise à disposition ou d'échange de personnels (chargés d'exposés, techniciens...).

Il existe des relations bilatérales ponctuelles avec des laboratoires universitaires. Une convention a également été établie avec l'université Paris VI, retenue comme partenaire de référence. Le principe de cette convention pourrait être intéressant mais ne semble pas déboucher pour le moment sur des réalisations concrètes et suivies. Il existe un projet de pilotage scientifique du Palais en accord avec Paris VI ; des collaborations concernant la réalisation commune de documents audiovisuels et l'accueil d'étudiants de Paris VI au Palais ; le souhait de constituer des réseaux thématiques sur les problèmes de pédagogie expérimentale...

Le Palais utilise effectivement des moniteurs issus du centre Jussieu mais le service de ces derniers n'excédant pas 96 heures par an, cette activité ne répond pas au problème de l'animation au sein du Palais.

6 - Le Palais, ressource nationale

Le Palais de la Découverte bénéficie d'une bonne image en région. Gros producteur d'expositions, il les diffuse aux professionnels de la culture scientifique et technique à des prix concurrentiels et sa réputation de sérieux n'est plus à faire. Son refus de s'inscrire exclusivement dans une logique commerciale lui a permis de développer des relations suivies avec une clientèle fidélisée - ce qui constitue sans doute un atout, mais impose également des limites au développement de l'activité de production.

Depuis quelques années, le Palais est progressivement supplanté par la CSI dont l'aspect plus moderne séduit les établissements régionaux. La difficulté réside dans l'image un peu vieillotte du Palais, non dans les produits offerts, mieux adaptés et plus abordables que ceux de la CSI. Il y aurait donc un important travail de communication à faire afin d'améliorer et de moderniser les présentations.

De manière plus générale, le Palais devrait développer sa tradition d'appui à la politique régionale en l'affichant comme une politique systématique. La réflexion stratégique en cours reprend, parmi ses orientations majeures, la question du Palais comme ressource nationale et vise à définir les modalités selon lesquelles le Palais pourrait s'engager en région, dans le cadre de la décentralisation.

Le Palais de la Découverte travaille avec de nombreux partenaires, notamment les industriels et les organismes de recherche, pour la rénovation - totale ou partielle - de secteurs d'expositions permanentes (par exemple, avec EDF, COGEMA et le CEA), ainsi que pour la conception et la réalisation d'expositions temporaires : l'exposition "Radioactivité" prévue pour l'automne 1997, sélectionnée par le Comité pour la célébration du centenaire de la découverte de la radioactivité, recevra à ce titre une subvention globale de 500 KF d'EDF, du CEA, de la COGEMA et de FRAMATOME. Autre exemple : un partenariat avec Rhône-Poulenc a permis d'avoir sur l'exposition "Aspirine, un comprimé de chimie" à la fois un chef de projet et une participation financière de 500 KF, tandis que BAYER, UPSA et PROLABO contribuaient également au projet pour la même somme. De nombreuses expositions itinérantes sont réalisées en collaboration, les partenaires supportant une partie des frais : ainsi, pour l'exposition "la Micro complice", réalisée en 1994, Microsoft a participé à hauteur de 1,2 MF. Nombreux et variés, les partenariats témoignent d'une politique active en matière de recherche de collaborations.

7 - Les relations internationales

Le Palais est présent dans un courant d'échanges permanent avec les musées consacrés à la science et à la technique dans le monde. Les échanges, visites documentaires, stages sont fréquents entre les différentes institutions. Quelques structures servent de terrain privilégié pour ces contacts.

Ainsi, le Palais est membre de droit de l'ICOM France, Conseil international des musées, organisation qui dépend de l'UNESCO. Il est également représenté au CIMUSET, Comité des musées de science et de technique.

Il est membre associé de l'Association of Science-Technology Centers Incorporated (ASTC) qui regroupe essentiellement les centres nord-américains avec des correspondants dans le monde entier.

Enfin, le Palais est membre d'une structure européenne, ECSITE (European Collaborative for Science, Industry and Technology Exhibitions). Celle-ci rassemble plus de 80 centres scientifiques et techniques européens. Cet organisme favorise l'aboutissement de projets communs, par exemple l'exposition sur le chaos (cf. infra) ou les projets actuellement en cours sur la chimie et les mathématiques.

Le Palais a surtout cherché à construire des relations spécifiques avec un petit nombre d'organismes, proches de lui par l'esprit ou la mission. Des liens solides existent avec l'Amérique latine, notamment l'Argentine et le Chili. Les liens établis par la précédente direction du Palais avec le Mucitec, musée des sciences et techniques de Santiago du Chili, ont été maintenus par la direction actuelle. Une convention de coopération a été signée sous l'égide de l'ambassade de France.

Dans le cadre bilatéral ou multilatéral (via ECSITE en particulier), des liens importants ont été créés avec des centres européens : Museu de la Ciencia (Barcelone), Museon (La Haye), Experimentarium (Copenhague), Heureka (Helsinki). Des expositions ont été produites en commun : "Chaos" avec Barcelone et La Haye, "Expériences historiques" en préparation avec La Haye et Helsinki.

Des échanges d'expositions ont lieu de manière régulière : présentation au Palais d'expositions telles que "Spoutnik, 30 ans" en 1988, "La science en Inde" en 1991 ou, en 1996, "Ces explorateurs venus du Nord" provenant d'Heureka.

Les personnes du Palais impliquées dans les relations internationales diffèrent selon les objectifs recherchés. La représentation générale de l'établissement est assurée par la direction du Palais. Pour des actions spécifiques (collaborations, réflexion muséologique), elles peuvent concerner un responsable de département scientifique, un muséologue du laboratoire Jean Perrin, un responsable technique...

Le Palais de la Découverte

LA GESTION

I - La gestion budgétaire et comptable

Pour la première fois, et conformément à la nouvelle réglementation, le budget primitif pour l'année 1997 est présenté en fonction des huit programmes correspondant aux grands axes de développement de l'établissement. Cette nouvelle présentation ne permet plus d'afficher les écarts ni d'expliquer les évolutions prévues par rapport à l'année antérieure et aux résultats du compte financier de n - 2. La validation d'une comptabilité analytique serait un moyen d'assurer en partie le suivi des différentes activités, notamment dans le cas où la présentation des budgets serait ultérieurement modifiée en fonction des choix effectués.

