

« Il faudrait refinancer l'Institut des sciences naturelles à hauteur de 30 % »

Sur le départ, Camille Pisani, la directrice du Musée des sciences déplore une dotation qui ne couvre même plus les besoins fondamentaux, et un manque d'autonomie coûteux.

ENTRETIEN

ALAIN LALLEMAND

Elle est arrivée le 1er juin 2005, prend sa retraite pile quatorze années plus tard : la directrice générale de l'Institut royal des sciences naturelles, Camille Pisani, passera la main ce mardi 30 avril. Pour l'Institut et le musée des sciences, ce départ marque un changement de style : Mme Pisani est à la fois ingénieur en physique nucléaire et docteur en didactique des sciences, elle cède la main à une financière, Patricia Supply, jusqu'ici directrice des services d'appui. Spécialiste de la gestion d'entreprise, titulaire d'un Master en sciences commerciales et financières, la nouvelle directrice est désignée *ad interim* - comme la plupart de ses collègues désormais - et sa désignation montre à quel point les impératifs de gestion sont devenus une priorité imposée aux Établissements scientifiques fédéraux.

Cette rigueur de gestion, Mme Pisani en a assumé sa part. Depuis l'installa-

tion du gouvernement Michel, elle a eu à composer avec une trajectoire budgétaire qui a privé l'Institut de 13 % de sa dotation. La forcée à épargner chaque année de 200 à 250.000 euros sur le budget du personnel (18 équivalents temps plein sont passés à la trappe). Cette Française a pu aussi goûter aux délices d'un État qui l'oblige à passer par la Régie des bâtiments pour réparer une porte d'entrée ou à recourir aux examens du Selor pour la moindre des fonctions.

Face à ces grandes difficultés, elle nous dit avoir apprécié l'écoute dont a récemment fait preuve la ministre Sophie Wilmès (MR) qui assure désormais la double tutelle du Budget et de la Politique scientifique.

Mais comment voit-elle l'avenir ?

Ce musée, combien de visiteurs ?

330.000 visiteurs. Après la rénovation de la Galerie des dinosaures, on a eu une année à 360.000 visiteurs, que nous n'avons pas encore dépassée. Mais nous sommes revenus au niveau d'avant les attentats, donc la fréquentation se maintient. Ce n'est pas là que le bât blesse.

Où en sont les moyens de l'Institut ?

Aujourd'hui - et c'est grave - même les

dépenses de base ne sont plus totalement couvertes par la dotation. Elles sont honorées parce que des projets scientifiques extérieurs dégagent des marges dont nous utilisons une partie pour payer les dépenses de base ! Chaque année, nous répondons à des appels d'offres pour la recherche. Lorsque nous décrochons un projet, son financement nous permet d'exécuter le

projet et dégage une marge pour contribuer aux frais généraux. Ce genre de marge devrait servir à renforcer les équipes qui gèrent le personnel, les finances, etc. Chez nous, nous en sommes réduits à les utiliser pour chauffer notre bâtiment. La facture d'énergie devrait être intégralement couverte par la dotation. En réalité, nous sommes obligés d'y contribuer via nos ressources propres. Il n'est pas normal qu'elles servent à payer des frais aussi fondamentaux.

Ce sont des frais généraux dans leur globalité qu'il faut parler : nous avons quatre corps de bâtiments sur 18 ni-

veaux, 22 ascenseurs à maintenir, les frais de chauffage, toute la maintenance de la chaufferie et de la ventilation. Cela consomme plus de 25 % de notre dotation de fonctionnement. Et ce n'est pas lié à notre activité ou à la taille du personnel, c'est lié à ce bâtiment, à sa taille (55.000 mètres carrés), ses nombreuses fenêtres...

Pour retrouver un fonctionnement normal, de quel ordre devrait être votre refinancement ?

Il faut au minimum refinancer le fonctionnement, et dans la durée. Quand la nouvelle trajectoire budgétaire s'est imposée à nous, il y a eu une sorte de compensation offerte sous forme d'investissement ponctuel : on a pu acheter des CT-scan pour digitaliser les collections, nous en sommes très contents. Mais avec un subside unique, on ne peut acheter que du matériel. On ne peut pas avoir les personnes pour s'en occuper, on n'a pas de quoi couvrir le contrat de maintenance, ni le fonctionnement. Le financement qui nous manque le plus concerne les dépenses récurrentes.

De quelle ampleur devrait être ce refinancement ?

