



# **LE CAMPUS DE JUSSIEU : LES DERIVES D'UNE REHABILITATION MAL CONDUITE**

Rapport public thématique

Novembre 2011

**LE CAMPUS DE JUSSIEU :**  
**LES DERIVES D'UNE REHABILITATION**  
**MAL CONDUITE**



Photographie de la première page : la tour centrale du campus de  
Jussieu en cours de réhabilitation. Source : EPAURIF

## SOMMAIRE

<b>DELIBERE.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE I - UNE OPERATION COMPLEXE MARQUEE PAR UNE DERIVE CONTINUE DES DELAIS ET DES COUTS .....</b>	<b>17</b>
<b>I - Les défaillances dans la conduite des cinq opérations principales....</b>	<b>20</b>
A - La construction du bâtiment ATRIUM .....	21
B - Le désamiantage et la réhabilitation de la tour centrale .....	22
C - La réhabilitation de l'îlot Cuvier .....	27
D - Le désamiantage et la réhabilitation du secteur ouest du gril.....	30
E - Le désamiantage et la réhabilitation du secteur est du gril .....	40
<b>II - Le glissement du calendrier et ses conséquences sur les coûts de location des locaux temporaires.....</b>	<b>43</b>
A - L'augmentation importante des surfaces prises à bail.....	43
B - L'augmentation du coût des locaux de substitution .....	45
<b>III - La dérive des coûts de l'opération .....</b>	<b>46</b>
A - Les réévaluations entérinées par différents arbitrages.....	46
B - Les dérives de l'enveloppe financière .....	47
C - Les prévisions à fin 2010 .....	48
<b>CHAPITRE II - LES CAUSES DES DERIVES DE L'OPERATION ...</b>	<b>51</b>
<b>I - Un établissement public insuffisamment armé.....</b>	<b>52</b>
A - La structuration tardive de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ).....	52
B - Le rôle insuffisant du conseil d'administration .....	54
C - Les défaillances de la maîtrise d'ouvrage .....	54
<b>II - L'insuffisante responsabilisation des établissements universitaires</b>	<b>59</b>
A - Les trop nombreuses évolutions de programme .....	59
B - Les conflits concernant les relogements.....	62

---

<b>III - Les carences du pilotage de l'opération par l'Etat.....</b>	<b>65</b>
A - Le pilotage insuffisant de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) .....	65
B - L'absence de coordination avec l'opération ZAC Paris Rive Gauche	67
C - Les incertitudes sur l'affectation des bâtiments .....	70
D - L'absence de mise en œuvre des observations des missions de contrôle .....	72
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>81</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>85</b>
<b>LISTE DES SIGLES.....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>135</b>

**Les rapports publics de la Cour des comptes**  
**- élaboration et publication -**

La Cour publie, chaque année, un rapport public annuel et des rapports publics thématiques.

Le présent rapport est un rapport public thématique.

Les rapports publics de la Cour s'appuient sur les contrôles et les enquêtes conduits par la Cour des comptes ou les chambres régionales des comptes et, pour certains, conjointement entre la Cour et les chambres régionales ou entre les chambres. En tant que de besoin, il est fait appel au concours d'experts extérieurs, et des consultations et des auditions sont organisées pour bénéficier d'éclairages larges et variés.

Au sein de la Cour, ces travaux et leurs suites, notamment la préparation des projets de texte destinés à un rapport public, sont réalisés par l'une des sept chambres que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour des comptes, ainsi que des chambres régionales des comptes, et donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'*indépendance* institutionnelle des juridictions financières et statutaire de leurs membres garantit que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La *contradiction* implique que toutes les constatations et appréciations ressortant d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La publication dans un rapport public est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Dans le rapport publié, leurs réponses accompagnent toujours le texte de la Cour.

La *collégialité* intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication.

Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Leur rapport d'instruction, comme leurs projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une chambre ou une autre formation comprenant au moins trois magistrats, dont l'un assure le rôle de contre-rapporteur, chargé notamment de veiller à la qualité des contrôles. Il en va de même pour les projets de rapport public.

Le contenu des projets de rapport public est défini, et leur élaboration est suivie, par le comité du rapport public et des programmes, constitué du premier président, du procureur général et des présidents de chambre de la Cour, dont l'un exerce la fonction de rapporteur général.

Enfin, les projets de rapport public sont soumis, pour adoption, à la chambre du conseil où siègent, sous la présidence du premier président et en présence du procureur général, les présidents de chambre de la Cour, les conseillers maîtres et les conseillers maîtres en service extraordinaire.

Ne prennent pas part aux délibérations des formations collégiales, quelles qu'elles soient, les magistrats tenus de s'abstenir en raison des fonctions qu'ils exercent ou ont exercées, ou pour tout autre motif déontologique.

\*

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site Internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr). Ils sont diffusés par *La documentation Française*.

## Délibéré

La Cour des comptes, délibérant en chambre du conseil, a adopté le présent rapport sur « Le campus de Jussieu : les dérives d'une réhabilitation mal conduite ».

Le rapport a été arrêté au vu du projet communiqué au préalable aux administrations et organismes concernés, et des réponses qu'ils ont adressées en retour à la Cour.

Les réponses sont publiées à la suite du rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

Ont participé au délibéré : M. Migaud, premier président, MM. Picq, Babusiaux, Descheemaeker, Bayle, Mme Froment-Meurice, MM. Durrleman, Lévy, présidents de chambre, M. Bertrand, président de chambre, rapporteur général, M. Pichon, Mme Cornette, M. Hespel, présidents de chambre maintenus en activité, MM. Mayaud, Devaux, Gillette, Ganser, Monier, Troesch, Beysson, Briet, Mme Bellon, MM. Moreau, Lefas, Mme Pappalardo, MM. Cazala, Lafaure, Frangialli, Andréani, Mmes Morell, Fradin, MM. Gautier (Louis), Morin, Braunstein, Mmes Saliou (Françoise), Dayries, MM. Gautier (Jean), Vermeulen, Tournier, Vivet, Mme Moati, MM. Cossin, Davy de Virville, Sabbe, Valdiguié, Ténier, Lair, Mme Trupin, M. Corbin, Mme Froment-Védrine, MM. Doyelle, de Gaulle, Guibert, Uguen, Mme Briguët, M. Guédon, Mme Gadriot-Renard, MM. Martin (Claude), Bourlanges, Sépulchre, Guérault, Mme Malgorn, MM. Chouvet, Clément, Mme Cordier, MM. Le Mer, Migus, Rousselot, Laboureix, Lambert, de Nicolay, Mme Dardayrol, MM. de la Guéronnière, Guillot, Jamet, Mme Fontaine, conseillers maîtres, MM. Schott, Klinger, Gros, Blairon, Leclercq, Marland, Schmitt, Jouanneau, conseillers maîtres en service extraordinaire.

Etaient également présents :

- M. Bénard, procureur général, qui a présenté ses observations, et M. Vallernaude, avocat général, qui l'assistait ;
- Mme Fau et M. Robert, rapporteurs extérieurs, qui assistaient le rapporteur général.

\*\*\*

M. Terrien, secrétaire général, assurait le secrétariat de la chambre du conseil.

Fait à la Cour, le 15 novembre 2011.

Le projet de rapport soumis à la chambre du conseil a été préparé, puis délibéré le 8 septembre 2011, par la troisième chambre de la Cour des comptes, présidée par M. Picq, président de chambre, et composée de MM. Pichon, président de chambre maintenu, Mayaud, Duchadeuil, Frangialli, Andréani, Gautier, Tournier, Couty, Sabbe, Bourlanges, de Nicolay, Mme Dardayrol, conseillers maîtres, MM. Marland et Blairon, conseillers maîtres en service extraordinaire, les rapporteurs étant Mme Fau et M. Robert, rapporteurs extérieurs, et le contre-rapporteur, M. Clément, conseiller maître.

Il a été examiné et approuvé, le 20 septembre 2011, par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de MM. Migaud, premier président, Bénard, procureur général, Picq, Babusiaux, Descheemaeker, Bayle, Bertrand, rapporteur général du comité, Mme Froment-Meurice, MM. Durrleman et Levy, présidents de chambre.

## Introduction générale

Le campus de Jussieu, à Paris, a été construit dans les années 1960 à l'emplacement de l'ancienne Halle aux vins pour accueillir la faculté des sciences. La protection au feu de la majorité des bâtiments du campus était assurée par un flochage à base d'amiante. En 1996, la prise de conscience des risques liés à l'amiante pour la santé publique et la pression des utilisateurs du campus ont poussé le ministère à lancer l'opération de désamiantage des locaux.

A cette date, le campus accueillait deux universités (Paris 6 et Paris 7, devenues respectivement l'université Pierre et Marie Curie et l'université Paris Diderot) et un grand établissement, l'Institut de physique du globe de Paris (IPGP), soit, au total, 45 000 étudiants et plus de 10 000 personnels enseignants, chercheurs, administratifs et techniques.

Il offrait plus de 311 000 m<sup>2</sup> de surface hors œuvre nette (SHON), sur une emprise de 13 ha au cœur du 5<sup>ème</sup> arrondissement, et était principalement constitué des trois ensembles de bâtiments universitaires suivants :

- les « barres de Cassan » (65 000 m<sup>2</sup> SHON) : 2 bâtiments au nord et à l'est du campus, le long du quai Saint-Bernard et de la rue Cuvier, édifiés entre 1958 et 1961 par l'architecte Urbain Cassan<sup>1</sup> ;
- le « gril d'Albert » (155 000 m<sup>2</sup> SHON) : ensemble de 38 bâtiments disposés en forme de grille et appelés « barres » comprenant cinq niveaux en superstructure, entrecroisés par 24 rotondes, édifiés entre 1964 et 1971 par l'architecte Edouard Albert<sup>2</sup> ; il est construit sur une dalle sous laquelle se trouve un

---

<sup>1</sup> Urbain Cassan est un architecte français (1890-1979), formé à l'Ecole nationale supérieure des beaux arts et à l'Ecole polytechnique. Il commence sa carrière à la Compagnie des chemins de fer du Nord. En 1944, il est nommé directeur général de la reconstruction au ministère de la reconstruction et de l'urbanisme, et, en 1953, architecte en chef des bâtiments civils et palais nationaux. Parmi ses réalisations, outre les barres portant son nom sur le Campus de Jussieu, figurent le campus de l'université d'Orsay (1955-1965) et la tour Montparnasse (1969-1972).

<sup>2</sup> Edouard Albert, architecte français (1910-1968), formé à l'Ecole nationale supérieure des beaux arts, a commencé sa carrière par des études sur les bétons précontraints (1949), les structures tubulaires (1954-1957), puis sur l'urbanisme tridimensionnel (1960). Il est notamment à l'origine de la construction du premier gratte-ciel à Paris, immeuble d'habitation de 23 étages situé dans le 13<sup>e</sup> arrondissement.

- « socle », formé du rez-de-chaussée Saint-Bernard et d'un sous-sol partiel (64 000 m<sup>2</sup> SHON) ;
- la tour centrale de 24 étages implantée au milieu de la place centrale du campus (11 000 m<sup>2</sup> SHON).
- Seules les barres de Cassan n'étaient pas amiantées.

### Vue aérienne du Campus de Jussieu en 2003



*Source : l'établissement public du campus de Jussieu (EPCJ)*

L'opération de désamiantage des bâtiments annoncée en 1996 devait être menée en trois ans en site occupé pour un budget estimé à 183 M€.

Un établissement public spécifique, l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ), a été créé en 1997 pour en assurer la maîtrise d'ouvrage et conduire l'ensemble des travaux de désamiantage et de réhabilitation du site, ainsi que le relogement des entités délocalisées. Cet établissement est devenu, en 2010, l'Etablissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (EPAURIF).

En 2000, l'emprise de l'îlot Cuvier, située à l'angle des rues Cuvier et Jussieu, qui abritait notamment le pavillon historique de Pierre et Marie Curie, a été intégrée au périmètre de la rénovation. En 2001, à la suite du plan d'accélération du chantier, l'enveloppe prévisionnelle de l'opération a été portée à 681,5 M€.

Le contrôle mené par la Cour en 2003 avait relevé les défaillances de la conduite générale de cette opération, notamment l'insuffisance des travaux de préparation et l'absence de structure de pilotage pour un projet aussi complexe.

Les dérives étaient déjà importantes : le budget était alors estimé à 800 M€ et le calendrier accusait plusieurs années de retard. En 2004, seuls le désamiantage et la rénovation d'une petite partie du gril avaient été menés à bien.

La Cour avait alors particulièrement souligné la nécessité de mettre en place des structures de pilotage et d'arbitrage pour une opération de cette envergure.

#### **Les conclusions du précédent contrôle de la Cour**

L'Établissement public du campus de Jussieu (EPCJ) a fait l'objet d'un contrôle de la Cour dont les conclusions ont été publiées dans le rapport public annuel 2004 sous le titre : « *Du désamiantage à la réhabilitation du campus de Jussieu*<sup>3</sup> ».

Les principales observations de la Cour étaient les suivantes :

- une conception mal maîtrisée, tant en termes de diagnostics et d'études préalables que de définition de programme ou d'allocation des surfaces réhabilitées. La Cour soulignait en particulier l'absence d'études approfondies de solutions alternatives avant la prise de décisions et l'absence de programmation d'ensemble ;

- l'absence de pilotage, notamment pour assurer la coordination des projets et pour arbitrer les éventuels litiges entre établissements bénéficiaires, et l'impossible stabilisation des programmes en résultant ;

- les difficultés de relogement et l'augmentation de leurs coûts, directs et induits ;

- les entorses nombreuses aux règles de la commande publique justifiées par l'urgence ;

- la très forte augmentation du coût global et en particulier des coûts liés aux relogements.

<sup>3</sup> Rapport public annuel 2004, chapitre 3, pages 103 à 139.

La conclusion du rapport soulignait la nécessité de tirer toutes les leçons des difficultés rencontrées, en particulier des défauts d'études préalables, de programmation et de pilotage de l'opération. La Cour insistait sur la nécessité d'un « *engagement fort de l'autorité ministérielle voire gouvernementale* », le seul établissement public ne pouvant l'assumer. Elle saluait la création d'une mission interministérielle visant à examiner les différents scénarios d'évolution possible du chantier de désamiantage et de rénovation, tout en regrettant qu'il ait fallu attendre six ans avant que ces structures d'arbitrage et de suivi soient mises en place.

Au cours de l'année 2004, les perspectives de l'opération apparaissaient très sombres. La difficulté à libérer les locaux retardait considérablement les chantiers et les différents scénarios élaborés par l'établissement étaient tous caractérisés par un dérapage très important de délai et de coût. Cette situation a conduit le ministère à solliciter un contrôle conjoint mené par l'inspection générale des finances (IGF), l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et le conseil général des ponts et chaussées (CGPC). Les conclusions de la mission tripartite définissaient, en 2005, un nouveau scénario permettant de contenir la dérive des délais et des coûts et formulaient de nombreuses recommandations pour en améliorer la conduite.