Cette lisibilité serait d'autant plus nécessaire que le Palais envisage de renforcer sa politique commerciale et développerait donc les activités taxables au titre de la TVA. La présentation budgétaire devrait ainsi permettre de dissocier les sections HT des sections TTC ou de répartir suivant un prorata les opérations à caractère commercial et celles des "services administratifs, sociaux, culturels ou sportifs lorsque leur non-assujettissement n'entraîne pas de distorsion dans les conditions de la concurrence" (Code général des impôts, art. 256B).

La mise en place, en 1997, du nouveau logiciel de gestion budgétaire et comptable AGRESSO, en donnant lieu à la réalisation de tableaux de bord par fonction, constitue une étape importante dans l'amélioration des procédures et du suivi de la gestion. Le prolongement de ce travail doit permettre d'intégrer rapidement à ce contrôle de gestion les coûts et la répartition des frais de personnel et dépenses communes, et d'établir des comptes d'exploitation (charges et produits).

Par ailleurs, trois points devraient faire l'objet d'une attention particulière :

- les placements de trésorerie ;
- les subventions d'investissement et leur financement : le désengagement du ministère de l'Education nationale entraîne une absence de programmation qui, d'une part, se révèle préjudiciable à l'entretien des locaux, d'autre part, ne donne pas les moyens nécessaires à une bonne gestion des équipements ;
- le suivi, la gestion et la valorisation des stocks de la production commerciale, notamment dans la perspective de développer ces secteurs.

En effet, pour le premier point, les textes relatifs au cadrage des opérations précisent que "le montant maximum des placements de l'établissement auprès de la Banque de France ou d'un établissement financier agréé, est déterminé par application à la trésorerie existante au moment du placement d'un ratio [...] correspondant au rapport entre les recettes provenant de prestations de services [...] et l'ensemble des recettes de l'établissement" (article 41 du décret n° 94-39 du 14 janvier 1994 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel). Dans ce cadre, il conviendrait de clarifier le niveau et le type de placement effectué.

La subvention attribuée par le ministère de tutelle est destinée à couvrir les frais de fonctionnement et la rémunération d'un personnel d'Etat dont l'effectif figure au "vert budgétaire", c'est-à-dire dans le budget voté. La formule n'est pas exceptionnelle, mais dans le cas du Palais, elle fonctionne de manière singulière dès lors que cette subvention ne permet pas de couvrir dans leur intégralité les traitements de tous les fonctionnaires affectés à l'établissement, ce qui oblige à rémunérer ceux-ci en partie sur ressources propres.

Le chapitre 36-11, où sont inscrits les crédits délégués par le Ministère, fait partie des chapitres susceptibles de subir une régulation budgétaire ; lorsque c'est le cas, la réduction de crédits qui en résulte s'accompagne nécessairement d'un redéploiement qui fait l'objet d'un suivi particulièrement attentif pour tout chapitre comportant des dépenses de personnel. C'est cette attention qui semble avoir été prise en défaut, au moins dans les derniers exercices, pour la subvention de fonctionnement du Palais. Il existe une véritable déconnection du crédit

effectivement alloué et de son objet. Ainsi, en 1996, l'écart entre les charges de personnel et la subvention attribuée est de 2,65 MF. Pour l'année 1997, l'écart est estimé à 2,325 MF.

Si cette procédure devait se pérenniser, elle risquerait d'affecter sérieusement l'autonomie de l'établissement, d'autant que les effets en sont renforcés par l'absence de toute subvention d'équipement.

II - La gestion du personnel

L'effectif permanent se monte en 1997 à 192 postes, auxquels il convient d'ajouter 14 emplois sur contrat d'établissement, imputés en totalité sur ressources propres.

En outre, selon les besoins (surcroît d'activités, remplacements, congés...), l'établissement recrute du personnel sur vacations. Ce recours devrait permettre de répondre à une demande exceptionnelle et ponctuelle, non à des besoins permanents. La régularisation de ces situations (qui ne concernent qu'un nombre réduit de personnes) est à opérer, le cas échéant, par la création de contrats d'établissement - en vérifiant au préalable que les chargés d'exposés effectuent bien leur service.

Actuellement, la gestion des services des chargés d'exposés n'est guère satisfaisante. En principe, les chargés d'exposés employés à temps complet doivent assurer 39 heures par semaine, en travaillant un week-end sur deux. Dans cet emploi du temps sont prévus en moyenne trois exposés magistraux quotidiens d'une durée de 3/4 d'heure. La réalité est beaucoup plus floue : la charge de travail des chargés d'exposés varie considérablement selon les départements et les personnes, faute d'une définition précise. La question doit être clarifiée par les instances du Palais.

Les effectifs globaux s'établissent à 211 personnes, vacataires non compris. La pyramide des âges met en évidence la proportion importante de personnels situés dans les tranches d'âge supérieures à 30 et 40 ans (cf. chiffres-clés). Ce phénomène s'explique, entre autres, par la faible mobilité externe. En interne, toutefois, on constate que les promotions ont permis l'évolution des situations individuelles, sans toutefois offrir de réelles perspectives. Par ailleurs, il faudrait donner aux personnels promus en interne à des fonctions d'encadrement une formation de management. De manière générale, il serait bon de développer un système interne de formation permettant d'actualiser les savoirs et les pratiques, et de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants.

La spécificité des emplois et des compétences, le degré d'ancienneté du personnel, font obstacle à la mobilité externe. Le développement d'un réseau inter-établissements et des propositions de formation adaptée aux concours internes de la fonction publique pourraient dynamiser la gestion des ressources humaines.

La perspective d'un développement de nouvelles missions (accueil, activités commerciales, production...) doit s'accompagner d'une réflexion sur les conditions de recrutement et de gestion des ressources humaines futures. Le recrutement par concours, en effet, ne permettra pas de pourvoir certains emplois, spécifiques à ces fonctions.

La répartition des effectifs par catégorie est cohérente dans la mesure où la surveillance et le gardiennage sont assurés par une entreprise extérieure. En revanche, la répartition par emplois révèle une forte proportion de techniciens par rapport à l'effectif global (cf. chiffres-clés).

