



Avis sur la stratégie immobilière du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN)

Six ans après la précédente audition du MNHN, le Conseil constate de la part de l'établissement une volonté d'amélioration de la connaissance du patrimoine, de prise en compte des préoccupations environnementales, de recherche de valorisation du patrimoine, d'exploration de diverses options. Cette dynamique ne suffit pas à faire oublier l'impasse financière dans laquelle l'établissement se trouve, bien au-delà du strict domaine de l'immobilier.

Vu le décret n°2016-1436 du 26 octobre 2016 modifiant le décret n°2011-1388 du 28 octobre 2011 et le décret n°2006-1267 du 16 octobre 2006 instituant un Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu le décret n°2016-1234 du 19 septembre 2016 modifiant le décret n°2008-310 du 3 avril 2008 relatif à la direction générale des finances publiques et portant création d'une direction de l'immobilier de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 28 février 2007 relative à la modernisation de la gestion du patrimoine immobilier de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 16 janvier 2009 relative à la politique immobilière de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 27 avril 2016 relative aux modalités de la nouvelle gouvernance de la politique immobilière de l'État ;

Vu la circulaire du Premier ministre du 19 septembre 2016 relative au renouvellement des schémas pluriannuels de stratégie immobilière des opérateurs de l'État ;

Vu la loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte ;

Vu l'avis du Conseil de l'immobilier de l'État n°2012-15 du 12 septembre 2012 relatif au schéma pluriannuel de stratégie immobilière du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN) ;

Vu le dossier transmis préalablement à l'audition et les éléments complémentaires transmis par le MNHN ;

Après avoir entendu, lors de sa séance du 8 novembre 2018, M. Bruno DAVID, président du MNHN, accompagné de M. Pierre DUBREUIL, directeur général délégué, de M. Emmanuel SKOULIOS, directeur général adjoint, de Mme Gaëlle BELLAMY, directrice de la rénovation

Conseil de l'immobilier de l'État

et de la maintenance et de M. Gwenning DEBÜRKC, responsable de la gestion domaniale, en présence de M. Guillaume DECROIX, sous-directeur de l'immobilier DEGSIP/MESRI, accompagné de Mme Nathalie RAYNAUD, chargée de secteur du pilotage immobilier DGESIP/MESRI et de M. Philippe BAUCHOT, adjoint à la Directrice de l'immobilier de l'État, accompagné de Mme Laurence MAURETTE et M. Olivier TIXADOR, du bureau doctrine et stratégie de l'immobilier de l'État ;

Considérant, pour mémoire, que le Conseil a auditionné le Muséum national d'histoire naturel (MNHN) sur sa stratégie immobilière le 10 juillet 2012. Il se prononçait favorablement sur son schéma pluriannuel de stratégie immobilière, en l'assortissant des remarques suivantes :

« D'une manière générale et même si de telles considérations ne relèvent pas directement de la compétence du CIE, le Conseil regrette le long manque d'investissement qui oblige le Muséum à un effort de rattrapage difficilement soutenable aujourd'hui. Le Conseil considère donc favorablement les efforts accomplis par le MNHN pour mettre à niveau ses installations et renouer avec une politique d'investissement conforme à l'importance de ses installations » ;

Il approuvait la recherche d'une valorisation commerciale compatible avec les contraintes juridiques, domaniales et fonctionnelles de l'établissement mais incitait le MNHN à approfondir sa stratégie de recours aux partenariats privés et mécénats, tant sur le plan déontologique que programmatique, afin d'assurer l'indépendance du Muséum dans les conditions de réalisation du noyau central de ses missions.

Il remarquait que l'opération Poliveau relevait d'un choix dont la rationalité n'est pas immobilière, dont les modalités sont complexes, et dont la réalisation dans le temps, notamment en ce qui concerne le retour des surfaces escomptées par le MNHN, et invitait à un pilotage particulièrement attentif par l'Etablissement public d'aménagement universitaire de la Région Ile-de-France (Epaurif) en charge du projet.

Il soulignait les enjeux de l'opération en partenariat public-privé du parc zoologique de Paris et de la maîtrise des coûts et des délais du projet du Musée de l'Homme (MH). Il appelait France Domaine, avec les ministères de tutelle, à accompagner ces opérations qui engagent fortement l'État propriétaire.

Il incitait le MNHN à sécuriser les opérations indispensables en concentrant l'investissement public sur le cœur de ses missions de conservation, exposition et recherche, en recherchant systématiquement des partenariats pour les actions de développement ou les manifestations ponctuelles.