Lors d'un nouveau contrôle réalisé en 2010 et 2011, la Cour a examiné les principales opérations de travaux réalisées par l'établissement public depuis la précédente intervention de la Cour, ainsi que les modalités de pilotage global. Il en ressort que toutes les opérations conduites par l'établissement public ont connu des dérives importantes en termes de calendrier et de coûts, dues, d'une part, aux défaillances de l'établissement maître d'ouvrage, mais également au contexte difficile dans lequel il a conduit les travaux, la question essentielle de la mise en place d'une structure de pilotage n'ayant pas été résolue.

Le dérapage financier est très important : le coût final, estimé à 1,8 Md€, a presque triplé par rapport au coût prévu en 2001. Cet investissement, sur le seul campus de Jussieu, apparaît considérable, notamment au regard des programmes immobiliers universitaires envisagés par l'Etat. Le plan Campus annoncé en 2008 prévoit en effet la mobilisation de 5,5 Md€ répartis entre douze campus.

L'établissement n'est pas en conformité avec l'obligation réglementaire de désamiantage au 31 décembre 2010, les travaux ne devant s'achever qu'en 2011. Quant à la réhabilitation des bâtiments, elle devrait se poursuivre jusqu'en 2015.

Si la nécessité de donner à l'université Pierre et Marie Curie des conditions d'installation à la mesure de son niveau scientifique, internationalement reconnu, ne fait pas de doute, il reste que cet objectif aurait dû être atteint à un bien moindre coût financier pour la collectivité publique.

Le présent rapport, centré sur la réhabilitation du campus, décrit (chapitre I) et analyse (chapitre II) les dérives de délais et de coûts qui l'ont affectée.

Malgré la spécificité de l'opération, la Cour considère que les enseignements qui peuvent être tirés de l'ampleur des dérives constatées ont une portée dépassant le seul cadre du campus de Jussieu. La compréhension de l'enchaînement des faits, de leurs causes et de la chaîne des responsabilités qui les ont rendus possibles est un préalable indispensable pour éviter que des errements semblables n'affectent les grands chantiers immobiliers universitaires projetés pour les années à venir dans le cadre du plan campus et du « grand emprunt ».

# **Chapitre I**

## **Une opération complexe marquée par une dérive continue des délais et des coûts**

### **Une opération d'une grande complexité**

#### **Un projet de grande ampleur, en site occupé**

L'étendue du site de Jussieu, le nombre de ses occupants, leurs activités d'enseignement et de recherche nécessitant des aménagements et des équipements très spécifiques expliquent la complexité de l'opération. Cette complexité a été encore accrue par le choix de réaliser les chantiers tandis que le site restait occupé par de nombreux utilisateurs.

L'absence de documentation sur les méthodes de construction des bâtiments a également constitué un facteur de complexité.

Contrairement à ce que leur aspect extérieur laisse présager, la construction de l'ensemble n'a pas été réalisée de façon homogène, et l'absence de plans de structure a gêné le bon déroulement des travaux.

L'occupation des bâtiments n'était pas non plus documentée, l'université Pierre et Marie Curie n'ayant pas été en mesure d'indiquer précisément par quelles entités étaient occupés les locaux. Il n'existait pas d'outil de gestion des surfaces, et les modalités d'occupation du site étaient totalement désorganisées et incontrôlées du fait de la sur-occupation des locaux prévus initialement pour 25 000 étudiants : en 1996, chaque m<sup>2</sup> était occupé, y compris les circulations, en particulier les rotondes, au mépris des règles les plus élémentaires de sécurité.

### **Des utilisateurs nombreux et exigeants**

L'Établissement public du campus de Jussieu (EPCJ) a dû gérer des relations avec de très nombreux utilisateurs, ce qui n'a pas créé un environnement propice à la rapidité et à la simplicité des arbitrages. La renommée des laboratoires de recherche, et parfois de leur directeur, explique, en outre, un degré d'exigence élevé sur les conditions d'accueil des équipes. Enfin, la complexité de la gouvernance universitaire a rendu parfois difficile l'identification des prescripteurs réels, notamment en matière de définition des besoins.

Par ailleurs, les désagréments très importants subis par les établissements présents sur le campus doivent être soulignés.

La réduction des espaces d'enseignement, la délocalisation des entités de recherche, la neutralisation de certaines zones au fur et à mesure de l'avancement des travaux et toutes les nuisances subies autour des chantiers perturbent le fonctionnement des établissements depuis de nombreuses années. Le président de l'université Pierre et Marie Curie a ainsi signalé en audition que l'université en avait été parfois réduite à organiser des travaux pratiques « dans les caves », du fait du manque d'espace.

### **L'absence de coordination avec l'opération ZAC Paris Rive Gauche**

A la fin de l'année 1996, le projet d'installation de l'université Paris 7 sur un nouveau campus devant être construit sur la ZAC Paris Rive Gauche était adopté par le conseil d'administration de cette université. La maîtrise d'ouvrage de cette opération était confiée au recteur de Paris. Le désamiantage du campus de Jussieu était donc dès l'origine dépendant du déroulement d'un autre projet immobilier d'envergure, pilotée par un maître d'ouvrage distinct.

La libération des zones du campus de Jussieu devant être désamiantées puis réhabilitées dépendait de la capacité à reloger les utilisateurs. S'agissant des entités de l'université Paris Diderot, cela

supposait l'achèvement de leurs locaux définitifs, pour éviter des relogements intermédiaires.

Cette stratégie a engendré des retards importants dans le déroulement de la réhabilitation du campus de Jussieu. Elle impliquait une collaboration étroite entre les deux maîtrises d'ouvrage en matière de pilotage global pour que soient pris en compte les besoins de libération du site. Cette nécessaire coordination entre les deux opérations ajoutait à la complexité de l'ensemble et aurait dû relever d'un acteur ayant autorité sur les deux projets.

### **L'absence de vision prospective globale**

L'absence de vision prospective et stratégique d'ensemble a été une caractéristique déterminante de l'opération.

L'Etat ne disposait pas au départ de perspective claire sur l'occupation à terme des surfaces du site. Le départ de l'université Paris Diderot du site de Jussieu permettait d'envisager une redistribution des surfaces pour les établissements parisiens. Cette circonstance représentait une opportunité, à condition que les surfaces rendues disponibles soient affectées par l'Etat, afin que les programmes puissent ensuite être définis en lien avec les utilisateurs.

Or l'affectation des surfaces du site n'a été définitivement stabilisée qu'en 2010. La conduite de l'opération a souffert des incertitudes pesant sur la destination finale des bâtiments.

### **Le contexte particulier de l'amiante : le risque pesant sur la santé publique et les contraintes de délais**

Le contexte particulier de risque de santé publique du fait de l'exposition à l'amiante a fortement pesé sur le pilotage du projet. Le décret du 7 février 1996 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante, modifié par décret du 13 septembre 2001, prévoyait que les travaux de désamiantage relatifs à l'amiante friable devaient être achevés dans un délai de trois ans, ceci dès lors qu'avait été observé un niveau d'empoussièrement dépassant le seuil de 5 fibres d'amiante par litre d'air. Ce délai initial pouvait être prorogé deux fois par arrêté préfectoral.

La période initiale a ainsi couru jusqu'au 31 décembre 2004 et a été prorogée par arrêté préfectoral du 22 juillet 2004 jusqu'au 31 décembre 2007. Une dernière et ultime prorogation a été accordée le 26 décembre 2007, repoussant le délai de désamiantage des bâtiments du campus de Jussieu au 31 décembre 2010.

Le comité anti-amiante de Jussieu a été créé en octobre 1994 par un enseignant de l'université Paris 7, dès qu'ont été connus les premiers cas de maladies liées à l'amiante parmi les personnels travaillant sur le site. Des plaintes avec constitution de partie civile ont été déposées en 1996<sup>4</sup> et 1997<sup>5</sup> devant la juridiction pénale.

Le 12 janvier 2005, après audition des présidents des universités Pierre et Marie Curie et Paris Diderot et du directeur de l'Institut de physique du globe de Paris, ces trois établissements sont mis en examen pour mise en danger d'autrui, en tant que personnes morales. L'instruction est toujours en cours à la date de publication du présent rapport.

Ainsi, les différents responsables ont agi pendant de nombreuses années dans un climat de tension, et sous une forte pression médiatique, en raison de l'enjeu de santé publique du désamiantage.

La première partie du présent chapitre décrit le déroulement des cinq grandes opérations de travaux conduites par l'établissement public au cours de la période contrôlée. Les dérives de chacune d'entre elles ont entraîné d'importants surcoûts de location de locaux décrits dans la deuxième partie. Le dérapage très important de l'enveloppe financière globale est l'objet de la troisième partie.

## **I - Les défaillances dans la conduite des cinq opérations principales**

Les travaux sur le campus de Jussieu, présentés ci-après en respectant leur chronologie, ont été organisés en cinq grandes opérations :

- la construction du bâtiment ATRIUM ;
- le désamiantage et la réhabilitation de la tour centrale ;
- la réhabilitation de l'îlot Cuvier au profit de l'Institut de physique du globe de Paris ;
- le désamiantage et la réhabilitation du secteur ouest du gril d'Albert ;
- le désamiantage et la rénovation du secteur est du gril d'Albert.

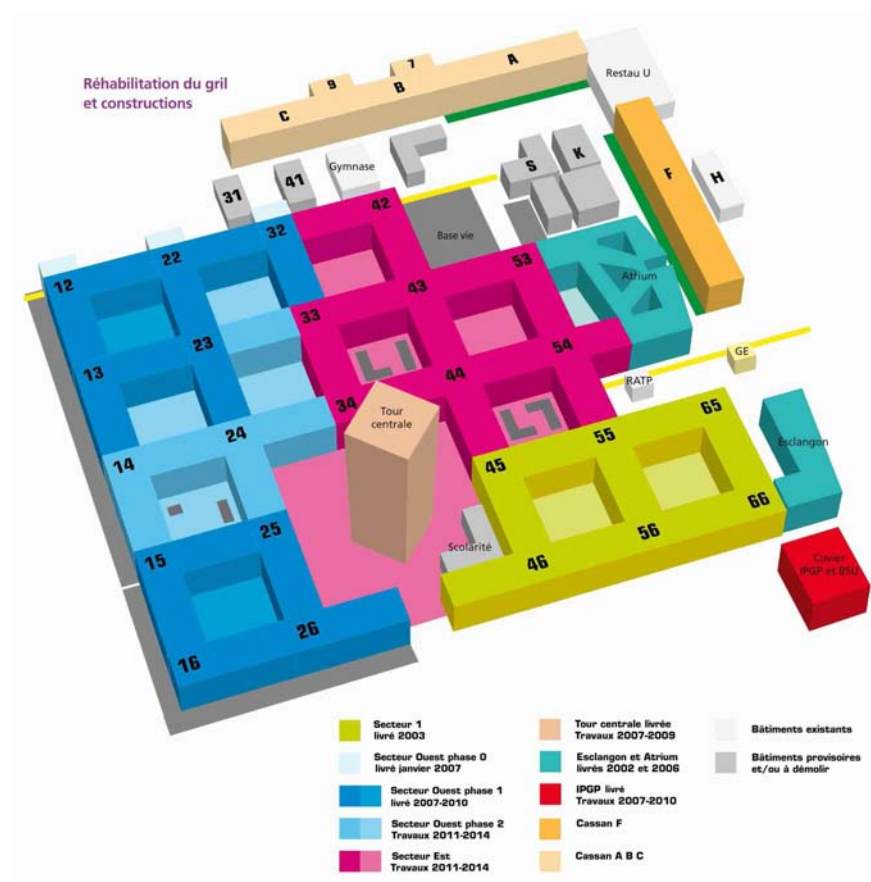
---

<sup>4</sup> Deux employés du campus portent plainte avec le comité anti-amiante de Jussieu pour « blessures involontaires et omission de porter secours ».

<sup>5</sup> 80 victimes déposent une seconde plainte contre X, invoquant cette fois le délit de « mise en danger de la vie d'autrui ».

Chacune a connu des dérives importantes, de calendrier et de coûts, mais difficiles à quantifier précisément car l'établissement public ne formalisait pas, lors de leur lancement, les objectifs en termes de périmètre, de calendrier et de coûts.

### Principales opérations sur la période contrôlée



### A - La construction du bâtiment ATRIUM

L'ATRIUM est un bâtiment de 16 750 m<sup>2</sup> SHON (10 400 m<sup>2</sup> de surface utile), dont la vocation principale est l'accueil d'activités pédagogiques (salles de cours et de travaux dirigés). Il s'agit d'une construction neuve sur le campus, décidée en 2001, pour permettre

l'accélération des opérations de désamiantage à la suite de la parution du décret du 13 septembre 2001<sup>6</sup>.

Le budget affecté à cette opération pour la partie travaux était de 17,9 M€ hors taxes. Le calendrier de réalisation prévoyait une livraison à l'été 2005 pour permettre une mise en service à la rentrée universitaire de la même année.

La construction du bâtiment ATRIUM est marquée par une réévaluation très importante de l'enveloppe des travaux au fur et à mesure de son déroulement :

- la part travaux est réévaluée une première fois à 19,98 M€ HT (+11,6 %) lors du concours de maîtrise d'œuvre, l'ensemble des candidats ayant proposé des projets au-delà de l'enveloppe fixée et plusieurs membres du jury s'étant étonnés de la faiblesse de l'estimation de l'administration ;
- elle est réévaluée à 23,16 M€ HT (+15,9 % par rapport à l'estimation précédente) lors de l'approbation de l'avant-projet définitif, du fait des nombreuses évolutions de programme demandées par les utilisateurs.

Finalement, le bâtiment a été livré à l'été 2006, avec un an de retard et pour un montant de travaux de 24,8 M€ hors taxes, soit une augmentation de 38,6 % du coût des travaux par rapport à l'enveloppe initiale, alors que dans le même temps, l'augmentation de l'indice du coût de la construction BT01<sup>7</sup> n'était que de 14,2 %. La construction du bâtiment ATRIUM illustre les difficultés de l'établissement public à estimer correctement le coût final lors du lancement de l'opération et à contenir les évolutions de programme.

## **B - Le désamiantage et la réhabilitation de la tour centrale**

La tour centrale est un bâtiment phare du campus de Jussieu. Immeuble de grande hauteur (88 m), elle comprend 24 étages pour une surface SHON de 11 400 m<sup>2</sup> correspondant à une surface utile de

---

<sup>6</sup> Décret n° 2001-840 du 13 septembre 2001 modifiant le décret n° 96-97 du 7 février 1996 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante dans les immeubles bâtis et le décret n° 96-98 du 7 février 1996 relatif à la protection des travailleurs contre les risques liés à l'inhalation de poussières d'amiante.