Le souci de faire réaliser en interne des travaux ou des opérations exigeant un niveau de compétence dont dispose l'établissement est louable. Toutefois, si les chargés d'exposés ont un métier spécifique, adapté aux missions du Palais, il est moins évident que tous les agents

techniques aient une pratique absolument indispensable au fonctionnement du Palais. De plus, certaines techniques sont devenues obsolètes ; d'autres, qui seraient indispensables, ne sont pas représentées. Une partie du personnel reste encore hostile au recours à des entreprises extérieures. Cette résistance témoigne aussi chez beaucoup d'un attachement affirmé à la notion de "service public", corrélatif d'une difficulté à se situer dans une logique commerciale. Il est pourtant impératif, dans le cadre de travaux, de prévoir une programmation et de recourir à des entrepreneurs extérieurs lorsque les délais internes ne sont pas compatibles avec le fonctionnement des services.

III - Le public

La réflexion stratégique engagée a souligné la diversité des publics accueillis. Une première étude, faite en interne, révèle que si la typologie du public actuel devient plus facile à cerner, il reste à évaluer les visiteurs potentiels et les "cibles institutionnelles" insuffisamment sensibilisées aux propositions de l'établissement.

Cette étude prospective doit s'accompagner d'un effort pour mieux aider et orienter le visiteur, et lever les difficultés qu'il est susceptible de rencontrer lors de la visite au Palais (langues, tarification, conditions de la visite, horaires, aide à l'orientation, soutien pédagogique...).

La future organisation du Palais devrait donner une place privilégiée à un véritable service d'accueil qui prendrait en compte non seulement la vente des billets, mais aussi les activités pédagogiques, les espaces de vente et de restauration, la signalisation interne et externe, un parking...

Très réduits aujourd'hui, les services proposés au public n'offrent que de faibles prestations : vestiaires inadaptés, zone d'accueil des groupes inexistante, flux et circulation des visiteurs à revoir, informations insuffisantes sur les horaires des exposés, aide et orientation inexistantes, proposition commerciale faible et mal adaptée. Des réflexions sont actuellement menées dans ce sens pour améliorer le service rendu au public.

Il convient en effet de définir un projet cohérent de zone d'accueil pouvant intégrer les fonctions essentielles et, éventuellement, annexes : accueil des groupes et des visiteurs individuels, billetterie, vestiaires, cabines téléphoniques, accueil pour les conférences et les exposés, auditorium, espaces commerciaux, cafétéria, et peut-être bibliothèque et photothèque.

De même, en concertation avec les différents partenaires, il conviendrait de mettre en place une procédure d'adaptation du discours au public : un observatoire ou une évaluation des prestations permettrait de faire évoluer les présentations et de mieux les adapter à la demande.

L'organisation de visites guidées, de conférences généralistes pluridisciplinaires, permettrait peut-être de mieux gérer la circulation du public : on pourrait envisager des "circuits découverte", complétés par les exposés habituels plus spécifiques.

Le développement de l'information, voire des prestations, en langue étrangère s'impose si l'on veut toucher davantage le public touristique.

Si le Palais veut parvenir à développer sa fréquentation, il lui faut non seulement améliorer les conditions d'accueil mais aussi faire un effort accru de communication et de promotion. Plusieurs pistes devraient être explorées :

- la commercialisation de la billetterie pour les visiteurs individuels par le moyen de circuits externes (FNAC-Billetel, Carrefour...);
- la vente de billets en nombre aux collectivités et aux agences de voyage (en France et à l'étranger);

- l'association avec des partenaires comme la Carte musées et monuments, structure dont font déjà partie le Musée national des techniques du CNAM et la Cité des Sciences et de l'Industrie ;
- le développement de synergies avec le réseau des musées de l'Education nationale par la mise en place d'une tarification adaptée ;
- la mise en œuvre d'un travail systématique de promotion vers les destinataires "naturels" que sont les écoles, les lycées et collèges, les universités.

IV - Les activités commerciales et éditoriales

1 - La Revue du Palais de la Découverte

La Revue du Palais de la Découverte est un vecteur essentiel de l'image du Palais. Son importance doit être affirmée par l'établissement. Dès lors, on peut déplorer l'insuffisante implication des départements qui prive, en partie, cette publication de ce qui pourrait être son originalité et sa justification au regard des autres ouvrages de vulgarisation. Qui plus est, sa diffusion restreinte ne lui permet pas de toucher tous les établissements scolaires et universitaires.

La revue du Palais réalise dix numéros par an ainsi que des numéros hors-série en fonction de l'actualité des expositions. Tirée à 5 000 exemplaires, la revue est diffusée par abonnement (ils étaient au nombre de 3 100 en 1996) et à la boutique-librairie de l'établissement. La diffusion externe reste artisanale.

Le prix de la revue au numéro (20 F TTC, 160 F pour un abonnement annuel en France) ne permet pas de compenser son prix de revient (hors les frais de personnel), même dans l'hypothèse où l'intégralité des tirages serait commercialisée.

2 - Activités éditoriales

La production éditoriale actuelle, à l'exception de la revue du Palais, est le prolongement d'événements ponctuels (expositions temporaires, par exemple), ou de tentatives de partenariat avec des opérateurs extérieurs.

Alors qu'il existe un véritable marché potentiel, les résultats de la production éditoriale mettent en lumière l'absence d'une politique éditoriale dont les objectifs doivent s'inscrire dans les missions de l'établissement.

Le développement d'une politique éditoriale au sens large (production et édition sur supports papier, multimédia ou vidéo, produits dérivés, expositions) doit rendre compte des objectifs commerciaux de l'établissement. Le Palais serait la vitrine de cette politique éditoriale, la diffusion externe constituant un élément complémentaire de ce dispositif.

Il ne s'agit pas pour le Palais de concurrencer le marché, déjà largement occupé, de la documentation de vulgarisation scientifique. En revanche, il serait judicieux d'élaborer des produits d'aide à la visite, sur un concept original adapté au mode de présentation, ainsi que des documents expliquant les expériences. Cela faciliterait sans nul doute l'orientation du visiteur. Cette production, qui peut dépasser le seul cadre de l'édition papier, devrait faire l'objet d'une réflexion stratégique concernant le recours à des partenaires externes, institutions ou éditeurs privés, dans le cadre de co-productions, d'accords de commercialisation ou de diffusion.