Si on reste dans le contexte actuel, avec des établissements sans statut juridique, avec cette même dépendance très forte pour les recrutements et bâtiments, on devrait les refinancer à hauteur de 30 %. L'accumulation des règles qui nous sont imposées fait qu'en pratique nous avons beaucoup de difficulté à accéder à l'argent qu'on nous attribue. Cette absence de marge de manœuvre fait qu'en fin d'année on laisse du budget inutilisé. Pourquoi ? Non pas parce que nous serions trop dotés : parce que les délais de recrutement sont terriblement longs, parce que je dois repousser un certain nombre de choses pour la seule raison que le bâtiment n'est pas prêt. En fin d'année, l'accumulation de règles et procédures administratives fait que nous n'arrivons pas à dépenser sur l'année le budget qu'on nous a attribué et dont nous avons besoin. Les procédures sont un vrai handicap.

Donc, deux problèmes : le Selor...

Le problème n'est pas le Selor en soi, mais le fait qu'il est devenu l'organe de

recrutement pour tous les types d'emploi, ce qui n'était pas le cas il y a 10 ans. Il est normal que nous dépendions du Selor pour recruter les statutaires : le Selor est compétent pour toute la fonction publique, et je ne prétends pas qu'on échappe aux règles de la fonction publique. Mais je souhaite que nous puissions recruter nous-même tout le personnel contractuel - administratif, technique, scientifique. On doit passer par le Selor même pour des contrats de courte durée, même pour du personnel très spécialisé lié à un projet, pour lequel on fait passer des sélections hallucinantes basées sur des tests inadaptés. Quand nous recherchons quelqu'un capable de bien dégager les fossiles, cela n'a pas grand-chose à voir avec le test du bac à courrier. Nous perdons un temps absurde.

... et la Régie des bâtiments ?

Pour le bâtiment comme pour le recrutement, je regrette de ne pas avoir plus de capacité de réaction. Il y a quelques semaines, au moment où les vents étaient très forts, la vitre de l'une des deux portes d'entrée du musée s'est cassée. Je dépends de la Régie des Bâtiments pour changer cette vitre car c'est une vitre spéciale dans une porte spéciale. Je veux bien prendre les paris sur le nombre de mois - de mois ! - durant lesquels cette porte va rester en l'état. Je trouve invraisemblable que quelqu'un qui gère un établissement qui reçoit du public n'ait pas les moyens d'agir pour la sécurité et le confort de ses visiteurs. Tous mes équivalents en Europe, que ce soit à Londres, Berlin, Paris, Leyde... sont responsables de leur personnel et de leurs bâtiments. Ils gèrent tous un établissement qui a une structure juridique, et ils rendent compte à un conseil d'administration. Ils ont un contrat, des objectifs. Certes, eux aussi connaissent des réductions budgétaires, mais on en parle tous les cinq ans. Entre-temps, ils disposent de moyens proportionnés aux objectifs donnés. Et dans ces moyens, il y a l'argent, l'infrastructure et l'autonomie d'action.

Je pense que la moitié de nos problèmes viennent des coupes budgétaires et l'autre moitié du fait qu'on ne peut pas agir d'initiative.

Nos bâtiments sont gigantesques : 55.000 mètres carrés. Que pouvons nous y faire par nous-mêmes ? De la menuiserie, repeindre, on peut faire des réparations électriques mais on ne peut pas recâbler toute une aile du bâtiment. On peut changer une porte normale, mais nos portes d'entrée sont des portes spéciales pour lesquelles nous n'avons ni la compétence technique ni le budget. Nous devrions avoir la compétence technique et les budgets pour faire au moins des réparations de premier niveau.

Avec cette autonomie, à quel niveau faudrait-il vous refinancer ?

Si j'étais vraiment la patronne de cet établissement, si j'avais la capacité de fonctionner en pluriannuel (c'est-à-dire en pouvant créer et utiliser des réserves), je pense qu'en revenant au financement d'avant cette législature - + 20 % - je pourrais mieux faire fonctionner cet établissement, je pourrais même investir pour, par exemple, digitaliser les collections, un domaine dans lequel nous sommes terriblement en retard.

matériel et personnel « Nous n'avons plus de marge, nous sommes à l'os »

Parmi les projets inachevés, que devons-nous garder à l'œil ?

La fin de la rénovation, d'abord. J'ai toujours pensé qu'elle serait finie avant mon départ. J'espère savoir avant mon départ à quelle date la dernière salle sera achevée. Ce qui nous manque, c'est de pouvoir entrer dans un bâtiment, qui est prêt, où tout marche.

Cette rénovation est-elle en péril ?