<sup>7</sup> L'indice BT01 est la référence officielle de révision des prix de construction qui mesure l'évolution du coût des facteurs de production dans le bâtiment.

6 500 m<sup>2</sup>. La protection au feu du bâtiment reposait sur un flocage des structures métalliques à l'amiante.

La tour accueillait la présidence et certains services administratifs de l'Université Pierre et Marie Curie, ainsi que certains services de Paris Diderot (étages 1 à 9).

*a) Les incertitudes sur l'avenir de la tour après désamiantage*

La tour centrale a été fermée en 2003 pour des raisons de sécurité : la commission de sécurité intervenue à la demande de la préfecture de police de Paris avait montré que l'exigence réglementaire de stabilité au feu de la tour pendant deux heures en cas d'incendie<sup>8</sup> n'était pas respectée.

Le désamiantage de la tour était nécessaire et préalable à toute opération, quel que soit son avenir, déconstruction ou rénovation.

Les travaux de désamiantage ont été entrepris fin 2003 et achevés à l'été 2005, pour un coût total de 6,5 M€ HT. Contrairement à l'objectif initial de dépose totale des plaques en fibrociment<sup>9</sup>, du fait de difficultés techniques apparues en cours de chantier, seules les plaques endommagées ont été déposées. Le désamiantage de la tour centrale n'a donc pas été exhaustif puisque le bâtiment contient encore de l'amianté lié. La réglementation<sup>10</sup> l'autorise, car cette forme d'amianté ne présente pas de risque pour les utilisateurs des locaux.

La gestion de la tour centrale, en tant qu'immeuble de grande hauteur, était soumise à des contraintes spécifiques. Sa réhabilitation faisait débat, compte tenu des surfaces laissées libres par le déménagement de l'université Paris Diderot.

Les analyses prospectives menées par l'EPCJ à l'été 2004 sur le déroulement de l'opération Jussieu avaient cependant montré l'intérêt de réhabiliter la tour centrale afin de reloger les services administratifs et la présidence de l'université Pierre et Marie Curie et permettre la libération du secteur est du gril.

Le budget global de la réhabilitation était évalué à 26,8 M€ TTC<sup>11</sup>, mais aucune décision formelle n'avait encore été prise, ni de

---

<sup>8</sup> La tour centrale est classée IGH de type W2 au sens du code de la construction et de l'habitation (type bureau, hauteur > 50m).

<sup>9</sup> Matériau contenant de l'amianté lié.

<sup>10</sup> La réglementation impose seulement en cas de démolition du bâtiment le retrait préalable de l'amianté lié (code du travail et code de la santé publique).

<sup>11</sup> Valeur janvier 2004.

réhabilitation, ni de démolition. L'EPCJ avait posé officiellement la question au ministère fin 2003 puis l'avait alerté à l'été 2004 sur la nécessité d'une décision rapide, afin de pouvoir lancer l'opération de travaux sans délai à la suite du désamiantage.

La question de l'avenir de la tour centrale a été traitée par la mission conjointe menée par les inspections générales en 2005. La mission préconisait de réhabiliter la tour centrale à condition d'accueillir sur le campus de Jussieu l'université Paris 3 Sorbonne Nouvelle dont le centre principal, situé à Censier, devait également être désamianté. La mission recommandait d'utiliser le produit de la vente de certains sites de l'université Paris 3 pour financer cette réhabilitation.

La décision de conserver la tour centrale n'a été prise qu'en juillet 2006, soit deux ans après que la question avait été posée officiellement. Parallèlement, l'établissement public avait anticipé le lancement, dès novembre 2005, de la mission de maîtrise d'œuvre pour la réhabilitation de la tour centrale.

*b) Les conséquences de la modification du mode de dévolution des travaux*

En décembre 2006, l'établissement entérinait la modification du mode de dévolution des travaux : alors qu'il était envisagé de confier les travaux de réhabilitation à une entreprise générale, il était décidé, pour accélérer l'opération, de séparer les travaux en quatre marchés distincts dont deux (dépose et pose des façades, protection au feu) pouvaient être lancés immédiatement sans attendre la fin des études nécessaires à la préparation du marché regroupant les corps d'état les plus classiques. Les travaux faisant l'objet de quatre marchés s'élevait à 22,4 M€ HT (26,8 M€ TTC).

En août 2007, quelques mois après le démarrage des travaux, l'établissement est contraint de notifier un nouveau marché pour la mission d'OPC (ordonnancement, pilotage et coordination) des quatre marchés de travaux. Ces prestations n'avaient pas été incluses dans le marché de maîtrise d'œuvre puisqu'elles devaient au départ être gérées par l'entrepreneur général. Plusieurs tâches d'organisation du chantier avaient été confiées au titulaire du premier marché, mais son incapacité à gérer cette mission et les difficultés de coordination des différentes entreprises ont nécessité la contractualisation des prestations d'OPC.

Dans le même temps, compte tenu de la crise interne à l'établissement public pendant cette période, le chef de projet de la tour centrale avait quitté l'établissement. Son successeur, qui assumait ces

fonctions en plus de ses responsabilités antérieures, éprouvait de grandes difficultés à gérer correctement cette opération.

*c) Bilan de l'opération*

Les travaux, prévus pour 21 mois, ont finalement duré 10 mois de plus. Plusieurs éléments ont contribué au retard :

- des difficultés de coordination technique et spatiale des marchés, la répartition des moyens communs de chantier et la coordination entre les entreprises s'étant avérées beaucoup plus difficiles que prévu ;
- une sous-estimation initiale des contraintes de sécurité qui a obligé les entreprises à revoir les dispositions prévues à la suite des demandes de l'inspection du travail ou de la commission de sécurité ;
- les difficultés financières d'un sous-traitant pour la pose des façades ;
- des travaux non prévus liés à un mauvais diagnostic initial et aux nombreuses difficultés techniques qui sont intervenues en cours de chantier.

Les quatre marchés initiaux de travaux ont fait l'objet d'avenants ou de décisions de poursuivre ayant pour objet de prendre en compte l'incidence financière des travaux supplémentaires ou modificatifs, décidés au fur et à mesure de l'avancement du chantier. Plusieurs avenants ont permis également d'indemniser certaines entreprises du retard imputable à d'autres.

Enfin, plusieurs marchés ont fait l'objet de marchés complémentaires pour répondre à de nouveaux besoins de l'université Pierre et Marie Curie (transfert du PC sécurité au sein de la tour centrale, travaux au sein du local informatique DSI2). Les procédures de passation retenues pour plusieurs de ces marchés présentent des irrégularités vis-à-vis du code des marchés publics.

Alors que les marchés de travaux représentaient un montant total de 22,4 M€ HT, le montant final de l'ensemble des marchés modifiés atteint 28 M€ HT, soit 25 % d'augmentation.

### Principaux marchés de travaux de l'opération tour centrale et leurs évolutions (€)

	Montant HT	Montant TTC	augmentation / marché initial	Notification
06T564 Marché n°1 Mur Rideau	6 224 715,74	7 444 760,03		25/10/2006
<b>Décision de poursuivre</b>	<b>6 847 009,94</b>	<b>8 189 023,89</b>	<b>10,00%</b>	13/01/2009
07T573 Marché n°2 Structure CE techniques et architecturaux	14 960 000,00	17 892 160,00		25/01/2007
Avenant n°1	17 615 900,73	21 068 617,27	17,75%	24/09/2008
Décision de poursuivre	18 213 214,88	21 783 005,00	<b>21,75%</b>	25/05/2009
MN09T698 Marché complémentaire 2-1 Transfert PC sécurité	934 045,00	1 117 117,82	6,24%	25/06/2009
MN09T706 MC2-2 Sous stations eau chaude/froide	260 000,00	310 960,00	1,74%	10/09/2009
MN10T738 MC2-3 Travaux local DSi2	228 000,00	272 688,00	1,52%	16/07/2010
Marché n°2 Total des marchés complémentaires	1 422 045,00	1 700 765,82	<b>9,51%</b>	
<b>Marché n°2 Total Général</b>	<b>19 635 259,88</b>	<b>23 483 770,82</b>	<b>31,25%</b>	
06T565 Marché n°3 Protection au feu	998 566,86	1 194 2 85,96		06/11/2006
Décision de poursuivre	1 079 186,91	1 290 707,54	<b>8,07%</b>	29/05/2008
MN07T629 MC3-1 Protection au feu des fers de rive	179 559,17	214 752,77	17,98%	30/11/2007
MN08T651 MC3-2 Décapage et peinture complémentaire	98 002,67	117 211,19	9,81%	26/06/2008
Marché n°3 Total des marchés complémentaires	277 561,84	331 963,96	<b>27,80%</b>	
<b>Marché n°3 Total Général</b>	<b>1 356 748,75</b>	<b>1 622 671,51</b>	<b>35,87%</b>	
07T583 Marché n°4 Protection solaire	190 000,00	227 240,00		13/03/2007
<b>Décision de poursuivre</b>	<b>208 454,32</b>	<b>249 311,37</b>	<b>9,71%</b>	19/05/2009
<b>Total Marchés initiaux</b>	<b>22 373 282,60</b>	<b>26 758 445,99</b>		
<b>Total final</b>	<b>28 047 472,89</b>	<b>33 544 777,58</b>	<b>25,36%</b>	

Source : Cour des comptes d'après les rapports de présentation des marchés

A ce bilan viennent s'ajouter des indemnités pour retard versées aux entreprises dans le cadre des décomptes généraux définitifs.

Parallèlement, le marché de maîtrise d'œuvre a été modifié par avenants et a fait l'objet de marchés complémentaires. Le montant total est passé de 1,9 M€ HT à 2,3 M€ HT, soit une augmentation de 24 %.

En définitive, par rapport au coût de 26,8 M€ annoncé par l'établissement à l'été 2004 avant le lancement des travaux, le coût global de l'opération présenté par l'établissement, permettant de prendre en compte l'intégralité des travaux au-delà des marchés principaux présentés ici, atteint 42,5 M€ TTC, soit une augmentation de 58,5 % alors que sur la période, l'indice BT01 augmentait de 24 %.

\*\*\*

En conclusion, pendant deux ans, l'absence de décision officielle sur l'avenir de la tour a engendré un retard important et contraint l'établissement à lancer les travaux d'études, alors que la décision de réhabiliter le bâtiment n'était pas prise formellement.

L'opération de réhabilitation elle-même a fait l'objet d'un retard de presque un an et d'un surcoût très important. La décision initiale de fractionnement en quatre marchés, afin d'accélérer le démarrage des travaux, s'est révélée peu efficace en termes de calendrier et de coûts. Une partie du surcoût de cette opération est une conséquence des difficultés de coordination des entreprises et des indemnités pour retard qui leur ont été versées.

Enfin, les nouveaux besoins de l'université Pierre et Marie Curie ont systématiquement été pris en compte, sous forme de marchés complémentaires.

### **C - La réhabilitation de l'îlot Cuvier**

Le plan université du 3<sup>ème</sup> millénaire, dit U3M, et le contrat de plan Etat-région (CPER) 2000-2006 prévoyaient, sur l'îlot Cuvier, la démolition de plusieurs bâtiments et la réalisation d'un nouvel ensemble immobilier développant environ 16 000 m<sup>2</sup> SHON pour y implanter deux entités précédemment installées sur le campus de Jussieu :

- l'Institut de physique du globe de Paris, grand établissement autonome qui regroupe des activités de recherche et d'enseignement de troisième cycle dans le domaine des sciences de la terre (13 600 m<sup>2</sup>) ;
- la bibliothèque des sciences de l'univers, qui rassemble deux sections de l'actuelle bibliothèque interuniversitaire scientifique du campus de Jussieu, rattachée à l'université Pierre et Marie Curie (2 400 m<sup>2</sup>).

La construction du bâtiment neuf sur l'îlot Cuvier était inscrite au CPER 2000-2006 pour un montant total de 28,96 M€. Le programme initial prévoyait le démarrage de l'opération fin 1999 pour une livraison mi-2003.

*a) Le retard lié au manque de coordination avec la ZAC Paris Rive Gauche*

Cette opération a subi un retard très important, dû aux difficultés à reloger les entités hébergées dans les anciens bâtiments qui abritaient :

- des logements de fonction, libérés à la livraison des nouveaux logements à l'extrémité du gril fin septembre 2006 ;
- des services de l'université Pierre et Marie Curie, transférés dans le nouveau bâtiment ATRIUM à l'été 2006 ;
- des laboratoires de recherche pour lesquels différentes solutions de relogement ont été retenues : barres de Cassan, muséum national d'histoire naturelle, secteur est du gril par exemple.

C'est la difficulté à reloger un laboratoire de chimie de l'université Paris Diderot, l'ITODYS, qui a retardé le démarrage de l'opération.

Ce point avait été identifié dès mars 2003 : en conseil d'administration de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ), le président de l'université Paris Diderot pose la question du relogement de ce laboratoire dont le déménagement sur le nouveau campus de la ZAC Paris Rive Gauche n'est pas prévu.

Cette situation de blocage perdure pendant deux ans, jusqu'à ce que la mission des inspections générales identifie une solution : l'université Paris Diderot accepte le principe d'un « resserrement » de ses laboratoires de physique, ce qui doit permettre l'accueil de l'ITODYS au sein du campus ZAC Paris Rive Gauche. La mise en œuvre de cette solution, décidée en 2005, sera pourtant compliquée par le manque de coordination entre les travaux de la ZAC Paris Rive Gauche et l'opération Jussieu et par l'opposition des chercheurs de Paris Diderot.

Le déménagement de l'ITODYS n'est finalement achevé que fin septembre 2007, accusant 18 mois de retard sur le calendrier envisagé par la mission tripartite.

*b) L'instabilité du programme*

Le retard de l'opération a entraîné des difficultés budgétaires, compte tenu de l'évolution des prix du bâtiment sur la période. Le contrat de projets Etat-Région 2007-2013 sera l'occasion de revoir l'enveloppe financière à la hausse : elle est portée à 39,6 M€ (10,6 M€ pour la part Région et 29 M€ pour la part Etat).

Le marché de maîtrise d'œuvre de l'opération est notifié en juillet 2003. Bien qu'il ait validé le projet en phase d'avant-projet sommaire (APS), l'Institut de physique du globe de Paris a fait connaître à l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) sa volonté de modifier le programme de l'opération et n'a remis le programme modificatif qu'en décembre 2005. La reprise consécutive des études par le maître d'œuvre conduit à une nouvelle remise de l'avant-projet définitif (APD) le 30 mars 2006 et à un coût prévisionnel des travaux revu légèrement à la hausse, l'Institut de physique du globe de Paris ayant cependant consenti des suppressions pour rester dans l'enveloppe de l'opération.