Le déficit d'information et d'aide à la visite, l'absence de produits-souvenirs ou de documents complémentaires sur les présentations, sont également des éléments à prendre en

compte dans la perspective d'une remise à niveau des conditions d'accueil. Ce travail s'inscrit dans les missions fondamentales confiées au Palais.

L'implantation d'un espace commercial, boutique-librairie, avec une offre spécifique au Palais, doit être envisagée dans une zone d'accueil réaménagée. Accessible avant le contrôle des entrées, cet espace devrait accueillir la clientèle de l'ouverture jusqu'après l'évacuation des salles.

On pourrait proposer une gestion en concession, en demandant éventuellement au concessionnaire de prendre en charge les aménagements mobiliers. Actuellement, le chiffre d'affaires réalisé est inférieur à 1 F par visiteur payant, alors qu'une proposition commerciale adaptée permettrait de dégager un chiffre d'affaires de 8 à 12 F par visiteur, soit 4 à 6 MF HT par an. La redevance induite pour cette concession serait de l'ordre de 5 à 10%, hors charges, en fonction des investissements réalisés et d'une éventuelle production éditoriale conjointe avec le concessionnaire.

3 - La restauration

En fonction des aménagements futurs, il faudrait définir un mode de restauration compatible avec les règles d'hygiène, de sécurité et d'approvisionnement. Dans la mesure où les visites durent trois heures en moyenne, il est indispensable d'offrir au public une aire de détente et de restauration.

Par ailleurs, il conviendrait de procéder à un appel d'offres réglementaire pour le renouvellement de la concession. Dans le futur cahier des charges, la constitution d'une commission de suivi des conditions d'exploitation permettrait de juger de la qualité et du niveau des prestations fournis par le concessionnaire.

4 - Production d'expositions, salle de projection et location d'espaces

Dans le prolongement des expositions organisées ou des exposés présentés par le Palais de la Découverte, plusieurs modules de présentation sont proposés à la vente (expositions "posters") ou à la location. Réalisées en collaboration ou avec la participation de partenaires extérieurs, ces initiatives mériteraient de bénéficier d'une véritable promotion. Il faudrait envisager de développer des pôles associés en faisant appel aux centres de culture scientifique, technique et industriel (CCSTI) ainsi qu'aux lycées et collèges, ce qui pourrait aboutir à la création d'un réseau.

La rentabilité culturelle et scientifique de ces opérations n'est pas à négliger ; toutefois, il convient d'en mesurer l'incidence financière sur le budget de l'établissement. Le recours à un budget identifié et à une comptabilité analytique est indispensable.

La location d'espaces et la mise à disposition de la salle de projection procurent des ressources financières. Cette activité donne une image de l'établissement qu'il convient de contrôler en vérifiant que les mises à disposition s'inscrivent dans le cadre de l'action et des missions du Palais. A l'heure actuelle, ces règles sont respectées et le fonctionnement apparaît bien maîtrisé.

5 - Le planétarium de Pleumeur-Bodou

En 1983, sur la base d'une entente intercommunale groupant huit communes des environs de Lannion et Pleumeur-Bodou, une collaboration est engagée avec le Palais de la Découverte pour la création d'un lieu de culture scientifique. C'est ainsi qu'en 1986 est créée une société d'économie mixte locale, la SAEML "Parc scientifique du Trégor", dont le Palais devient actionnaire. Une convention est signée pour la création et l'exploitation d'un planétarium.

Ce planétarium est placé sous la responsabilité matérielle et financière de la SAEML, tandis que la responsabilité culturelle, scientifique et technique incombe au Palais. Dans les faits, au fil des années, le Palais s'est trouvé progressivement lésé par les déséquilibres financiers de la SAEML et la participation insuffisante des collectivités territoriales actionnaires.

Après une recapitalisation en 1996 de la SAEML par le renforcement de la participation financière des partenaires locaux, la structure est en voie d'atteindre l'équilibre d'exploitation de son activité. Le financement d'un nouveau projecteur, l'aménagement d'espaces d'accueil des groupes et le développement avec les partenaires locaux d'une véritable politique de promotion régionale sont les trois étapes nécessaires pour développer cette structure. Un investissement plus important et une présence forte de "Paris" sont des conditions nécessaires à l'amélioration des conditions de visite et de gestion de cet établissement.

Le Palais de la Découverte

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

I - Conclusion

A ses débuts, le Palais de la Découverte devait présenter au public l'image de la science pure, fondée sur des certitudes, dans un lieu prestigieux et solennel qui apparaissait comme un véritable temple du savoir. Ce parti pris, certainement en accord avec l'état de la science et de la société dans les premières décennies du vingtième siècle, pourrait ne plus correspondre à la réalité de la science et aux aspirations des individus au début du troisième millénaire. Est-il encore utile de développer des structures destinées à faire venir le public à la science, alors que les médias modernes visent à apporter au public la multitude des savoirs en évolution ? Autrement dit, quelle peut-être aujourd'hui la raison d'être du Palais de la Découverte ?

Dans un contexte où se mêlent ignorance généralisée des "choses scientifiques" et excès d'informations (parfois plus spectaculaires que pertinentes), **le Palais apparaît comme l'un des moyens d'éducation scientifique**, à destination des scolaires certes, mais aussi du grand public. La primauté qu'il accorde à la dimension expérimentale, par le biais d'exposés et de démonstrations, constitue l'un de ses atouts majeurs. Outil de valeur, riche de potentialités, il occupe une place très spécifique au carrefour des sciences, au carrefour de l'éducation et de l'information, dans un domaine où tout reste à inventer.

Il ressort néanmoins de l'évaluation que **les richesses du Palais de la Découverte sont insuffisamment exploitées**, en raison de ses difficultés de fonctionnement, tant internes que liées à sa situation administrative.

Le Palais de la Découverte constitue une exception au sein des établissements relevant de l'Enseignement supérieur, du fait de ses missions et de son implantation au Grand Palais.

Sa forte spécificité se traduit par une série d'inadéquations : le Palais fait partie des musées de l'Education nationale sans avoir de mission de conservation ; EPCSCP dépendant de l'Enseignement supérieur, il ne fait ni enseignement ni recherche. Au regard de ses missions - exposer au public les principes fondamentaux de la science par le biais de démonstrations expérimentales -, son cadre de fonctionnement, ses moyens et son organisation apparaissent tout à fait inadaptés. **Il est à souhaiter que le futur contrat quadriennal permette de mieux prendre en compte les caractéristiques de cet établissement et d'adapter les moyens et la structure à ses missions**.