Il encourageait le MNHN à poursuivre, avec la prudence nécessaire, ses efforts de rationalisation et de valorisation de son patrimoine et, plus globalement, à établir une stratégie de valorisation et de conservation de ses collections axée sur l'économie et la différenciation des besoins immobiliers en termes de lieux d'exposition et de stockage.

Considérant que depuis 2004, le MNHN a produit annuellement un schéma directeur de rénovation de son patrimoine immobilier, s'appuyant sur une dotation annuelle aux investissements de 17 M€ émanant du ministère de tutelle (enseignement supérieur) ;

Conseil de l'immobilier de l'État

Considérant que dans le cadre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2010-2015, voté en fin d'année 2011, le MNHN s'est fixé les objectifs suivants :

- La fiabilisation du patrimoine immobilier de l'établissement : établissement d'une base de données patrimoniale, mise à jour du TGPE¹, évaluation systématique des propriétés par France Domaine, établissement d'un cadastre des surfaces occupées par direction/service permettant une rationalisation, mise en place de la mission de gestion domaniale,
- La mise en sécurité des personnes et des biens : poursuite des opérations liées à la sécurité,
- La mise en œuvre d'une politique de maintenance : poursuite de la mise en place des outils (GTB, GMAO), recensement renégociation suivi des contrats d'énergie et des consommations, globalisation des marchés techniques prise en compte des sites en région,
- La valorisation du patrimoine : se recentrer sur le cœur des missions du MNHN en cédant le patrimoine hors cible et dégager ainsi les ressources financières pour supporter les investissements liés aux activités cœur du MNHN,
- L'établissement d'un scénario de programme de travaux 2011/2015 et 2016/2020 intégrant la prise en compte du projet immobilier Poliveau avec Paris 3 ;

Considérant que l'établissement dispose d'un patrimoine étendu composé de quinze sites principaux répartis sur huit régions totalisant 696 hectares d'emprises foncières ;

Que les surfaces bâties sont constituées de 175 000 m² SHON², dont 109 000 m² dédiés à la recherche et à l'expertise³, 1 000 m² pour les salles d'enseignement, 28 500 m² pour les bureaux et l'administration et 21 700 m² pour la diffusion des connaissances et la documentation ;

Considérant qu'en 2015, fin théorique du SPSI⁴, figurent au bilan, la réouverture du parc zoologique de Paris (PZP) et du Musée de l'homme, la cession d'immeubles parisiens (36,9 M€), de la Villa Bric-à-Brac à Dinard (2,1 M€) et du parc de Clères (0,3 M€). A contrario, les opérations Poliveau, restructuration du site de Brunoy (91) et cession du site de Menton n'ont pas été réalisées⁵ ;

Considérant que le MNHN estime à 20 M€ les besoins annuels en crédits d'investissement pour mettre en œuvre son SPSI ; que les dotations aux investissements de 17 M€ en 2015, sont passées à 3 M€ en 2016, ont été nulles en 2017 et progressent à 4,6 M€ en 2018 ;

Que l'établissement bénéficie de 7 M€ au titre du CPER 2015-2020 afin de réaliser les premiers travaux de mise en sécurité de la Galerie de paléontologie et d'anatomie comparée (GPAC) et le déplacement des collections actuellement situées en zone inondable ;

¹ Tableau général des propriétés de l'État.

² Données issues de l'enquête surface du MNHN de 2016. La DIE précise quant à elle que les quinze sites totalisent une SUB de plus de 130 000 m².

³ Dont 22 000 m² dédiés au stockage des collections.

⁴ Le SPSI 2010-2015 n'a été voté en CA qu'en fin d'année 2011 l'opération Poliveau ayant entraîné une forte opposition.

⁵ L'opération Poliveau est abandonnée, celle de Brunoy est retardée, celle de Menton abandonnée.

Conseil de l'immobilier de l'État

Considérant que pour atteindre ses objectifs, le MNHN a procédé au regroupement de la direction de la rénovation et de la maintenance et de la cellule de gestion domaniale au sein d'un pôle immobilier ; à l'acquisition d'un logiciel de gestion immobilière et d'un outil de suivi opérationnel ; au recrutement d'un économiste de flux ; au renforcement de la cellule mécénat notamment dans le cadre de la recherche de valorisation des espaces ;

Considérant que le MNHN fait état d'une stratégie patrimoniale pour les années à venir organisée selon les axes suivants : permettre la continuité de service, augmenter les ressources propres de l'établissement, préparer des opérations majeures, poursuivre les travaux et études concourant à la sécurité des personnes et des biens, renforcer la démarche quant au contrôle de l'énergie ;