Le décalage enregistré sur le déroulement de l'opération, du fait des retards des études liées aux phases d'avant-projet et d'un appel d'offres infructueux lors de la consultation des entreprises, n'a cependant pas eu d'incidence véritable sur le calendrier du projet, puisque celui-ci ne pouvait pas démarrer avant le déménagement des laboratoires de recherche.

Pendant la phase de travaux, le projet a subi une révision de programme majeure, portant sur les locaux destinés à la bibliothèque des sciences de l'univers. Alors que les travaux sont déjà lancés, il est finalement annoncé en conseil d'administration par l'université Pierre et Marie Curie et l'Institut de physique du globe de Paris que la bibliothèque restera sur le secteur est du gril d'Albert et que les locaux devront accueillir en lieu et place un laboratoire de physique, le laboratoire Langevin. L'EPCJ est contraint de séparer les deux opérations pour ne pas retarder l'installation de l'Institut de physique du globe de Paris. Le surcoût de cette décision, correspondant aux mesures conservatoires à prendre sur l'îlot Cuvier et sur le secteur est, est estimé à 1,1 M€ TTC.

\*\*\*

L'opération relative au réaménagement de l'îlot Cuvier est une illustration des conséquences sur le calendrier de l'absence de coordination et de pilotage des opérations Jussieu et d'aménagement de la ZAC Paris Rive Gauche au profit de l'université Paris Diderot.

Jusqu'à l'apparition, en fin de chantier, du changement de programme majeur concernant la bibliothèque, l'enveloppe financière paraissait maîtrisée. Seule la dérive des délais avait engendré une augmentation du coût liée à l'érosion monétaire. L'évolution de l'indice BT01 entre fin 1999 et février 2007 a été de 30,26 % alors que, dans le même temps, la progression de l'enveloppe financière de l'opération était de 36,74 %. L'évolution non liée à l'augmentation des prix était donc mesurée. En effet, les augmentations liées aux évolutions de

programmation sont restées modestes, et les modifications les plus significatives ont été gagées par des révisions de programme en moins-value.

Ce constat d'une enveloppe financière relativement maîtrisée doit être rapproché du mode de financement retenu pour cette opération. Cofinancée par l'Etat et la région dans le cadre des CPER, elle a fait l'objet d'une convention de mandat. L'existence de cette convention comportait l'avantage de fixer un objectif de coût contraignant à l'établissement maître d'ouvrage.

Cependant, le changement de programme subi en fin d'opération fait actuellement l'objet d'études et va induire un surcoût.

## **D - Le désamiantage et la réhabilitation du secteur ouest du gril**

L'opération « secteur ouest » porte sur la réhabilitation d'un ensemble de bâtiments situés au sein du gril d'Albert constitué de dix-huit barres, leurs rotondes de liaison, et trois constructions nouvelles en extension de rotonde pour des logements de fonction, pour une superficie totale d'environ 110 000 m<sup>2</sup> SHON. Le secteur ouest a vocation à héberger principalement des activités d'enseignement et de recherche en mathématiques, physique et informatique.

Le désamiantage des bâtiments (secteurs ouest-nord et ouest-sud) a fait l'objet, de fin 2002 à 2006, de différents marchés pour un montant total de 30,7 M€ TTC.

### *a) Une augmentation très importante de l'enveloppe des travaux au stade de l'avant-projet sommaire*

La réhabilitation du secteur ouest a donné lieu à l'attribution d'un marché de maîtrise d'œuvre, notifié le 26 novembre 2003 à l'issue d'une procédure de concours.

Au cours des études d'avant-projet sommaire (APS), le programme initial du secteur ouest a été remis en cause plusieurs fois par l'université Pierre et Marie Curie, avec pour conséquence une reprise des études de programmation et un allongement des délais.

D'autre part, le coût prévisionnel des travaux a été très fortement réévalué pendant la phase d'étude de l'APS : alors qu'il était de 116 M€ HT au moment de la consultation et de l'attribution du marché de maîtrise d'œuvre, le maître d'œuvre l'estimait à 160 M€ HT à la fin des études.

La raison invoquée par l'établissement public pour justifier cette augmentation très significative de l'enveloppe des travaux est une erreur dans l'estimation initiale<sup>12</sup>. Ainsi, il apparaît que l'enveloppe financière affectée aux travaux par le maître d'ouvrage était insuffisante, et que le chiffrage du coût de son projet par l'équipe du maître d'œuvre, lors du concours, était notablement sous-évalué.

Compte tenu de cette augmentation très importante de l'enveloppe des travaux, l'approbation de l'APS a été gérée au plus haut niveau. Le rapport des inspections générales avait mis en avant le risque juridique pris en cette affaire notamment en ce qui concerne les conditions initiales de mise en concurrence du marché de maîtrise d'œuvre. Cette analyse a été reprise en partie dans un courrier adressé le 22 mars 2005 au ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche par le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et le ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire. Ce courrier identifiait des risques de mise en cause pénale, liés à la fragilisation du marché de maîtrise d'œuvre, le dépassement de l'enveloppe des travaux pouvant avoir des répercussions sur la rémunération du maître d'œuvre. Les ministres enjoignaient à leur collègue de différer la validation de l'avant-projet sommaire, pourtant autorisée par courrier du ministre chargé de l'éducation au président de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) le 22 février 2005.

Finalement, après un arbitrage interministériel rendu à Matignon, l'EPCJ était autorisé à approuver l'APS avec un coût prévisionnel établi à 145 M€ HT (+25 % d'augmentation sur le montant des travaux).

A ce stade de l'opération, les difficultés rencontrées au moment de l'approbation de l'APS étaient à l'origine d'environ un an de retard sur le calendrier initial de la réhabilitation, qui prévoyait l'approbation de l'APS en avril 2004.

---

<sup>12</sup> Dans une note non signée datée du 15 avril 2005, la direction de l'EPCJ expose la méthode retenue par les équipes qui l'ont précédée : le coût des travaux au m<sup>2</sup> a été fondé sur le coût constaté pour la rénovation du secteur 1 (1 164 € HT/m<sup>2</sup> SHON), ramené sans justification économique, souligne ce document, à 1 055 € HT/ m<sup>2</sup> SHON, et appliqué au 110 000 m<sup>2</sup> SHON de l'opération secteur ouest. La note ajoute que le recours au coût actualisé de 1 164 € HT/m<sup>2</sup> SHON (soit 1 200 € HT/m<sup>2</sup> SHON en valeur septembre 2003), aurait conduit à une estimation des travaux de 131 943 000 € HT.

Ce document précise qu'une étude confiée à un économiste a conduit à mettre en évidence un surcoût spécifique lié à l'ambition architecturale et urbanistique du projet retenu, de 255 € HT/m<sup>2</sup> SHON. L'estimation de l'APS par la maîtrise d'œuvre est validée par ce cabinet.

*b) Les conditions singulières de passation du marché principal de travaux*

Le marché M7 est le principal marché de travaux de l'opération secteur ouest. Il porte sur la réhabilitation de la « coque » des bâtiments, en interaction avec les marchés M8 et M9 prévus pour l'aménagement intérieur des barres.

Lors de la consultation des entreprises, menée sous la forme d'un appel d'offres restreint, trois offres sont reçues (GTM/GTC, Bouygues, Eiffage), toutes les trois supérieures à l'estimation financière de la maîtrise d'œuvre, et présentant des écarts de prix très importants<sup>13</sup>. Seule l'offre de Bouygues s'avère assez proche de l'estimation (+ 4 %).

Or l'analyse technique de l'offre de Bouygues suscite des interrogations au sein de l'établissement quant à l'opportunité de poursuivre l'appel d'offres, le candidat ayant relevé l'inexistence de documents indispensables à la signature du marché (plan de réseaux et de structure notamment), car leur absence fait peser un risque sur la validité de la solution technique retenue pour la démolition des rotondes. Dans une note d'analyse, le chef de projet de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) estime que : « *l'offre Bouygues est la moins disante mais les modifications à apporter avant attribution du marché sont de nature à remettre en cause les caractéristiques substantielles de l'offre : il ne s'agit pas seulement de précisions ou de compléments, mais bien d'un travail de fond. L'appel d'offres serait alors déclaré infructueux au titre de l'article 35.I.1 (offres inacceptables)* ».

Suite à ces premières analyses, l'établissement a cependant poursuivi l'appel d'offres par des « *demandes complémentaires d'informations aux trois entreprises* » et a proposé à la commission d'appel d'offres, le 13 décembre 2006, de retenir l'offre de Bouygues, sans que les difficultés identifiées au stade de la consultation soient évoquées.

Le choix de poursuivre l'appel d'offres dans ces conditions est intervenu alors que le président de l'EPCJ avait quitté ses fonctions en octobre et que l'établissement était dirigé par son directeur, lui-même devant quitter ses fonctions à la fin du mois de décembre.

La nouvelle directrice générale de l'établissement, nommée le 3 janvier 2007, décide d'attribuer et de notifier le marché à Bouygues, en ajoutant une annexe spécifique stipulant que « *le maître d'ouvrage a pris bonne note que l'entreprise a signalé dans son offre qu'elle considère ne*

---

<sup>13</sup> +51 % entre l'offre la plus chère et l'offre la moins chère.

*pas disposer de certaines pièces nécessaires à l'établissement des documents d'exécution et des plans d'atelier et de chantier. En conséquence, les parties conviennent de se rapprocher pour en arrêter les modalités de réalisation, dans la semaine qui suit la notification du marché... ».*

Après la notification du marché, l'EPCJ a confirmé à Bouygues l'absence des plans d'exécution. Lors des échanges qui ont suivi entre l'EPCJ et l'entreprise, il a été convenu de confier à Bouygues la réalisation de sondages supplémentaires. Ces derniers devaient être contractualisés sous la forme d'un ordre de service que Bouygues a finalement refusé d'exécuter. La lettre de refus du 23 mars 2007 identifie plusieurs points de désaccord : le fait que l'EPCJ considère que la réalisation des sondages suffit pour résoudre l'absence de plans de structure, alors que Bouygues estime qu'il reste un travail d'exploitation nécessaire, et l'absence d'impact sur le calendrier de ces travaux complémentaires. La situation est alors bloquée entre l'entreprise et l'EPCJ.

Cette situation de blocage avec l'entreprise de travaux n'a été résolue que par la commande au maître d'œuvre des prestations d'études et de diagnostics nécessaires au démarrage des études d'exécution de Bouygues (avenant n° 4 au marché de maîtrise d'œuvre notifié le 20 juin 2007) et la notification de l'avenant n° 1 au marché de travaux notifié le 6 août 2007. Cet avenant a été notifié par le directeur général de l'enseignement supérieur qui assurait temporairement la conduite opérationnelle de l'opération, suite au limogeage en juin 2007 de la directrice générale.

L'avenant n° 1 correspond au versement d'un montant indemnitaire lié au décalage du calendrier études et travaux de l'entreprise de 6 913 102,00 € HT, soit 8 268 069,99 € TTC.

L'EPCJ n'était pas en mesure de négocier sereinement cet avenant, l'entreprise refusant de démarrer les travaux sans prise en compte préalable des incidences financières et calendaires en cours de négociation. Tout report de démarrage des travaux aurait entraîné une demande d'indemnisation complémentaire, un retard de livraison et des coûts de location des locaux tampons complémentaires.

La seule alternative ouverte à l'établissement aurait été la résiliation du marché. Le rapport de présentation de l'avenant affirme : *« Une telle résiliation se serait traduite sans nul doute par un contentieux, mais surtout par un retard supplémentaire de plusieurs mois (nécessité de relancer une consultation) et à l'évidence par un renchérissement du coût des travaux car il ne fait aucun doute qu'une*

*nouvelle consultation se ferait sur des bases économiques beaucoup moins favorables pour l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ), l'offre de Bouygues s'étant avérée très compétitive lors de la consultation. Dans de telles conditions, le maître d'ouvrage aurait été susceptible d'ouvrir aussi un contentieux avec la maîtrise d'œuvre et le bureau de contrôle pour identifier les responsabilités des différentes parties sur les lacunes du dossier des entreprises. Les conséquences d'une résiliation auraient donc été, dans une première approche, bien supérieures en termes de décalage de calendrier et de surcoût. »*

En conclusion, l'insuffisance des diagnostics initiaux, la consultation et la notification du marché de travaux dans ces conditions et le blocage qui s'en est suivi avec l'entreprise ont eu pour conséquences une perte de 6,9 M€ HT pour l'Etat et un retard d'environ six mois de l'opération.

#### *c) L'insuffisance des diagnostics initiaux*

Dans le cadre de la mission « diagnostics sur les existants » confiée à la maîtrise d'œuvre au titre de l'avenant n° 4, celle-ci a identifié plusieurs difficultés techniques lourdes de conséquences, dont notamment des surépaisseurs des complexes de béton sur la toiture des bâtiments et la présence résiduelle d'amiante (locaux en infrastructure, éléments de façades en superstructure, faux-plafond de la dalle Jussieu).

La contractualisation des travaux devenus nécessaires, qui auraient dû être prévus et intégrés au marché initial si les diagnostics initiaux avaient été correctement réalisés, a fait l'objet d'un marché complémentaire de travaux, notifié à Bouygues le 25 mai 2008, pour un montant total de 13,8 M€ HT.

Ce marché complémentaire était indissociable de deux autres actes : la contractualisation de l'avenant n° 2, qui prenait en compte de nombreux travaux supplémentaires ou modificatifs, et un contrat de transaction pour un montant de 3,8 M€ HT, justifié par l'établissement par la nécessité d'indemniser l'entreprise des impacts de ces nouveaux travaux sur l'organisation des travaux du marché initial.

Ces découvertes en cours de chantier ont entraîné encore environ un an de retard.

#### *d) La séparation de l'opération « secteur ouest-centre »*

Compte tenu des difficultés techniques rencontrées sur le chantier et du retard très important pris par l'opération îlot Cuvier, il est apparu que l'opération secteur ouest-centre ne pourrait pas être traitée comme la

seconde phase d'une opération qui avait déjà dû être fortement adaptée à la réalité du chantier.

Au printemps 2008, les deux opérations sont séparées : l'établissement décide de ne pas affermir la tranche conditionnelle du marché M7 correspondant aux travaux sur le secteur ouest-centre et, parallèlement, de remodeler en profondeur le marché de maîtrise d'œuvre. Les prestations correspondant au secteur ouest-centre sont supprimées du marché initial et un nouveau marché, sous la forme d'un marché complémentaire, est notifié pour la maîtrise d'œuvre du secteur ouest-centre. La moins-value liée à la suppression des prestations (-1,8 M€ HT) est largement inférieure à la tranche conditionnelle du marché initial (3,0 M€ HT), elle-même inférieure au nouveau marché (4,4 M€ HT), alors que ces prestations devraient porter sur les mêmes missions.