De plus, **les pesanteurs et l'archaïsme de son organisation interne constituent un frein puissant à toute innovation** et les conflits de prérogatives tendent à "balkaniser" le Palais de la Découverte, interdisant un réel fonctionnement collectif.

A cela s'ajoute **l'évident désintérêt du ministère de l'Education nationale, qui ne s'est soucié ni de guider son musée, ni de l'utiliser comme instrument de culture scientifique**. Le comportement de la DGES est particulièrement révélateur à cet égard, puisqu'elle ne s'est guère préoccupée de ce que les subventions accordées au Palais ne lui permettaient même plus de rémunérer son personnel fonctionnaire, l'obligeant à mobiliser en partie ses ressources propres. Se borner à défendre l'implantation du Palais de la Découverte dans les bâtiments du Grand Palais, en s'opposant ainsi au ministère de la Culture, ne saurait constituer une politique.

Les incertitudes persistantes sur l'avenir du Palais de la Découverte au Grand Palais ont contribué à affaiblir l'établissement et à décourager les initiatives. Le nouvel élan donné par le programme de rénovation en 1992 a été brutalement interrompu par la fermeture du Grand Palais et les projets de restructuration de l'ensemble des bâtiments. Actuellement, le Palais de la Découverte est engagé dans une réflexion stratégique visant au développement de ses activités, sans savoir si son maintien dans les lieux reste acquis.

Le Palais bénéficie certes d'une forte popularité auprès de la communauté scientifique, qui affirme la nécessité pour l'établissement de demeurer au cœur de Paris. Ce soutien, qui procède d'un attachement sentimental fortement affirmé, ne saurait toutefois faire évoluer la situation ni engager à poser des questions de fond. Il risque même éventuellement d'introduire une confusion fâcheuse entre l'existence du Palais et sa localisation. Déplacer le Palais de la Découverte, serait-ce mettre de facto un terme à ses activités ? L'opposition constante du ministère de la Culture au maintien dans les lieux du Palais de la Découverte a entraîné un doute sur l'utilité même des activités de l'établissement (cf. Présentation générale, VII). Parmi les solutions envisagées pour son déplacement, celle de son insertion dans le complexe scientifique de La Villette, aurait signifié à court terme la disparition du Palais.

Que la mission du Palais soit toujours d'actualité, le nombre de visiteurs qui viennent... et reviennent en témoigne. En dépit de son vieillissement et de ses imperfections, en dépit de l'extension considérable des formations scolaires et universitaires, en dépit de l'information diffusée (plus ou moins correctement) par les médias, en dépit aussi de l'attraction exercée par la Cité des Sciences et de l'Industrie, le Palais de la Découverte assure bien, aujourd'hui encore, un "service public".

Tout en restant fidèle à l'esprit des débuts, notamment au primat de l'expérimentation, l'établissement évolue. La situation actuelle diffère considérablement de celle que connaissait le Palais il y a encore quinze ans, époque où il jouissait, dans son domaine, d'un monopole auquel la création de la CSI et le développement des médias ont mis fin. **La réflexion menée par le Palais lui a permis de réaffirmer ses missions. Il faut lui donner les moyens d'exister et d'évoluer, d'exploiter au mieux ses compétences et son savoir-faire**

II - Recommandations

L'implantation

L'incertitude permanente que la tutelle du ministère de la Culture fait peser sur l'avenir du Palais de la Découverte doit être impérativement levée. La décision sur l'implantation de celui-ci, qu'il s'agisse de son maintien dans les lieux ou de son déplacement, ne peut être différée plus longtemps. Aucun projet d'établissement ne saurait être défini sans qu'une réponse soit préalablement apportée à cette question.

Si le maintien au Grand Palais est décidé, les investissements indispensables à la mise aux normes de sécurité des locaux, à leur aménagement fonctionnel et à l'élargissement des missions (nationales et internationales) doivent être nécessairement prévus par le contrat quadriennal.

Si au contraire, le principe d'une délocalisation est retenu, en quelque lieu que ce soit - à l'exception de La Villette qui entraînerait inéluctablement la disparition du Palais- les moyens nécessaires doivent être prévus pour que l'institution puisse poursuivre et développer ses activités.

La tutelle et les missions

Le resserrement des liens avec la DISTNB constitue un élément positif. Absent jusqu'alors, en fait sinon en droit, le ministère de l'Education nationale doit confirmer cette impression en affirmant, dans toutes ses directions compétentes, son engagement à l'égard du Palais de la Découverte et en contribuant à lui donner les moyens de remplir ses missions. Même si la formule en vigueur pour rémunérer ses personnels ne constitue pas un cas isolé, elle n'en est pas moins fâcheuse pour l'autonomie de cet établissement public ; elle doit faire l'objet d'un

réexamen dans la forme et dans le fond, afin d'éviter que les ressources propres soient utilisées pour assurer les traitements de fonctionnaires dont le nombre et la qualité sont définis en loi de finances .

Afin de déterminer les efforts nécessaires et les actions à entreprendre, la réflexion actuellement en cours au Palais de la Découverte devrait clairement définir les missions de l'établissement à la fin du second millénaire, compte tenu du potentiel disponible. Le fait de considérer le public dans sa diversité impose des choix stratégiques.

L'option "grand public", qui correspond le plus étroitement au concept fondateur de l'établissement et à son lieu d'implantation, doit être prioritaire . Ce choix suppose de mettre en place des structures d'accueil adaptées.

L'option "éducation", dans le cadre de visites organisées ou informelles, doit être maintenue , les relations du Palais avec les divers types d'établissements d'enseignement développées et institutionnalisées.