Difficile à dire. J'y croirai le jour où je rentrerai dans le bâtiment. Cela fait un an et demi qu'on me dit que c'est pour bientôt, mais au bout d'un an et demi, on commence à se poser des questions. Et durant un an et demi, cela a mis toute notre programmation en danger : quand on ouvre une nouvelle salle permanente, on ne monte pas d'exposition temporaire en même temps. Notre programmation d'expositions temporaires a donc été suspendue à cette incertitude depuis deux ans au moins, ce qui est très difficile à vivre pour tout le monde. On attend ce moment pour mettre en place toute une nouvelle offre tarifaire, pédagogique, etc.

Pour le remplacement du matériel, quelles sont les limites de l'exercice ?

Un exemple très simple est celui du Lotto. Jusqu'en 2012, l'ensemble des ESF avait accès à une enveloppe dédiée au sein du Lotto, et pour laquelle nous introduisions chaque année nos demandes de remplacement de matériel. C'était très réglé : on connaissait l'enveloppe, les demandes étaient évaluées et classées par les conseils scientifiques – donc il existait une priorité au sein de chaque établissement scientifique, et ces demandes convergeaient vers la Politique scientifique, où se produisait un arbitrage. Avant la législature actuelle, cette enveloppe a été supprimée. Notre microscope électronique et ses périphériques ont aujourd'hui plus de dix ans, et je ne peux pas accéder à mes réserves budgétaires. Le jour où ce microscope électronique – aujourd'hui un instrument de base – ne sera plus réparable, il va falloir financer son remplacement sur la dotation annuelle – celle qui sert à payer l'électricité, etc. Trois à quatre cent mille euros, c'est une somme ! Nous n'avons plus de marge de manœuvre, nous sommes à l'os.

Nous avons dû arrêter une activité pour les classes – le camion qui va dans les écoles et s'appelle XperilAB.

qui fonctionne déjà grâce à un partenariat avec Solvay – parce que nous n'avions plus les 90.000 euros annuels pour le maintenir au-delà de l'année scolaire 2019-20. Or cela a énormément de succès. Toutes les réservations du 1^{er} septembre au 30 juin sont pleines en quelques semaines. C'est une activité très déficitaire, bien entendu, mais cela correspond à notre rôle social de diffusion des connaissances.

Les libéraux vous parleront « crowdfunding » – comme vous l'avez fait pour la restauration du fossile de platéosaure Ben.

Mais tout n'est pas « crowdfundable ». Un spécimen exceptionnel, qui arrive dans l'année, qui a un prénom, oui, c'est concret, on peut avoir envie de s'associer à l'événement. Et c'est une somme raisonnable : 50.000 euros. Mais cela demande un investissement considérable. En réalité, pour que le platéosaure soit là, il a fallu 140.000 euros. On a eu un subside de la Région Bruxelles Capitale, et des fonds divers, y compris évidemment des fonds propres. S'il avait fallu lever 140.000 euros, je ne sais pas si on y serait parvenu. D'autre part, dans ces 140.000 euros, je ne compte pas l'équivalent temps plein pendant un

an pour monter toute l'opération, inventer les « returns », monter les vidéos, lancer la campagne, etc.

Un aspect très positif du crowdfunding a été la partie communication, le « faire savoir ». Mais jusqu'où peut-on aller quand le but devient abstrait, ou du moins plus difficile à partager ? Peut-on faire « crowdfunder » une campagne de digitalisation d'insectes, qui sera utilisée essentiellement par les chercheurs et qui prendra cinq ans ? Cela paraît fort risqué.

On nous pense dépendants de la seule dotation, et pleurant parce que l'État n'est pas assez généreux, et parce que nous ne saurions pas aller chercher de l'argent ailleurs. Pas ici ! L'établissement s'autofinance à plus de 40 %. On ne peut pas nous reprocher de ne pas faire d'efforts. Dans notre rapport d'activité 2018 qui va bientôt paraître,

vous verrez que ce qui nous est alloué sur une base structurelle par l'État, c'est un peu moins que 17 millions, salaires compris. Or les recettes issues du musée et de la recherche s'élèvent

à presque 15 millions. Faites le calcul...

Quel a été l'impact de ces difficultés sur le moral des équipes ?

On le vit maintenant, au bout de cinq ans. C'est curieux ce qui s'est passé lorsqu'est tombée la circulaire budgétaire du nouveau gouvernement, et cette trajectoire en cinq ans qui nous imposait de rudes économies (-12 % en salaires, -20 % en fonctionnement, -33 % en investissements). À cela s'est ajouté le fait qu'on ne pouvait plus accéder aux réserves budgétaires. Il y a donc eu un double coup de massue.