L'obligation dans laquelle s'est trouvé l'établissement d'augmenter la rémunération de la maîtrise d'œuvre, compte tenu de l'augmentation du coût des travaux, correspond bien au risque identifié préalablement par la mission des inspections. D'autre part, la procédure contractuelle retenue par l'établissement était irrégulière.

*e) L'impact des travaux modificatifs et supplémentaires*

L'opération a nécessité la contractualisation de nombreuses modifications liées à des difficultés techniques, des évolutions de besoins, ou des adaptations apparues nécessaires en cours de chantier.

Pour le marché de travaux, ces prestations ont été contractualisées par les avenants n° 2, 3 et 4 représentant un surcoût global de 11,2 M€ HT, soit 15 % de la tranche ferme du marché initial.

Au total, le surcoût global pour la réalisation des travaux de « coque » des secteurs ouest-nord et ouest-sud, incluant les avenants, le marché complémentaire et la transaction, s'élève à 35,7 M€ HT soit 48 % du montant de la tranche ferme du marché initial M7.

**Bilan du marché M7 et des actes associés (€)**

	Montant HT	Montant TTC	% marché (TF)	Notification
<b>07T576</b> <b>M7 - Tranche Ferme</b>	74 331 939,62	88 900 999,79		07/02/2007
<i>M7 - Tranche Conditionnelle n°1</i>	35 075 301,22	41 950 060,26		
AVT n°1	81 245 041,62	97 169 069,78	9,30%	06/08/2007
AVT n°2	83 595 256,62	99 979 926,92	12,46%	26/05/2008
AVT n°3	84 017 785,64	100 485 271,63	13,03%	08/07/2009
AVT n°4	92 417 785,64	110 531 671,63	24,33%	12/01/2010
<b>MN08T643</b> <b>Marché Complémentaire M7</b>	13 833 894,00	16 545 337,22		26/05/2008
<b>Transaction</b>	3 800 000,00	3 800 000,00		26/05/2008
<b>Total général</b>	<b>110 051 679,64</b>	<b>130 877 008,85</b>		
<b>Surcoût / Tranche Ferme du marché initial</b>	35 719 740,02	41 976 009,06	<b>48,05%</b>	(sur HT)

*Source : Cour des comptes, d'après les rapports de présentation des marchés*

*f) L'augmentation des coûts de maîtrise d'œuvre*

Parallèlement, le marché de maîtrise d'œuvre est modifié par avenant pour prendre en compte une série d'augmentations de rémunération liées à des prestations complémentaires.

Si l'on procède à l'exercice de consolidation sur l'ensemble du secteur ouest, en agrégeant les montants du marché de maîtrise d'œuvre modifié par avenant et des marchés complémentaires, la rémunération du maître d'œuvre augmente de 48,7 %, passant de 13 340 000 euros HT dans le marché initialement attribué, à 19 845 297 euros HT.

**Bilan de l'évolution des marchés de maîtrise d'œuvre (€)**

	Montant HT	Montant TTC	augmentation / marché initial	Notification
03 S 320 MOE Réhabilitation du secteur ouest				26/11/2003
<i>tranche ferme</i>	10 357 176,00	12 387 182,50		
<i>tranche conditionnel</i>	2 982 824,00	3 567 457,50		
<i>tranche ferme + tranche conditionnelle</i>	13 340 000,00	15 954 640,00		
Avenant n°3	14 580 000,00	17 437 680,00	9,30%	29/07/2005
Avenant n°4	15 093 000,00	18 051 228,00	13,14%	26/06/2007
Avenant n°5	14 374 920,85	17 192 405,34	7,76%	26/02/2009
Avenant n°6	14 863 279,24	17 776 481,97	11,42%	28/05/2010
08 S 644 MC n°1 : traitement de l'amiante résiduelle en superstructure et enlèvement des recharges en toiture terrasse.	564 518,02	675 163,55	4,23%	14/05/2008
09 S 682 MC n°2 : MOE Réhabilitation du secteur ouest - centre	4 417 500,00	5 283 330,00	33,11%	22/02/2009
<b>Total Marchés complémentaires</b>	4 982 018,02	5 958 493,55	37,35%	
<b>Total Général</b>	<b>19 845 297,26</b>	<b>23 734 975,52</b>	<b>48,77%</b>	

Source : Cour des comptes, d'après les rapports de présentation des marchés

*g) L'aménagement intérieur des locaux*

Le marché M8 a pour objet l'ensemble des travaux d'aménagement intérieur après réhabilitation de la superstructure du bâtiment, pour la partie du secteur ouest qui correspond initialement à la tranche ferme du marché M7 (soit les secteurs ouest-nord et ouest-sud).

La procédure d'attribution du marché M8 ne présente pas d'irrégularité formelle, mais les conditions de mise en concurrence suscitent néanmoins des interrogations.

En effet, alors que 13 dossiers de consultation avaient été retirés lors de l'appel d'offres, une seule offre a été déposée par Bouygues, ce qui semble attester que l'avantage comparatif dont disposait l'entreprise titulaire du marché M7 ait pu être dissuasif pour les concurrents potentiels.

Le marché d'aménagement M8, d'un montant de 68,8 M€ HT, a ensuite été modifié par avenant pour tenir compte de demandes de modifications ou d'aménagements du programme et des aléas techniques, pour un montant total de 7,6 M€ HT représentant 11 % du marché initial.

Au-delà du marché M8 qui avait pourtant été modifié par avenant pour répondre aux évolutions des besoins des équipes de recherche, l'établissement a contracté un marché de parachèvement, non prévu initialement lors du découpage de l'opération en marchés de travaux, pour réaliser toutes les adaptations nécessaires en vue de l'installation des laboratoires de recherche.

Cette consultation a fait l'objet d'un appel d'offres restreint, seuls trois candidats ont été retenus et une seule offre a été remise : il s'agit de l'offre du groupement ETDE-PHIBOR-CLAISSE dont ETDE est mandataire. ETDE et PHIBOR étaient sous-traitants de Bouygues pour le marché M8.

Le montant total estimé des bons de commande de ce marché est de l'ordre de 10 M€ HT, ce qui représente encore une augmentation très importante des coûts d'aménagement des locaux.

#### *h) Bilan des dérives de délais et de coûts*

L'opération de réhabilitation du secteur ouest a subi un retard très important lié au délai nécessaire à l'approbation de l'avant-projet sommaire (douze mois), au blocage de l'opération après la notification du marché M7 (environ six mois) et aux découvertes sur le chantier (environ douze mois).

Le plan de relance gouvernemental de 2009 a permis d'accélérer les travaux en fin d'opération, ce qui a conduit à une livraison des travaux du secteur ouest-nord et sud concomitamment en mai 2010.

Du fait du retard très important subi avant le démarrage des travaux du secteur ouest, et des incertitudes sur le lancement de la réhabilitation de la tour, les travaux sur le campus ont semblé bloqués à l'université Pierre et Marie Curie, qui qualifie cette période de « *crise de 2003-2007* », situation particulièrement inacceptable pour l'université qui subissait parallèlement la réduction de ses surfaces et l'éclatement de ses entités dans des locaux loués.

L'Institut de physique du globe de Paris n'ayant pu être déménagé qu'à l'été 2010 à la livraison du bâtiment de l'îlot Cuvier, les travaux concernant la partie ouest-centre doivent faire l'objet d'une nouvelle opération, dont la livraison est aujourd'hui prévue pour décembre 2014.

Le coût final estimé de l'ensemble de l'opération de désamiantage et de réhabilitation du secteur ouest est aujourd'hui de 459,5 M€ TTC<sup>14</sup> alors qu'il était de 270 M€ TTC en 2005, au moment de l'approbation de

---

<sup>14</sup> Tableau budget global prévisionnel au 8 novembre 2010.

l'APS, soit une augmentation de 70 %. Parallèlement, l'indice BT01 a varié de 18 % entre le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et le 1<sup>er</sup> janvier 2010<sup>15</sup>. Ce coût est essentiellement constitué du coût de la réhabilitation des secteurs nord et sud (308 M€ TTC) et du coût prévisionnel de la réhabilitation du secteur ouest-centre (105,5 M€ TTC).

\*\*\*

L'opération secteur ouest est à l'origine d'une part très importante des dérives calendaires et financières de l'opération. C'est une opération complexe par sa taille (110 000 m<sup>2</sup>), et par la nature des travaux à réaliser. Les locaux destinés aux laboratoires de recherche doivent obéir à des spécifications particulières, ce qui constitue des conditions inhabituelles pour des ouvrages de si grande taille et exige des compétences spécifiques de la maîtrise d'œuvre.

L'opération a souffert d'un problème de conception initiale : le coût du choix architectural retenu lors du concours de maîtrise d'œuvre s'est rapidement révélé très supérieur à l'enveloppe financière des travaux, elle-même probablement sous-évaluée. Ce choix, qui n'a pas été remis en cause, est à l'origine des nombreuses difficultés techniques rencontrées sur le chantier.

L'opération a également souffert de l'insuffisance des diagnostics réalisés pendant la phase d'étude, qui n'a pas permis de pallier le manque de documentation sur les ouvrages existants. Ces défaillances dans la préparation de la phase travaux sont à l'origine des difficultés rencontrées lors de la notification du principal marché de travaux.

L'insuffisance des diagnostics initiaux a engendré en cours de chantier des découvertes aux conséquences très pénalisantes en termes de coûts et de délais.

L'importance des modifications de programmes prises en compte dans la phase d'aménagement des locaux et la nécessité de passer un marché de parachèvement ont encore grevé le budget de l'opération.

Enfin, la séparation de l'opération secteur ouest-centre et son lancement très retardé ont entraîné une importante augmentation du coût final estimé du secteur ouest.

---

<sup>15</sup> Le coût final estimé par l'établissement intègre cependant les provisions pour révision de prix jusqu'en 2015.

## **E - Le désamiantage et la réhabilitation du secteur est du gril**

L'opération secteur est porte sur le désamiantage puis la rénovation de la partie est du gril d'Albert qui regroupe onze barres et demie, sept rotondes et quatre patios, ainsi que le parvis de la tour centrale. Sa surface est d'environ 68 000 m<sup>2</sup> SHON, dont approximativement 38 000 m<sup>2</sup> SHON en superstructure, 11 000 m<sup>2</sup> SHON dans les rotondes de liaison et 19 000 m<sup>2</sup> SHON dans le socle.

Les travaux du secteur est programmés en fin d'opération subissent l'ensemble des retards des opérations précédentes, plusieurs entités hébergées au sein du secteur est devant attendre la livraison des locaux réhabilités pour emménager dans leur locaux définitifs et libérer les locaux amiantés.

Ainsi, le calendrier de l'opération n'a cessé de dériver : en juillet 2003, le démarrage du chantier sur le secteur est était prévu fin 2006/début 2007, aujourd'hui, il est prévu que les derniers travaux de désamiantage débutent en 2011 et que le secteur est réhabilité soit livré fin 2014.

### *a) Le déménagement tardif du secteur est*

#### *L'impact des difficultés rencontrées par l'opération de déménagement de l'université Paris 7 vers la ZAC Paris Rive Gauche*

La libération du secteur est a fait l'objet de deux vagues successives de transferts, une première en 2007 correspondant pour l'essentiel aux déménagements des entités de Paris 7 vers les nouveaux locaux de la ZAC Paris Rive Gauche, une seconde en 2008-2010 ayant pour but de vider complètement le gril.

La libération du secteur est du gril était d'abord conditionnée par la livraison par l'Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (EMOC) et par la Société d'économie mixte d'aménagement de Paris (SEMAPA) des bâtiments prévus pour accueillir les entités de l'université Paris Diderot. La livraison des bâtiments M3C, Grands Moulins et Halle aux farines par l'Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels a été retardée de plusieurs mois (de mi-2006 à fin 2006 environ) et la livraison du bâtiment M3F a accusé un retard de près d'un an et demi (fin 2007) suite à l'absence d'avis favorable de la commission de sécurité. Les déménagements des entités de Paris 7 prévus à partir de 2006, ont dû être repoussés en 2007. Les déménagements des entités hébergées dans les bâtiments livrés par la SEMAPA (M3I et M5B) en avril 2008 ont été réalisés en 2008-2009.

Parmi l'ensemble des relogements à organiser pour déménager la totalité de l'université Paris Diderot, deux déménagements ont posé des problèmes particuliers et ont engendré des retards : le relogement de l'institut Jacques Monod et celui de l'IUT de Paris 7.

*Le relogement des entités de l'université Pierre et Marie Curie*

Les entités de l'université Pierre et Marie Curie du secteur est sont relogées dans différents bâtiments du campus ou établissements extérieurs : tour centrale, secteur ouest rénové, barres de Cassan, bâtiment K<sup>16</sup>, Ecole normale supérieure, Collège de France, Ecole nationale supérieure de chimie de Paris (ENSCP).

Parmi les dernières opérations de relogement des entités de l'université, celle qui a engendré le plus grand retard est le relogement des laboratoires de chimie de Paris 6. L'objectif était de reloger la chimie de l'université Pierre et Marie Curie à Ivry, après avoir relogé les entités installées à Ivry au sein des barres de Cassan. Un appel d'offres infructueux au premier semestre 2008 portant sur l'opération initiale d'aménagement des locaux des barres de Cassan a retardé tout cet enchaînement et le transfert de la chimie de Paris 6, prévu à l'été 2009, n'a pu avoir lieu que fin 2010.

Finalement, les dernières zones amiantées de la partie est du gril n'ont été libérées de leurs occupants qu'en décembre 2010. Ce résultat ne correspond pas à l'objectif fixé par l'arrêté de fin des opérations de désamiantage au 31 décembre 2010.

---

<sup>16</sup> Bâtiment préfabriqué construit sur le campus pour accueillir, à partir de la rentrée 2009, la bibliothèque de recherche en physique-chimie ainsi que des services pédagogiques (coût total de 5,2 M€).

*b) Les aléas de la programmation du secteur est*

La programmation définitive de la réhabilitation du secteur Est nécessitait la validation d'un schéma directeur d'occupation du campus de Jussieu après désamiantage. Or, pendant toute la phase préparatoire de l'opération, les hypothèses d'affectation des surfaces du gril n'ont cessé d'évoluer de façon significative, modifiant ainsi les travaux de programmation. Les hypothèses d'accueil de l'Ecole nationale supérieure de chimie de Paris et de l'université Paris 3 Sorbonne Nouvelle, décidées en juillet 2006 et à la base du projet de schéma directeur sur lequel devait s'appuyer le dossier de consultation des concepteurs, ont été progressivement abandonnées.

Le marché de programmation s'est déroulé de novembre 2006 à juillet 2008. Il a dû être plusieurs fois modifié par avenant compte tenu des incertitudes sur l'allocation des surfaces.