Dans le contexte actuel qui voit l'enseignement scientifique français évoluer vers l'abstraction, **l'une des missions essentielles du Palais pourrait être de réhabiliter et de renforcer la dimension expérimentale** , de plus en plus absente dans les collèges et les lycées, mais aussi dans les premiers cycles des universités. Les actions déjà menées pourraient être développées : le Palais doit utiliser l'outil fourni par les technologies modernes pour informer à distance et inciter à retrouver une approche plus équilibrée de la science. Dans cette perspective, le laboratoire Jean Perrin constituerait un outil approprié de réflexion et de mise en œuvre de ce rôle national du Palais de la Découverte. Il conviendrait alors de lui accorder davantage d'emplois - étant entendu que ces emplois serviraient à accueillir des personnels extérieurs, notamment de statut universitaire, en détachement pour un temps limité, établi en fonction du programme.

Un lien plus étroit avec l'université apparaît indispensable . Ce serait en effet accorder à l'activité pédagogique du Palais un label universitaire dont il manque de toute évidence ; ce serait aussi l'insérer dans un réseau national d'échanges sous-tendu par la recherche et l'enseignement supérieur, le hissant ainsi à un niveau qui n'est pas le sien actuellement.

L'organisation générale

L'organisation générale est mauvaise, ce qui se traduit par de multiples dysfonctionnements. **Il conviendrait de séparer les fonctions scientifique, administrative et de gestion du public** . La nouvelle structure devrait permettre de rompre le cloisonnement horizontal et vertical qui entrave le fonctionnement du Palais.

Concernant l'organisation des activités scientifiques, on pourrait suggérer de rétablir auprès de chaque département un comité spécialisé, constitué d'experts extérieurs. Ces comités seraient représentés, par leur président par exemple, au Conseil scientifique.

Par ailleurs, le remplacement des chefs de département, qu'il faudrait nommer pour une durée limitée, devrait s'effectuer dans le cadre d'une procédure ouverte, au cours de laquelle les candidats au poste, extérieurs ou non, présenteraient des projets de développement.

La communication interne doit impérativement être améliorée. La diversité des personnels et des fonctions rend indispensable une circulation efficace de l'information et une connaissance partagée des orientations générales de l'établissement.

1 - Les activités scientifiques

En ce qui concerne les présentations offertes au public, on gagnerait, sans aucun doute, à prévoir dans le contrat quadriennal quelques principes simples :

- à l'initiative de chaque département, renouveler ou créer une présentation disciplinaire, selon une périodicité à préciser en fonction des disponibilités budgétaires ;
- réaliser chaque année, après accord de la direction, une présentation pluridisciplinaire résultant d'un projet commun à deux ou plusieurs départements ou, à défaut, un projet confié au laboratoire Jean Perrin ; dans ce cadre, il serait particulièrement bienvenu de tirer parti des compétences et de l'enthousiasme de nombre de jeunes chargés d'exposés ; il va de soi que tout responsable refusant de se plier aux directives du contrat se verrait relevé de ses fonctions.

2 - Le personnel

Il faudrait étudier avec le Ministère les moyens de concilier le recrutement national et les impératifs techniques propres au Palais . Cela peut être le fait de modalités particulières des concours - étant entendu que ces modalités devraient être clairement annoncées aux candidats et que le fait de poser sa candidature impliquerait l'acceptation de conditions de travail spécifiques, elles-mêmes clairement affichées. Les chargés d'exposés sont un élément essentiel du dispositif permettant au Palais d'exercer sa mission fondamentale. Leur statut et leur mode de fonctionnement doivent être envisagés en dehors des cadres habituels, trop classiques.

L'intégration du Palais à un "réseau" permettrait de rompre en partie l'enfermement des personnels. **Développer la mobilité devrait constituer l'une des priorités de l'établissement** : inciter les jeunes à venir travailler au Palais, favoriser les échanges, accueillir des enseignants en détachement pour une durée déterminée. Par ailleurs, la direction devra faire des choix touchant la nécessité de recourir plus ou moins systématiquement à des prestations extérieures au plan matériel et technique.

3 - Les relations extérieures

Il conviendrait de rapprocher le Palais de la Découverte d'autres établissements chargés de missions comparables, ainsi que des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Il n'est pas sûr que la création d'un GIP rencontre l'approbation unanime des quatre musées. Ceci ne va pas à l'encontre d'un travail en réseau de ces établissements. **Il faudra clarifier les spécificités de chaque établissement et donner un cadre aux collaborations à renforcer. Il ne s'agit pas de créer à tout prix une collaboration si elle n'est pas souhaitable ni souhaitée** , mais de permettre à chacun de progresser dans sa propre mission et, éventuellement, d'utiliser les compétences de manière plus collective pour tendre vers une production en commun. C'est la responsabilité de la Direction ministérielle.

Un point est plus évident encore : si le Palais reste, comme il le souhaite, une structure parisienne, **il est essentiel qu'il ne borne pas ses efforts au public d'Ile-de-France, mais qu'il prenne la tête d'un réseau provincial** (musées scientifiques, CCSTI), seul moyen de prolonger son action hors du Palais d'Antin.

Table des sigles

CCSTI : centre de culture scientifique, technique et industrielle
CNAM : Conservatoire national des arts et métiers
CNE : Comité national d'évaluation
CNES : Centre national d'études spatiales
CNRS : Centre national de la recherche scientifique
CSI : Cité des sciences et de l'industrie
DESS : diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG : diplôme d'études universitaires générales
DISTNB : Direction de l'information scientifique, des technologies nouvelles et des bibliothèques
EPA : établissement public à caractère administratif
EPCSCP : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
GIE : groupement d'intérêt économique
GIP : groupement d'intérêt public
IN2P3 : Institut national de Physique nucléaire et de physique des particules
INRDP : Institut national de recherche et de documentation pédagogiques
INRIA : Institut national de recherche en informatique et en automatique
INRP : Institut national de recherche pédagogique
INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale
IREM : institut de recherche sur l'enseignement des mathématiques
ITARF : (personnels) ingénieurs, techniques et administratifs, de recherche et de formation
IUFM : institut universitaire de formation des maîtres
MAFPEN : mission académique de formation des professeurs de l'Education nationale
PRAG : professeur agrégé enseignant dans l'enseignement supérieur
SEML : société d'économie mixte locale

Le Palais de la Découverte

POSTFACE : RÉPONSE DU DIRECTEUR

Palais de la découverte

le 16 juillet

L'évaluation du Palais de la découverte par le Comité national d'évaluation, plusieurs fois prévue et plusieurs fois remise, a en définitive eu lieu en même temps que se conduisait dans l'établissement une réflexion stratégique d'envergure, préparatoire à son premier contrat quadriennal de développement. Malgré la complexité d'une telle superposition, il était apparu au Comité, comme à la direction du Palais, que cette évaluation ne devait pas être retardée une fois de plus, mais que toutes les précautions devaient être prises pour que ces deux démarches indépendantes ne se décalent pas trop dans le temps, au risque de faire apparaître des incohérences entre l'une et l'autre. C'est donc dans des conditions de hâte exceptionnelles que le Comité, ses experts et son secrétariat général ont dû travailler.