Mais il y a eu – à l'époque – une sorte de sursaut, sur le registre : « On va y arriver quand même ! » La part des ressources propres a augmenté, et lors des départs de personnel, la charge de travail s'est répartie.

Mais cinq ans plus tard, conséquence de ce sursaut, nous avons aujourd'hui des burn-out. Les gens sont démotivés, ils ont le sentiment de ne pas voir la fin de l'effort. Aujourd'hui, nous sommes obligés de tailler à ce point

dans les dépenses qu'il y a des activités que nous n'assumons plus malgré leur succès. Il est difficile de se résoudre à supprimer des activités lorsqu'on sait qu'il existe une demande et un public. Nous sommes attachés à ce que nous faisons, et nous en sommes fiers, arrêter est un crève-cœur, et participe aussi au burn-out.

En matière de personnel, avez-vous pu préserver les fonctions critiques ?

Il n'y a pas longtemps, je vous aurais dit que les fonctions critiques avaient été préservées. Ce n'est plus tout à fait vrai. Il y a eu récemment deux départs dans la branche musée, et comme je ne pouvais en remplacer qu'un, on a essayé d'écrire un profil mixte, capable d'assurer deux fonctions. La sélection a été infructueuse. Il faut retrouver d'urgence la marge pour rouvrir un poste.

Le cadre rigide du plan de personnel est, lui aussi, un problème. Le plan de personnel est établi sur un diagnostic posé cinq mois avant sa validation, et douze mois avant son exécution. Ce n'est absolument pas évolutif. Si je veux le modifier, je dois remonter, via l'Inspection des finances, jusqu'à la ministre, pour faire approuver un changement. C'est ce que j'appelle une absence totale de réactivité.

bilan Quelles sont vos plus belles réussites ?

A.L.

Au moment de quitter votre fonction, Mme Pisani, de quoi êtes-vous la plus fière ?

Je suis fière de trois choses, qui ne sont pas exclusivement de mon fait : d'abord, la rénovation en cours du musée (lorsque je parle rénovation, je ne parle du musée, pas du bâtiment : le hall d'entrée et de nombreux bureaux et laboratoires sont dans un triste état, certaines façades sont protégées par des filets, etc.) La Galerie de l'Homme est une vraie réussite. Celle des iguanodons aussi, bien sûr, mais elle est tellement emblématique ! La Galerie de l'Homme, je l'aime beaucoup car la muséographie est très réussie, le discours est nouveau, et cette salle sur le corps, qui permet à des parents d'emmener les enfants pour com-

prendre par exemple ce qui se passe à la puberté, je trouve que c'est un endroit sans équivalent, qui traite d'un sujet qui n'est pas très facile.

Ensuite, dans cette période de terrible restriction budgétaire, je suis fière que nous ayons pu convaincre le gouvernement qu'on avait absolument besoin d'un navire océanographique neuf – et le nouveau *Belgica* est en construction. Obtenir une pareille décision est un beau succès qu'on doit à nos équipes, à la Politique scientifique et à la Défense.

Ma troisième fierté est d'avoir créé un service des collections, distinct des directions de recherche. Quand je suis arrivée, chaque département avait sa propre spécialité scientifique et gérait ses collections. J'ai pensé que ces collections appartenaient à tout le monde, qu'il fallait un service garantissant que quiconque qui en fait la demande puisse les consulter. Et éviter ainsi ce qui se produisait parfois, à savoir qu'on ne pouvait avoir accès à une collection parce que le scientifique compétent était parti sur le terrain. Le personnel ne devait pas être écartelé entre leurs recherches (et leur carrière) et leur

charge de service qui consistait à ouvrir les collections. Grâce au service que nous avons créé, cela nous a permis de monter dans le train de la digitalisation des collections, d'avoir plus de visiteurs, des collections plus ouvertes.

Cependant, ce service est sous-staffé : si on compare avec d'autres collections en Europe, nous avons deux équivalents temps plein (ETP) occupés aux collections par million de spécimens, alors que la moyenne européenne est à trois ETP.

Par ailleurs, nous faisons maintenant partie d'un grand consortium européen qui, via la digitalisation et une plateforme numérique, va réunir toutes les collections d'histoire naturelle d'Europe et les rendre accessibles toutes ensemble. Il s'agit d'interconnecter toutes ces collections pour qu'on puisse les considérer comme une seule collection consultable en une seule fois, sans obstacle lié à la spécificité d'une collection donnée ou un lieu déterminé. Cela ouvre de nouvelles perspectives pour la connaissance de la nature, je suis satisfaite d'y avoir contribué et que nous en soyons des membres actifs.