Plusieurs modifications de programme ont déjà été validées pour l'opération secteur est :

- au stade de l'avant-projet sommaire, l'établissement a valorisé les modifications les plus importantes à hauteur de 5,5 M€ HT dont en particulier l'installation de la Bibliothèque des Sciences de l'Univers pour 1,18 M€ HT ;
- au stade de l'avant-projet définitif, les modifications ont été estimées à 5,5 M€ HT supplémentaires (le montant total des surcoûts s'établissant alors à 11 M€ HT).

Le coût final estimé de l'opération secteur est, comportant le désamiantage, l'ensemble des travaux d'accompagnement et les marges pour seuil de tolérance, aléas, et provisions pour hausse économique est estimé fin 2010 à 347,9 M€ TTC<sup>17</sup>.

L'établissement a identifié à ce jour plusieurs risques significatifs pesant sur cette opération :

- le respect des dates de désamiantage, qui conditionne le démarrage effectif des travaux de réhabilitation, notamment compte tenu des nouvelles découvertes (amiante dans les peintures des barres longitudinales) qui imposent des travaux supplémentaires ;
- un risque géotechnique : à l'issue des premières campagnes de sondages et des calculs de structures correspondants, la société chargée des sondages géotechniques estime devoir renforcer les

---

<sup>17</sup> D'après le tableau de bord de suivi des opérations mis à jour le 12 octobre 2010.

fondations actuelles du secteur est. Le surcoût est estimé à plusieurs millions d'euros et le délai d'exécution pourrait être rallongé de plusieurs mois.

L'opération secteur est a connu un retard de démarrage dû au décalage des opérations précédentes et aux retards ayant affecté le déménagement des entités de Paris 7 vers la ZAC Paris Rive Gauche.

Elle est également caractérisée par une incertitude sur l'affectation définitive des locaux aux établissements universitaires. Cette absence de décision a obligé l'établissement à engager les études alors que le périmètre des travaux n'était pas stabilisé.

Plusieurs surcoûts liés à des révisions de programme ont déjà été identifiés au stade de l'APD et le calendrier de l'opération, ainsi que le budget estimé ne comportent plus de marge, compte tenu des risques récemment repérés.

\*\*\*

La logique générale de l'opération Jussieu, qui lie entre eux les différents chantiers par la nécessité de reloger les occupants dans les locaux récemment réhabilités, et les retards importants subis par chaque chantier, ont entraîné une dérive continue du calendrier de l'opération.

Le plan d'accélération arrêté le 14 novembre 2001 prévoyait la libération de tous les locaux amiantés avant 2006 et la rénovation des bâtiments avant 2009. En 2005, après la mission d'inspection, l'établissement envisageait une fin des travaux en 2012/2013. La libération de tous les locaux amiantés n'a été effective qu'en décembre 2010 et la fin des travaux de réhabilitation est prévue en 2015 pour le secteur ouest-centre, opération retardée par le départ tardif de l'Institut de physique du globe de Paris dû au retard des travaux sur l'îlot Cuvier.

## **II - Le glissement du calendrier et ses conséquences sur les coûts de location des locaux temporaires**

### **A - L'augmentation importante des surfaces prises à bail**

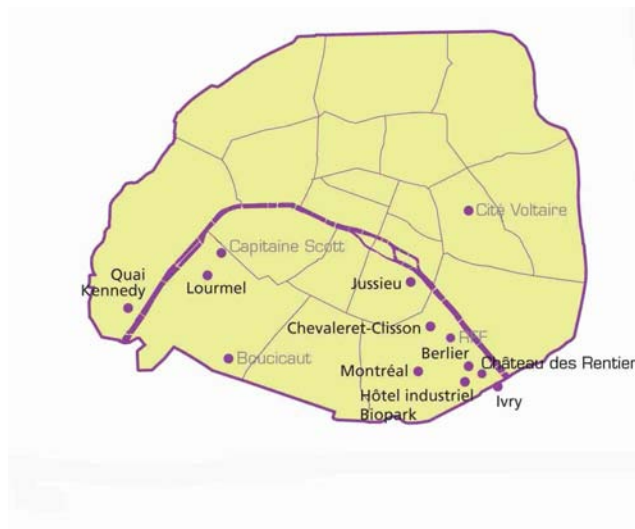
La location de locaux temporaires de substitution permet d'accueillir les unités et les activités de recherche des universités déplacées le temps nécessaire à la réalisation des travaux, avant qu'elles

ne soient réinstallées, sur le campus de Jussieu pour l'université Pierre et Marie Curie ou sur le nouveau campus de la ZAC Paris Rive Gauche pour l'université Paris Diderot. Entre 1997 et 2010, les surfaces prises à bail sont passées de 6 848 m<sup>2</sup> à 77 561 m<sup>2</sup>, avec un pic de 81 900 m<sup>2</sup> en 2006. Les sommes consacrées annuellement à la location de ces locaux ont suivi une évolution similaire à celle des surfaces, passant de 1,3 M€ en 1997 à 41,6 M€ en 2010, le pic annuel se situant en 2008 : 45,7 M€ ont été mandatés au titre des dépenses de location dues pour cet exercice.

Deux tournants majeurs ont marqué l'évolution de la gestion des baux de location. En 2001, suite à la parution du décret amiante, l'accélération de l'opération est décidée. La solution retenue est alors de mettre en chantier le plus rapidement possible le secteur ouest, ce qui suppose de reloger temporairement ses occupants dans de nouveaux locaux de substitution. En outre, en juillet 2002, la décision de fermer la tour centrale pour raisons de sécurité est prise : les services administratifs de l'université Pierre et Marie Curie et de l'université Paris Diderot doivent également être relogés. Les surfaces prises à bail par l'établissement maître d'ouvrage passent de 33 269 m<sup>2</sup> en 2001 à 70 594 m<sup>2</sup> en 2002 et 75 113 m<sup>2</sup> en 2003.

La seconde accélération intervient en 2006, quand la décision est prise de reloger au plus près de la ZAC Paris Rive Gauche les entités de Paris Diderot encore présentes sur le campus de Jussieu, et notamment certains services administratifs qui doivent se rapprocher de la présidence de l'université installée dans ses nouveaux locaux. Les locaux loués passent de 76 597 m<sup>2</sup> en 2005 à 81 900 m<sup>2</sup> en 2006. Dès l'année 2007, la décrue des surfaces prises à bail est amorcée, correspondant aux premières livraisons de bâtiments neufs du campus de la ZAC Paris Rive Gauche.

### Situation des locaux provisoires



Source : l'Établissement public du campus de Jussieu (EPCJ)

## B - L'augmentation du coût des locaux de substitution

La décision d'accroître les surfaces louées en 2002 était liée à la volonté d'accélérer la réalisation de l'opération pour respecter les délais de désamiantage. Ce choix s'est avéré très coûteux quand les opérations de réhabilitation du secteur ouest du campus se sont trouvées bloquées entre 2004 et 2007.

Le retard pris dans le déroulement des opérations a obligé l'établissement à prolonger la durée de plusieurs baux de location dans des conditions très désavantageuses. Dans certains cas, le refus des bailleurs de prolonger la durée de bail l'a même contraint à organiser des déménagements dans de nouveaux locaux, ce qui a occasionné de nouvelles nuisances pour les utilisateurs et des surcoûts importants pour l'établissement public. Les retards de réalisation ont considérablement gêné la synchronisation entre les dates de livraison des locaux réhabilités et les dates de libération des locaux loués.

Le maintien des équipes de recherche dans des locaux loués entraînait mécaniquement des surcoûts équivalents à la valeur des loyers consentis pendant ces périodes. Mais les surcoûts ont également été alourdis par la nécessité de payer des pénalités de retard en cas de non respect des dates de libération prévues au contrat.

La location de locaux sur le site de l'ancien hôpital Boucicaut, dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement, illustre bien ces difficultés. Ce site, qui accueillait les équipes de chimistes et de physiciens de l'université Pierre et Marie Curie, a été loué en 2002 et le bail prévoyait une fin de location au 1<sup>er</sup> août 2008. Un avenant signé en 2006 avait, entre autres dispositions, durci les pénalités de retard prévues en cas de dépassement de la date de libération<sup>18</sup>. Or les retards de l'opération de réhabilitation du secteur ouest à Jussieu ont contraint l'établissement public à maintenir sur le site de Boucicaut les équipes de l'université Pierre et Marie Curie jusqu'en décembre 2010, soit plus de 28 mois au-delà de la date limite de libération prévue par le bail.

L'établissement public a donc consenti un supplément de loyer de 21,5 M€ pour cette période, mais il a dû également s'acquitter de près de 7 M€ de pénalités de retard<sup>19</sup>. Pour la période qui s'étend du 1<sup>er</sup> août 2008 au 31 décembre 2010, le surcoût de location lié aux retards de livraison du secteur ouest s'élève donc à 28,5 M€ pour le seul site Boucicaut.

Au total, la location des locaux tampons a engendré des coûts très importants estimés à 442,7 M€, soit 26 % du coût final estimé de l'opération. En 2005, la mission tripartite d'inspection estimait à 361,2 M€ le coût prévisionnel des locaux tiroirs et formulait des recommandations permettant de le contenir à 306 M€. En six ans, l'augmentation s'élève donc à près de 82 M€.

### **III - La dérive des coûts de l'opération**

#### **A - Les réévaluations entérinées par différents arbitrages**

Depuis le démarrage de l'opération, le coût total prévisionnel des travaux de désamiantage et de rénovation du campus de Jussieu a connu de multiples réévaluations : de la première annonce officielle en septembre 1996 prévoyant une réalisation en trois ans pour 183 M€ TTC, le coût total a été réévalué en 1998 à 591 M€ TTC pour l'extension du périmètre de l'opération à la mise en sécurité du campus, puis à 681,5 M€ TTC par le plan d'accélération de 2001 suite à la parution du

---

<sup>18</sup> Le site appartenait à la mairie de Paris, qui avait projeté une vaste opération d'aménagement sur l'emprise foncière de l'ancien hôpital Boucicaut, et souhaitait dès lors un strict respect du calendrier de libération de l'emprise.

<sup>19</sup> Pour une partie des locaux, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009 et jusqu'au 31 décembre 2010, les pénalités de retard prévues par l'avenant au contrat de location signé en 2006 s'élevaient à 100 % du montant du loyer dû.

nouveau décret sur l'amiante, et à environ 800 M€ TTC fin 2002 lors du dernier contrôle de la Cour.

Ces enveloppes budgétaires étaient approuvées en réunion interministérielle.

## **B - Les dérives de l'enveloppe financière**

En 2005, la mission des inspections générales définit, sur la base des propositions de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) et des universités, un scénario valorisé à 1 029,9 M€ TTC. Ce scénario et l'enveloppe budgétaire associée ne sont pas arbitrés formellement, mais seront à la base des différentes études menées par la suite, concernant notamment l'attribution des surfaces du campus.

Depuis la fin de la mission tripartite, l'enveloppe budgétaire allouée à l'opération n'a fait l'objet que d'une seule validation formelle, sous la forme d'une annexe financière à une réunion interministérielle d'avril 2007. L'annexe identifie un coût total de 1,35 Md€ TTC pour l'opération Jussieu.

Depuis cette dernière validation, l'enveloppe budgétaire globale allouée à l'opération ne fait plus l'objet d'aucune validation formelle par les tutelles. Elle est réévaluée régulièrement par l'EPCJ et présentée trimestriellement en réunion de préparation du conseil d'administration avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministère du budget. Ce sont ces réunions, qui ne sont pas formalisées, qui entérinent les différentes réévaluations de l'enveloppe sans pour autant faire l'objet de décisions explicites. Le budget annuel de l'EPCJ est présenté lors de ces réunions puis voté en conseil d'administration sur la base de ces prévisions.

Depuis les travaux de la mission, le coût global continue à dériver.

Le scénario financier de l'EPCJ de septembre 2005 (1,06 Md€ 2005 TTC) s'appuie sur le scénario de la mission mais inclut une hausse de 28,3 M€ sur le budget des relogements pour lequel les propositions de la mission n'ont pas été suivies.

En mai 2007, le coût global est réévalué à 1,184 Md€ TTC (euros 2005) soit 1,495 Md€ courant, du fait d'une forte augmentation des prévisions pour le secteur est et de la prise en compte des travaux de mise en sécurité des barres de Cassan.

Ce scénario est ensuite plusieurs fois mis à jour, avec notamment une forte réévaluation fin 2008 des coûts du secteur ouest (+74 M€<sup>20</sup> soit +27 %), du secteur est (+8 %), des travaux campus commun (+61 M€ soit +123 %) et des coûts des locaux provisoires compte tenu des difficultés rencontrées dans la gestion des opérations de réhabilitation, du retard global de l'opération, et des pénalités importantes infligées sur différents sites (+59 M€, soit +11,5 %).

Ainsi, l'enveloppe totale est réévaluée à 1,774 Md€ TTC fin 2008, puis à 1,85 Md€ TTC fin 2009. Elle est stable depuis, le coût final estimé des grandes opérations ayant été fixé à cette date.

### **C - Les prévisions à fin 2010**

Les prévisions financières fin 2010 font état d'un coût final estimé de l'opération atteignant 1,85 Md€ courant TTC.

Cependant, au sein de ce coût final estimé, le budget affiché pour l'opération de remise en sécurité des barres de Cassan ne correspond à aucune réalité physique : le coût final estimé pour cette opération, inclus dans le tableau de financement, est de 142,2 M€, alors que son budget global a été évalué à 240 M€ et doit être financé dans un autre cadre. Il convient donc de supprimer le financement des travaux des barres de Cassan du tableau global, ce qui porte le coût final estimé à 1,71 Md€.

La ventilation du coût final estimé de l'opération montre le poids très faible (9 %) des opérations de désamiantage proprement dites dans le coût global de l'opération. Celui-ci est majoritairement constitué des coûts de construction et de réhabilitation des locaux universitaires (58 %), et des coûts des locaux de substitution qui, aménagements et transferts inclus, représentent un tiers de l'opération.

---

<sup>20</sup> En euros 2005.

### Répartition du coût final estimé de l'opération

(en M€ courants TTC)

Désamiantage	146,87	9%
Construction/Réhabilitation	995,59	58%
Location des locaux	442,67	26%
Aménagements provisoires	71,33	4%
Transferts	54,74	3%
<b>Total</b>	<b>1 711,20</b>	

Source : Cour des comptes d'après des données de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ)

Enfin, le coût des travaux sur le campus de Jussieu apparaît très élevé. A titre de comparaison, en ne se basant que sur les coûts spécifiques de construction neuve ou de réhabilitation liés aux quatre opérations principales achevées (ATRIUM, tour centrale, îlot Cuvier, secteur ouest-nord et sud), il apparaît que le coût moyen au m<sup>2</sup> des locaux de Jussieu est 43 % plus élevé que celui des locaux réalisés sur la ZAC Paris Rive Gauche, autre opération immobilière universitaire d'envergure réalisée sur la même période<sup>21</sup>.