En définitive, le pari a été gagné : le rapport du Comité (daté du 26 juin) et le document d'orientation stratégique du Palais de la découverte (daté du 16 juin, validé par le Conseil d'administration le 1er juillet) se complètent et s'enrichissent mutuellement de leurs similitudes et de leurs quelques divergences; l'analyse « de l'extérieur » des forces et faiblesses du Palais se confronte fructueusement avec l'analyse « de l'intérieur » ; les recommandations du Comité seront précieuses dans la mise point des priorités stratégiques.

Le recours à une évaluation externe comporte par définition un risque ; et dans notre cas, d'autant plus élevé que cet établissement d'enseignement supérieur « sans enseignement ni recherche » (p. 61) diffère très fortement de ceux, universités et écoles, que le Comité a jusqu'à présent évalués. Là encore, je rends hommage au Comité et à ses experts pour la qualité et la pertinence du travail effectué malgré la brièveté du délai, comme pour l'atmosphère confiante dans laquelle s'est déroulée l'évaluation.

Pour positive et sympathique que soit la tonalité générale du rapport, il n'est certainement pas complaisant ; certaines des formules employées feront grincer quelques dents, la réalité interne quotidienne étant parfois plus nuancée qu'il n'apparaît à la lecture. Mais on ne réclame pas une évaluation extérieure publique pour en contester ensuite point par point le résultat, l'intérêt étant justement de disposer du point de vue de personnes de qualité et de bonne foi, non initiées à toutes les subtilités des situations internes.

L'évaluation conduite par le CNE conclut une série d'analyses qui se sont succédées depuis 1995 : contrôle de la Cour des Comptes, mission de l'Inspection générale de l'administration, mission de l'Inspection générale. Au terme de cette évaluation, la direction, qui a pris sa part des critiques, s'appuiera sur les recommandations du Comité pour mettre en place dès la rentrée 1997 les nouvelles actions de développement, portées par une nouvelle organisation.

Les principes de base de cette organisation seront conformes aux recommandations données en conclusion du rapport (p. 63) ; outre les services de support (administratif comme technique), elle comprendra quatre structures

principales regroupant fonctionnellement les responsabilités essentielles : le public, le contenu, le développement, le partenariat. Elle permettra de tirer le meilleur parti des atouts du Palais : l'importance de ses missions, la fidélité de ses publics, l'attachement des communautés scientifique et éducative, la qualité et la spécificité de l'expérience acquise, l'engagement de son personnel.

Mais notre avenir ne dépend pas que de nous. C'est pourquoi nous comptons mettre à profit l'appui du Comité national d'évaluation pour faire valoir auprès de notre ministère de tutelle la nécessité de traiter les questions de fond qui conditionnent l'avenir du Palais mais dont la solution n'est pas de notre compétence: en premier lieu celle de son implantation (p. 62), et celles du recrutement et de l'évolution de son personnel (p. 64).

En remerciant le Comité pour l'appui considérable que ce rapport donne au mouvement de renouveau du Palais, je lui donne bien volontiers rendez-vous au début du prochain millénaire (cf.p. 63) pour une nouvelle évaluation, cette fois-ci du chemin parcouru. Et si, comme je l'espère, des solutions ont été apportées aux questions citées ci-dessus, alors ce prochain rendez-vous sera à juste titre beaucoup plus exigeant pour la direction, qui aura à rendre compte de la mise en œuvre de sa stratégie.