Que ces axes sont déclinés en une liste de travaux, dont certains non chiffrés à ce stade, parmi lesquels figurent la rénovation globale de la GPAC et des bâtiments de la ménagerie, l'opération Brunoy comprenant la construction d'un bâtiment de recherche, d'une nouvelle animalerie dans le cadre de l'opération globale de restructuration et de construction du site dit du « petit château » ainsi que la rénovation de l'orangerie ;

Considérant que les éléments de stratégie transmis au Conseil restent à être formalisés en un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, selon les modalités établies par la Direction de l'immobilier de l'État, puis validés par cette dernière dans le cadre du suivi renforcé dont bénéficie le MNHN ;

Les représentants du Muséum national d'histoire naturelle, du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de la direction de l'immobilier de l'État ayant été entendus en leurs explications ;

Le Conseil, après en avoir délibéré lors de ses séances du 8 novembre et du 20 décembre 2018, formule les recommandations suivantes :

1. Le Conseil regrette que les appels à la vigilance formulés dans son avis du 12 septembre 2012, qu'il s'agisse du PPP pour le parc zoologique de Paris (PZP) ou de l'opération de rénovation du Musée de l'Homme, n'aient pas été davantage pris en compte pour et par l'État propriétaire.
2. Le Conseil constate de la part de l'établissement une volonté d'amélioration de la connaissance du patrimoine, de prise en compte des préoccupations en matière de développement durable, de recherche de valorisation du patrimoine, d'exploration de diverses options (dont le mécénat, le recours à l'emprunt, l'intracring...). Il salue l'opérateur d'avoir réalisé la partie inventaire et diagnostic du SPSI, même si des marges de progrès existent.
3. Le Conseil relève toutefois, malgré cette dynamique, que l'établissement se situe aujourd'hui dans une impasse qui dépasse le strict domaine de l'immobilier.

Le contrat de PPP du parc zoologique impose au MNHN le versement d'une redevance annuelle de 14 M€, compensée par une subvention d'État. Cela ne permet pas, pour

Conseil de l'immobilier de l'État

autant, que les investissements nécessaires au maintien voire à l'accroissement de l'attractivité du PZP soient réalisés puisqu'ils restent à la charge de l'État ! Toutefois, le principe d'une sortie du PPP est écarté, car estimé à 160 M€.

Les termes du contrat de partenariat de rénovation du parc zoologique sont donc particulièrement défavorables à l'établissement et de facto à l'État. Les conditions dans lesquelles cette opération a été conduite sont incompréhensibles pour le Conseil.

4. Le Conseil ne reviendra pas plus longuement sur l'opération de rénovation du Musée de l'Homme initialement estimée à 52M€ en 2008, pour 92 M€ effectivement réglés (2015). Il s'agit là encore d'une opération source de déboire pour l'établissement.
5. Accessoirement, le Conseil constate que l'établissement a devant lui une réelle réflexion à conduire quant à la problématique des réserves parisiennes. Il recommande vivement qu'elle soit étudiée de près et qu'un déménagement hors Paris soit sérieusement envisagé.
6. De même, il invite l'établissement et ses tutelles à questionner l'intérêt de maintenir une ménagerie en hyper centre parisien, alors que l'établissement est dans l'incapacité avérée de procéder aux travaux nécessaires et de maintenir concomitamment le PZP, si ce n'est à grand renfort de subventions publiques.



En conclusion, et plus généralement, le Conseil constate l'absence de viabilité du modèle économique de l'établissement MNHN pris dans son ensemble. Il déplore l'absence même de traitement de cette question dans le cadre du projet de SPSI qui lui est présenté. Il lui semble vain, en conséquence, de se prononcer sur le sujet de l'immobilier tant les prérequis ne lui semblent pas réunis. Il ne peut que suggérer, puisque cela dépasse le champ de ses compétences, que les ministères de tutelle (métier et économique) et l'établissement s'interrogent dans les plus brefs délais sur ce que doit être le MNHN de demain : un établissement de recherche, d'enseignement, un musée, un établissement en capacité de mener des expertises pour le MTES.

Cet « objet » particulier dont la pérennité semble économiquement loin d'être garantie, pour ne pas dire très hypothétique, mériterait que ses missions soient revues, précisées et mises en cohérence dans le cadre d'un projet d'établissement réaliste, y compris d'un point de vue économique.

Lorsque ces réflexions préalables auront abouti, toutes les conséquences en matière d'immobilier pourront en être tirées et le MNHN, aidé par ses tutelles, sera alors en capacité d'établir un schéma immobilier viable et cohérent qu'il présentera au Conseil.

**Pour le Conseil,
son Président**

Signé

Jean-Paul MATTÉI