### Comparaison des coûts au m<sup>2</sup> ZAC Paris Rive Gauche et Jussieu

	Surfaces (en m <sup>2</sup> shon)	Financement total (en M€)	Ratio coût/surface (en euros/m <sup>2</sup> SHON)
ZAC Paris Rive Gauche	110 000	272,3	2 476
Jussieu	122 150	433,1	3 546

Sources : MESR pour les données relatives aux locaux de la ZAC PRG, EPAURIF pour les données relatives aux locaux Jussieu (concernant les cinq opérations principales)

<sup>21</sup> L'opération ZAC Paris Rive Gauche est constituée de travaux de constructions neuves et de réhabilitations.

Ce constat atteste que l'opération ZAC Paris Rive Gauche a fait l'objet d'un cadrage financier plus rigoureux. Par ailleurs, il doit inciter pour l'avenir à ne lancer des opérations de réhabilitation qu'après examen approfondi des options alternatives de démolition/reconstruction.

Compte tenu des risques identifiés aujourd'hui, un glissement du calendrier de l'opération n'est pas à exclure ce qui se traduirait encore par des surcoûts.

## **Chapitre II**

### **Les causes des dérives de l'opération**

#### **Une responsabilité partagée**

Cinq ans après les constats effectués en 2005, la description de l'opération montre que la dérive des coûts et des délais a continué. Les causes de ces nouvelles dérives sont multiples et les responsabilités à établir nombreuses.

La description de l'enchaînement des faits révèle que tous les acteurs impliqués dans le projet portent une part de responsabilité. L'Établissement public du campus de Jussieu (EPCJ) n'a pas joué correctement le rôle de maître d'ouvrage qui lui était confié par l'État : pendant de nombreuses années, il n'a pas apporté la plus-value technique qui était attendue de lui, et il n'a pu assumer pleinement les fonctions de maître d'ouvrage de plein exercice.

Les établissements bénéficiaires n'ont pas été suffisamment responsabilisés, associés et intéressés à la conduite de l'opération.

Enfin, l'État n'a pas joué pleinement le rôle qui aurait dû être le sien, à savoir celui du pilote de l'opération, capable d'en définir les grandes orientations et les objectifs, et d'arbitrer les litiges ou désaccords entre établissements bénéficiaires.

## **I - Un établissement public insuffisamment armé**

### **A - La structuration tardive de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ)**

#### **1 - L'évolution des effectifs et de l'organisation**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2004, l'établissement comptait 38 personnes. L'essentiel des personnels était regroupé dans le service technique, dont le management n'était pas satisfaisant, la coordination et le pilotage des projets étant insuffisants. Les services administratifs étaient éclatés en différentes cellules trop isolées, directement rattachées au président et au directeur. De façon générale, la formation des personnels lors de leur arrivée dans l'établissement était jugée insuffisante. L'organisation, assez peu structurée, présentait une déficience d'encadrement intermédiaire.

Au cours de la période, les effectifs ont régulièrement augmenté, atteignant 57 personnes fin 2010. Parallèlement, l'organisation a été structurée : les services administratifs ont été regroupés d'abord au sein d'un secrétariat général puis d'une direction des affaires financières. Les équipes techniques ont été regroupées en 2004 au sein d'un service technique rebaptisé direction de la construction en 2007, et divisé en 2010 en deux directions : la direction de la construction qui regroupe les équipes de projets chargées des opérations de réhabilitation, la direction de l'immobilier responsable des opérations de gestion et d'aménagement des locaux provisoires, de déménagement et de désamiantage.

L'organisation actuelle résout le défaut d'encadrement intermédiaire identifié en 2004 et paraît bien adaptée aux missions d'un établissement public maître d'ouvrage.

#### **2 - La crise de 2007**

Pendant l'année 2007, l'établissement a connu une grave crise à la suite de la nomination, le 3 janvier, de la nouvelle directrice générale, qui a rapidement rencontré une vive opposition de la part des personnels de l'établissement ainsi que de certains interlocuteurs universitaires.

Selon son propre témoignage, elle a constaté, dès son arrivée, des défaillances dans le fonctionnement de l'établissement concernant la gestion des opérations et notamment des procédures contractuelles en cours, une attitude trop laxiste avec les universités, qui conduisait à des surcoûts pour l'EPCJ (prise en charge financière dans de nombreuses conventions de travaux gérés par les universités), ainsi que des

dysfonctionnements liés au manque de moyens humains de l'établissement, dont l'effectif était trop faible et les personnels peu encadrés ou sous-qualifiés pour leur fonction. Cette situation l'a contrainte à reprendre la gestion de certaines affaires : « Or, dans le même temps, les difficultés rencontrées dans la conduite des opérations dont les études ont été « bâclées » ou simplement « oubliées » se multiplient, nécessitant que je m'implique de plus en plus, et même que je doive dans certains cas totalement prendre en main les choses, en lieu et place des agents théoriquement en charge des projets<sup>22</sup> ».

Cette volonté affirmée de remettre de l'ordre dans le pilotage de l'opération, que ce soit dans le cadre des relations avec les universités ou du management interne de l'établissement, a été rapidement très mal perçue par les personnels et certains interlocuteurs universitaires.

Ainsi, lors de l'assemblée générale du personnel du 26 avril 2007, une motion à la directrice générale, critiquant vivement les méthodes de management de l'établissement, a recueilli plus de trente signatures. Parallèlement, de nombreuses personnes ont quitté l'établissement lors des premiers mois de 2007. Dix-huit départs, soit un tiers des effectifs de l'établissement, sont dénombrés en 2007. Lors du conseil d'administration du 17 juillet 2007, le directeur général de l'enseignement supérieur « tient à souligner la forte implication des agents en poste mais déplore le départ d'un nombre important de collaborateurs. Ceci fragilise l'établissement dans la mesure où d'importantes fonctions ne sont plus assurées que par intérim : la fonction juridique, la direction de l'équipe amiante, la direction de l'équipe projet du secteur ouest notamment ». Les chefs de projet de la tour centrale et du secteur ouest ont ainsi quitté l'établissement lors de la phase de démarrage des travaux de ces opérations.

Dans le même temps, les relations sont devenues très tendues avec l'université Pierre et Marie Curie. Lors du conseil d'administration du 15 mai 2007, le président de l'université indiquait « qu'il n'y a plus de dialogue avec l'EPCJ, ce qu'il a exprimé à plusieurs reprises dans différents courriers » et regrettait « une remise en cause des décisions prises par l'ancienne direction ».

Il a été mis fin aux fonctions de la directrice générale le 20 juin 2007. Son successeur, l'ancien directeur de l'établissement de 2003 à 2006, a été nommé le 20 septembre 2007. Pendant l'été 2007, alors que la situation de certains chantiers était très critique (tour centrale, secteur ouest), l'établissement était privé de directeur général. Durant cette

---

<sup>22</sup> Synoptique remis à la Cour des comptes par l'ancienne directrice générale.

période, la conduite des opérations était confiée directement au directeur général de l'enseignement supérieur.

La mise en place de la réorganisation de l'établissement au cours de l'été 2007 et des recrutements très nombreux au second semestre de 2007 ont permis de remettre l'établissement en ordre de marche pour gérer ses opérations de maîtrise d'ouvrage.

### **B - Le rôle insuffisant du conseil d'administration**

Le conseil d'administration, dont la composition représentait l'ensemble des acteurs de l'opération (ministères, recteur, collectivités territoriales, établissements universitaires), n'a pas exercé l'ensemble des prérogatives prévues par le décret constitutif de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ).

Un point a été particulièrement négligé : le suivi de l'enveloppe financière globale de l'opération. Le conseil d'administration était censé délibérer sur les orientations de l'établissement, son programme d'activité et d'investissements pluriannuels. Or ces documents n'ont jamais été présentés au conseil.

Les seules informations présentées en conseil d'administration concernant le suivi de l'opération ne permettaient pas aux administrateurs de suivre l'opération sous tous ses aspects (évolutions de périmètre, gestion des délais, maîtrise des risques, suivi financier notamment) et d'identifier les éventuels glissements par rapport à la situation antérieure.

Le conseil d'administration n'était pas le lieu de prise de décision sur l'opération. Les décisions difficiles, qui ont fait l'objet de discussions ou de débats au conseil d'administration, ont en général été arbitrées dans d'autres instances, souvent même en réunions interministérielles (relogement des laboratoires de recherche, programmation du secteur est notamment).

Ainsi, le conseil d'administration, qui réunissait pourtant l'ensemble des acteurs de l'opération mais a été qualifié de « *théâtre d'ombres* » par le président de l'université Pierre et Marie Curie, n'a pas suffisamment exercé ses prérogatives concernant le pilotage, notamment financier, de l'opération, cœur même de l'activité de l'EPCJ.

### **C - Les défaillances de la maîtrise d'ouvrage**

Toutes les opérations gérées par l'EPCJ sur la période contrôlée ont été affectées de surcoûts importants et de retards de réalisation. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ces dérives.

## 1 - Les insuffisances des phases de préparation

Les phases de préparation des opérations n'ont pas permis de définir avec suffisamment de précisions le périmètre des travaux à mener et ont été à l'origine de la prise en compte de nombreux travaux modificatifs.

a) Le précédent rapport de la Cour, de 2005, avait relaté les difficultés de l'établissement lors du démarrage de l'opération, confronté à l'absence de suivi de l'utilisation des locaux du campus et à l'absence de documentation sur l'état ainsi que sur les techniques de construction des ouvrages existants.

Les études et diagnostics réalisés pendant la phase de préparation sous la responsabilité de l'établissement n'ont pas permis d'acquérir toutes les connaissances sur l'état du bâti, nécessaires pour démarrer les opérations de réhabilitation sur des bases solides. L'exemple le plus lourd de conséquences est celui du secteur ouest pour lequel les études techniques manquantes n'ont été réalisées par la maîtrise d'œuvre qu'après la notification du marché de travaux.

b) Les différents diagnostics amiante réalisés lors de la préparation des opérations de désamiantage se sont révélés insuffisants.

A chaque nouvelle phase de travaux sur le gril d'Albert, la présence d'amiante a été identifiée à des endroits qui n'avaient pas été repérés pendant les phases précédentes. Lors de l'opération secteur ouest, de l'amiante a été découvert derrière les façades, alors que les travaux de dépose des façades menés précédemment pour le secteur 1 n'avaient pas fait l'objet de mesures particulières pour la protection des opérateurs. Dans le cadre du désamiantage du secteur est, de l'amiante a été détecté dans les peintures des poutres longitudinales de soutien des planchers et sera traité. Les diagnostics réalisés pour le secteur 1 et le secteur ouest n'avaient pas permis de le détecter et ce désamiantage n'a pas été réalisé.

Il n'est pas exclu que ces difficultés soient en partie dues aux différentes techniques de construction employées sur le gril. Cette situation expliquerait que les constatations sur l'état du bâti ne soient pas reproductibles d'une zone à l'autre.

c) A plusieurs reprises, l'établissement a été défaillant pour l'estimation financière de l'opération, l'enveloppe financière allouée aux travaux étant manifestement sous-évaluée.

Cette défaillance dans les compétences attendues d'une bonne maîtrise d'ouvrage est évidente dans le cas de la construction du bâtiment ATRIUM : lors du jury de concours, un des membres du jury s'est étonné

de la faiblesse de l'enveloppe, conduisant ainsi à sa réévaluation pendant la séance. De même, l'enveloppe travaux allouée au secteur ouest, fondée sur des hypothèses trop optimistes qui ont rapidement été dénoncées lors de l'étude d'avant-projet sommaire, était notablement sous-évaluée.

Le choix des maîtrises d'œuvre sur jury de concours, associé à une enveloppe travaux sous-évaluée, a conduit à la sélection d'un projet sur esquisse, sans lien avec l'enveloppe financière prévue, puisque les maîtres d'œuvre étaient tentés de proposer un chiffrage cohérent avec l'enveloppe annoncée pour remporter la mission.

d) Pour les opérations étudiées, la phase de préparation n'a pas non plus permis de circonscrire le périmètre des travaux au programme établi antérieurement à la passation des marchés. Toutes les opérations ont été affectées par des demandes d'extension de périmètre ou de révision de programme en cours de chantier. L'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) n'a pas été en mesure de s'opposer aux demandes de modifications des établissements universitaires et d'imposer la stabilité des programmes.

## **2 - L'absence d'objectif de maîtrise des coûts**

### *a) L'importance des prestations commandées sans mise en concurrence et les entorses aux règles de la commande publique*

Pour répondre aux évolutions du périmètre des travaux, l'établissement a systématiquement contracté sous forme de procédures négociées sans mise en concurrence : avenants ou marchés complémentaires. Le tableau ci-dessous identifie pour chaque marché le montant et le poids des travaux ou des indemnités contractualisés sans mise en concurrence :

**Pourcentage des dépenses contractualisées sans mise en concurrence par opération (prix en euros HT)**

	ATRIUM	TOUR CENTRALE	Secteur Ouest (M7, M8)	ILOT CUVIER
<b>Maîtrise d'œuvre</b>				
Marché initial	2 280 000 €	1 888 540,00	13 340 000,00	2 550 580 €
Total sans mise en concurrence	194 000 €	445 667,23	6 505 297,26	396 376 €
Av/DP	194 000 €	206 467,23	1 523 279,24	396 376 €
Marchés complémentaires		239 200,00	4 982 018,02	
Transaction				
% sans mise en concurrence	8,51%	23,60%	48,77%	15,54%
<b>Travaux</b>				
Marché initial	24 004 616 €	22 363 282,60	142 949 354,62	25 966 888 €
Total sans mise en concurrence	811 842 €	5 674 190,29	43 321 170,02	2 653 390 €
Av/DP	811 842 €	3 974 583,45	25 687 276,02	2 653 390 €
Marchés complémentaires		1 699 606,84	13833894	
Transaction			3 800 000,00	
% sans mise en concurrence	3,38%	25,37%	30,31%	10,22%

Source : Cour des comptes d'après les rapports de présentation des actes contractuels

L'importance de la part des travaux qui n'a pas fait l'objet d'une mise en concurrence permet probablement d'expliquer une partie des dérives financières des opérations.

D'autre part, les procédures contractuelles utilisées pour commander de nouvelles prestations sans mise en concurrence apparaissent irrégulières à plusieurs reprises.

*b) L'absence d'objectif de maîtrise des coûts*

Aucune des opérations menées par l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) n'a fait l'objet lors de son lancement d'une définition des objectifs, en termes de périmètre, de délais, et de coûts, engageant l'établissement sur les conditions de sa réalisation. Chaque opération a connu des dérives importantes, notamment de coûts, sans que leurs causes soient retracées dans un document officiel.