Michel Demazure
Directeur du Palais de la découverte

Publications du Comité national d'évaluation

Evaluations institutionnelles

Les universités

L'université Louis Pasteur - Strasbourg I, 1986

L'université de Pau et des pays de l'Adour, 1986

L'université de Limoges, 1987

L'université d'Angers, 1987

L'université de Rennes II- Haute Bretagne, 1987

L'université Paris VII, avril 1988

L'université P. Valéry - Montpellier III, 1988

L'université de Savoie, 1988

L'université Claude Bernard - Lyon I, 1988

L'université Paris VIII - Vincennes à Saint-Denis, 1988

L'université de Provence - Aix-Marseille I, 1988

L'université de Technologie de Compiègne, 1989

L'université Paris Sud - Paris XI, 1989

L'université de La Réunion, 1989

L'université Lumière Lyon II, 1989

L'université Jean Monnet - Saint-Etienne, 1989

L'université Rennes I, 1989

L'université du Maine, Le Mans, 1989

L'université Ch. de Gaulle - Lille III, 1990

L'université Paris XII - Val de Marne, 1990

L'université J. Fourier - Grenoble I, 1991

L'université Strasbourg II, 1991

L'université de Nantes, 1991

L'université de Reims, avril 1991

L'université des Antilles et de la Guyane, 1991

L'université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, 1991

L'université de Bretagne occidentale - Brest, 1991

L'université de Caen - Basse Normandie, 1991

L'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, 1991

L'université de Rouen, 1991

L'université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, 1991

L'université Paris X, 1991

L'université de Toulon et du Var, 1992

L'université Montpellier I, 1992

L'université des sciences et technologies de Lille I, 1992

L'université de Nice, 1992

L'université du Havre, mai 1992

L'université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 1992

L'université Jean Moulin - Lyon III, 1992

L'université de Picardie-Jules Verne - Amiens, 1992

L'université Toulouse - Le Mirail, 1992

L'université Nancy I, 1992

L'université Bordeaux I, 1993

L'université René Descartes - Paris V, 1993

L'université de Haute Alsace et l'ENS de Chimie de Mulhouse, 1993

L'université Pierre Mendès France - Grenoble II, 1993

L'université Paris IX - Dauphine, juin 1993

L'université de Metz, 1993

L'université d'Orléans, 1993

L'université de Franche-Comté, 1993

L'université Robert Schuman - Strasbourg III, 1993

L'université des Sciences et Techniques du Languedoc - Montpellier II, 1993

L'université de Perpignan, 1993

L'université de Poitiers et l'ENSMA, 1994

L'université François Rabelais - Tours, 1994

L'université d'Aix-Marseille II, 1994

L'université Paris XIII - Paris Nord, 1994

L'université Stendhal - Grenoble III, 1994

L'université Bordeaux II, 1994

L'université des sciences sociales - Toulouse I, 1994

L'université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 1994

L'université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand II, 1994

L'université Nancy II, 1994

L'université Paul Sabatier - Toulouse III, 1994

L'université Aix-Marseille III, 1994

L'université de Corse Pascal Paoli, 1995

L'université Pierre et Marie Curie - Paris VI, 1995

L'université Paris I - Panthéon Sorbonne, 1995

L'université Paris-Sorbonne - Paris IV, 1995
L'université de Bourgogne, 1995
L'université du droit et de la santé - Lille II, 1995

Les universités nouvelles, 1996
L'université d'Artois, 1996
L'université de Cergy-Pontoise, 1996
L'université d'Evry - Val d'Essonne, 1996
L'université du Littoral, 1996
L'université de Marne-la-Vallée, 1996
L'université de Versailles - St-Quentin-en-Yvelines, 1996
L'université Panthéon-Assas - Paris II, 1996

Les écoles et autres établissements

L'Ecole française de Rome, 1986

L'Ecole nationale des Ponts et chaussées, 1988

L'Ecole normale supérieure, 1990

L'Ecole supérieure de commerce de Dijon, 1991
L'Ecole nationale supérieure de mécanique de Nantes, 1991
L'Institut national polytechnique de Grenoble, 1991
L'Ecole française d'Athènes, 1991
L'Institut des sciences de la matière et du rayonnement - Caen, 1991
L'Institut national des langues et civilisations orientales, 1991
L'Institut national des sciences appliquées de Rouen, 1991

L'Ecole des Chartes, 1992
L'Observatoire de la Côte d'Azur, 1992
L'Institut national polytechnique de Lorraine, 1992
L'Ecole nationale vétérinaire d'Alfort, 1992
Les Ecoles d'architecture de Paris-Belleville et de Grenoble, 1992
Le Groupe ESC Nantes-Atlantique, 1992

Le Conservatoire national des Arts et métiers, 1993
L'Ecole nationale supérieure de chimie de Montpellier, 1993

L'Institut national des sciences appliquées de Toulouse, 1994
L'Institut national polytechnique de Toulouse, 1994
L'Ecole nationale supérieure de mécanique et des microtechniques de Besançon, 1995
L'Ecole nationale supérieure de chimie de Paris, 1995
L'Ecole nationale supérieure d'Arts et métiers, 1995

Le Muséum national d'histoire naturelle, 1996
L'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques*, 1996
L'IUFM de l'académie de Caen*, 1996
L'IUFM de l'académie de Grenoble*, 1996
L'IUFM de l'académie de Lyon*, 1996
L'Institut national des sciences appliquées de Lyon*, 1996
L'Ecole centrale de Lyon*, 1996

L'Ecole normale supérieure de Lyon*, 1997

Les évaluations de retour

L'université Louis Pasteur - Strasbourg I, 1994

L'université de Nantes, 1995
L'Ecole centrale de Nantes, 1995
L'université Rennes I, 1995

L'université de Provence - Aix-Marseille I, 1996
L'université Claude Bernard-Lyon I*, 1996
L'université Jean Moulin-Lyon III*, 1996
L'université Lumière-Lyon II*, 1997

Evaluations disciplinaires

La Géographie dans les universités françaises : une évaluation thématique, 1989

Les Sciences de l'information et de la communication, 1993

L'Odontologie dans les universités françaises, 1994

La formation des cadres de la Chimie en France, 1996

* Etablissement ayant donné lieu à un Profil.

Rapports sur les problèmes généraux et la politique de l'Enseignement supérieur

Rapports au Président de la République

Où va l'Université ?, (rapport annuel) Gallimard, 1987
Rapport au Président de la République, 1988.
Priorités pour l'Université, (rapport 1985-1989),
La Documentation Française, 1989
Rapport au Président de la République, 1990
Universités : les chances de l'ouverture, (rapport
annuel), La Documentation Française, 1991
Rapport au Président de la République, 1992
Universités : la recherche des équilibres, (rapport
1989-1993), La Documentation Française, 1993
Rapport au Président de la République, 1994
Evolution des universités, dynamique de l'évalua-
tion (rapport 1985-1995), La Documentation
Française, 1995
Rapport au Président de la République, 1996

Rapports thématiques

Recherche et Universités, Le Débat, n° 43,
janvier-mars 1987, Gallimard
L'enseignement supérieur de masse, 1990
Les enseignants du supérieur, 1993
Le devenir des diplômés des universités, 1995
Les personnels ingénieurs, administratifs,
techniciens, ouvriers et de service dans les
établissements d'enseignement supérieur, 1995
Les magistères, 1995
Réflexions à propos du site universitaire de Lyon,
1997

Bulletins n° 1 à 23

Profils n° 1 à 10

COMITE NATIONAL D'EVALUATION 1995 - 1997

Monsieur Jean-Louis AUCOUTURIER, président

Monsieur Georges CREMER, vice-président

Monsieur Henri DURANTON, vice-président

Monsieur Claude CAMBUS

Monsieur Raymond LEGEAIS

Monsieur Yves CHAIGNEAU

Monsieur Patrick LEGRAND

Monsieur François DAGOGNET

Monsieur Georges LESCUYER

Monsieur Robert FLAMANT

Monsieur Maurice MAURIN

Monsieur Pierre GILSON

Madame Chantal MIRONNEAU

Monsieur Jean-Claude GROSHENS

Monsieur Pierre TOUBERT

Monsieur Claude JESSUA

Secrétaire général

Monsieur André STAROPOLI

**43, rue de la Procession 75015 PARIS Tel. : 01 40 65 60 97 - Télécopie : 01 40 65 63 94
Internet : <http://www-cne.mesr.fr>**

Autorité administrative indépendante

Directeur de la publication : Jean-Louis Aucouturier
Edition - Diffusion : Francine Sarrazin