L'absence d'objectif de coût imposé par le financeur a certainement contribué à la dérive financière générale.

Pour chaque opération, les budgets étaient discutés annuellement sans obligation de respect d'un coût final prédéterminé. Seule l'opération îlot Cuvier a fait exception à ces modalités de financement et c'est celle dont le coût a le moins dérivé : en effet, la définition initiale de l'enveloppe financière globale par le contrat de plan Etat-région a imposé des choix de réduction de périmètre pour la respecter.

Le coût final estimé de l'opération Jussieu déterminé par l'EPCJ a été plusieurs fois réévalué sur la période pour prendre en compte les aléas et les révisions de programme de chaque opération. Ainsi, fin 2008, après les aléas majeurs sur le secteur ouest, l'estimation du coût final de l'opération a été fortement réévaluée pour inclure de nouvelles marges,

indispensables au financement du marché de parachèvement du secteur ouest rendu nécessaire pour répondre à l'importance des révisions de programme.

Ainsi, l'EPCJ n'était pas responsabilisé sur une enveloppe financière à respecter. Les contraintes financières ne semblent pas avoir été une priorité pour l'établissement, essentiellement guidé par les impératifs de délais et par une logique de satisfaction des utilisateurs finaux.

La culture de maîtrise des coûts, qui commence par la définition initiale et le respect des objectifs de chaque opération avec les clients et le financeur, était méconnue par l'établissement.

### **3 - L'impact de l'urgence**

L'opération de désamiantage et de réhabilitation du campus a été en permanence contrainte par l'impératif de respect des délais réglementaires de désamiantage.

A plusieurs reprises, les choix qui ont été faits par l'établissement pour accélérer une opération se sont révélés inefficaces en termes de coûts et de délais.

Pour la tour centrale, la décision de changer le mode de dévolution des travaux prévus en entreprise générale en quatre macro-lots s'est révélée catastrophique : l'établissement s'est trouvé dans l'incapacité de gérer la coordination entre les entreprises, ce qui a entraîné des retards, et des versements aux entreprises d'indemnités de retard élevées.

De même, les vicissitudes qui entourent la contractualisation du marché M7 et de son avenant n° 1 peuvent s'expliquer à la lumière des contraintes de délais.

Au stade de la consultation, les bâtiments étaient déjà libérés de leurs occupants, logés dans des locaux tiroirs depuis plusieurs années, et la phase d'approbation de l'APS avait engendré un retard important. La pression de l'université Pierre et Marie Curie sur l'EPCJ peut expliquer, en partie, la décision de poursuivre l'appel d'offres malgré l'annonce, par l'entreprise, que les documents fournis étaient insuffisants pour démarrer les travaux et malgré les zones de flou des offres. Quelques mois après, la décision de verser une indemnité de retard très importante à Bouygues pour débloquer la situation a été retenue, la seule alternative étant la résiliation du marché et la relance de la procédure qui aurait engendré un retard important et un risque de contentieux avec Bouygues.

\*\*\*

Dans le contexte particulier de l'opération Jussieu, l'EPCJ n'a pas appliqué les règles de base de la maîtrise d'ouvrage publique (définition exhaustive des objectifs de l'opération à lancer, traçabilité des décisions en cours de réalisation, respect des règles de la commande publique). Un mode de fonctionnement particulièrement défaillant s'est instauré dans lequel l'objectif de respect des délais et de satisfaction des besoins des utilisateurs, besoins évolutifs en cours d'opération, a primé sur le respect des procédures contractuelles et la maîtrise des coûts de l'opération. Il paraît indispensable pour l'établissement de revenir aux fondamentaux de la maîtrise d'ouvrage publique.

La Cour note cependant une amélioration de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage au sein de l'établissement public depuis 2008, liée à la structuration de l'établissement, à la professionnalisation des équipes, à la mise en place de méthodes et d'outils de pilotage de projet plus performants et à la clarification des relations avec les établissements universitaires, pour la formalisation des besoins et le suivi de la réalisation.

## **II - L'insuffisante responsabilisation des établissements universitaires**

### **A - Les trop nombreuses évolutions de programme**

La nature de l'opération a évolué depuis son démarrage : d'une opération de désamiantage, elle s'est transformée en une opération de mise en sécurité, puis de réaménagement complet du campus.

En effet, la phase de désamiantage a conduit à mettre totalement à nu les infrastructures métalliques des bâtiments, ce qui n'était pas anticipé au lancement de l'opération. Par ailleurs, le départ de l'université Paris Diderot a permis une totale redistribution des surfaces entre les composantes de l'université Pierre et Marie Curie, bénéficiaire finalement unique de l'opération. Ces deux paramètres ont conduit à reformuler ex nihilo les éléments de programme liés à l'aménagement des locaux. En outre, sans que cela ait été formalisé, la mission confiée à l'établissement maître d'ouvrage ne s'est pas limitée aux opérations de désamiantage, mise en sécurité et reconstruction : il a également pris en charge, de

manière extrêmement poussée, l'aménagement de l'ensemble des locaux, y compris en assurant l'installation des mobiliers spécifiques<sup>23</sup>.

Dans ce contexte, un des facteurs de complexité de l'opération est devenu la relation de l'établissement avec les universités et l'Institut de physique du globe de Paris, considérés par l'établissement comme ses « clients » car devenus prescripteurs en matière de définition des programmes des opérations de reconstruction après désamiantage.

Or l'établissement n'a pas été en mesure de s'opposer aux nombreuses évolutions de programme exigées par les établissements ou les laboratoires de recherche.

L'établissement met en avant une difficulté structurelle à l'origine des évolutions de la programmation : la difficulté à établir correctement les spécifications nécessaires des laboratoires de recherche à horizon de la livraison des futurs bâtiments. Plusieurs années s'écoulent entre la phase de programmation et la livraison des bâtiments et ce rythme n'est pas compatible avec le rythme d'évolution des laboratoires de recherche.

Deux causes principales sont identifiées :

- la restructuration des laboratoires de recherche sur les dernières années avec notamment les fusions d'équipes lors de l'établissement des contrats quadriennaux des universités. Les travaux sur le secteur ouest ont ainsi coïncidé avec la restructuration des laboratoires de recherche en physique de l'université Pierre et Marie Curie ;
- l'évolution des techniques et notamment des équipements de recherche lourds, dont les spécifications ont des impacts sur le local d'accueil.

Une autre explication réside cependant dans l'instabilité des besoins des établissements universitaires. Plusieurs exemples sont relevés : les opérations de l'îlot Cuvier et du secteur ouest ont connu une révision de programmation majeure, pour la première, en phase d'approbation de l'avant-projet sommaire du fait d'une divergence de vues entre les directeurs d'UFR avec lesquels l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) avait élaboré les programmes et la présidence

---

<sup>23</sup> Cette conception du rôle de l'établissement maître d'ouvrage est en partie justifiée par le fait que les équipements de recherche nécessitent des aménagements très particuliers des locaux. C'est le cas par exemple des hottes de laboratoires ou « sorbonnes », que les impératifs de ventilation rendent étroitement dépendantes du cadre bâti dans lequel elles sont installées. De la même manière, certains équipements, compte tenu de leur taille et de leur poids, supposent des volumes et des résistances au sol spécifiques.

de l'université, et pour la seconde, en phase d'approbation de l'avant-projet définitif, lors de la nomination du nouveau directeur. Pour le secteur ouest centre, le programme finalisé en mars 2008 a fait l'objet en phase d'APD, à l'été 2010, d'une révision majeure portant sur 50 % des surfaces utiles, et de plusieurs demandes supplémentaires.

Un autre exemple significatif concerne l'îlot Cuvier : des divergences de vues sur le rattachement de la bibliothèque des sciences de l'univers sont à l'origine d'une révision majeure de la programmation.

Alors que les travaux de construction du nouveau bâtiment étaient déjà lancés, une difficulté concernant l'installation de la bibliothèque est apparue. Elle a été évoquée lors du conseil d'administration du 2 avril 2009, au cours duquel le directeur de l'Institut de physique du globe de Paris a fait part des difficultés qu'il rencontrait pour définir conjointement avec l'université Pierre et Marie Curie les modalités de gestion du bâtiment.

Lors du conseil d'administration suivant, le 16 octobre 2009, la représentante de l'Institut de physique du globe de Paris « *retrace l'historique des faits aux termes desquels [le directeur de l'Institut de physique du globe de Paris], devant les difficultés qu'il a rencontrées pour conclure un accord avec l'université Pierre et Marie Curie concernant les conditions de gestion de la BSU, en est arrivé à proposer le relogement de l'institut Paul Langevin en lieu et place de la bibliothèque. Cette proposition recueille d'ailleurs l'accord de l'ensemble des parties prenantes : le Président de l'université Pierre et Marie Curie, le directeur du laboratoire Paul Langevin, la Ville de Paris et la Région Ile de France. [La représentante de l'Institut de physique du globe de Paris] souligne avoir reçu un courrier du Recteur donnant son accord de principe sur ce changement de programme. Elle précise qu'il y aura une incidence financière dont la Ville et la Région ont été informées, mais que le financement des travaux nécessaires devra être assuré par ailleurs. La bibliothèque restera sur le campus* ».

Les directeurs des deux établissements donnent des explications divergentes sur les raisons de ce revirement en toute fin de réalisation de l'opération de travaux.

Selon le président de l'université Pierre et Marie Curie, cette décision résulte de l'opposition des agents de bibliothèque, soucieux de rester sur le site de Jussieu, et de la décision prise unilatéralement par l'Institut de physique du globe de Paris d'accueillir le laboratoire Langevin dans les locaux de l'îlot Cuvier.

Le directeur de l'Institut de physique du globe de Paris affirme de son côté que cette décision est née du blocage des discussions entre

l'Institut de physique du globe de Paris et l'université Pierre et Marie Curie concernant la définition des modalités de gestion de la bibliothèque. C'est cette explication qui est mentionnée à plusieurs reprises dans les procès-verbaux des conseils d'administration de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ).

L'EPCJ a été mis devant le fait accompli et a subi les conséquences de cette décision qui est intervenue au plus mauvais moment puisque le marché de travaux était en cours d'exécution. Le coût de cette décision (en dehors du coût d'installation du laboratoire Langevin) est estimé à 1,1 M€ TTC. Elle a été prise sans aucune évaluation financière car les études d'impact ont été réalisées après la décision annoncée en conseil d'administration.

Enfin, de façon plus générale, le poids financier des évolutions de programme est particulièrement important dans la phase d'aménagement des locaux. Ainsi, pour le secteur ouest, le marché M8 a d'abord été modifié par avenant à hauteur de 7,6 M€ HT, puis un autre marché de parachèvement a été contracté pour un montant total d'environ 10 M€ HT, ce qui représente un montant très important d'évolutions de programme.

La mise en place par l'établissement d'une procédure spécifique pour la validation des modifications de programme, fondée sur l'évaluation financière des impacts et une approbation par le président de l'université, est très récente. C'est une première étape positive qui permet de formaliser et de retracer les demandes d'évolutions.

Cependant, elle repose sur la validation par le président d'université, qui n'est pas responsabilisé sur la tenue du budget, des demandes d'évolution qui représentent un surcoût pour l'opération. Le président a en outre intérêt à veiller à ce que les locaux soient parfaitement aménagés pour l'installation des laboratoires de recherche. Cette déresponsabilisation des établissements sur les coûts est à l'origine d'une partie des dérives financières de l'opération.

## **B - Les conflits concernant les relogements**

A de nombreuses reprises, l'établissement s'est heurté à des difficultés concernant les choix de relogement des laboratoires de recherche, les exigences concernant les locaux d'accueil étant sources de surcoûts importants.

Un exemple particulièrement significatif de ce type de difficulté est apporté par l'épisode du transfert des informaticiens de l'université Pierre et Marie Curie entre les locaux du Commissariat à l'énergie

atomique (CEA) et ceux du site Passy-Kennedy. La location de ces locaux visait à accueillir les chercheurs en informatique de l'université Pierre et Marie Curie (laboratoire LIP 6). Depuis 1998, ils étaient logés sur le site dit du CEA, local en réalité loué par le CEA à un tiers et sous-loué à l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ).

En 2005, une société immobilière, la SCI Féderimmo s'est portée acquéreur de l'immeuble et a fait savoir au CEA son intention de ne pas renouveler le bail, dont le terme était fixé au 30 juin 2006, afin de mener une réhabilitation d'envergure.

Le problème est évoqué en conseil d'administration de l'EPCJ dès le mois de décembre 2005. Face à cette perspective, l'établissement propose à l'université Pierre et Marie Curie un relogement du LIP 6, ce que l'université refuse, mettant en avant l'inconfort qu'entraîne un troisième déménagement.

Le refus de l'université entraîne un retard conséquent dans les opérations de recherche de nouveaux locaux. Une réunion interministérielle tenue le 13 avril 2006 tranche la question et décide le déménagement des informaticiens du LIP6 vers un nouveau site. Par courriers du 21 juin au recteur, puis du 29 juin au président de l'EPCJ, le nouveau président de l'université Pierre et Marie Curie accepte le changement de local en précisant l'absence de responsabilité de l'université dans les retards constatés sur ce dossier. Le bail du site CEA prenant fin en juin, et le nouveau site Passy Kennedy nécessitant des travaux, l'EPCJ est contraint de signer un protocole avec la SCI Féderimmo pour prolonger le bail initial de six mois (durée prévisionnelle des travaux), parallèlement à la signature du bail pour le bâtiment Kennedy.

Ce protocole conduit l'établissement public à accepter des conditions financières très désavantageuses : il prévoit l'occupation du site de juillet à décembre 2006 moyennant le paiement d'un surcoût de loyer de 0,5 M€ par mois, soit 2,5 M€ pour l'ensemble de la période d'occupation supplémentaire.

Cet épisode a été relaté par l'ancien président de l'université Pierre et Marie Curie, Gilbert Béréziat, dans un ouvrage publié en janvier 2009. Il éclaire notamment les raisons de son opposition au déménagement des informaticiens :

*« Fin janvier 2005 un courrier du président de l'EPCJ (tiens ! Il existe encore celui-là ?) m'apprend que j'aurais refusé un déménagement du laboratoire d'informatique de l'université. Je savais évidemment que le CEA avait décidé de vendre l'immeuble dans lequel ce laboratoire était installé à titre transitoire, mais je considérais cependant que c'était les*

*retards et les lenteurs du chantier, dont l'EPCJ portait l'entière responsabilité, qui nous mettraient dans cette situation. Le laboratoire concerné avait déjà effectué deux déménagements, le premier pour rejoindre ce site et permettre la rénovation du premier secteur, le second une année auparavant, à la demande de l'EPCJ pour complaire au CEA qui voulait y regrouper un laboratoire dédié à la sécurité. Le retour de ce laboratoire étant programmé début 2007, il était scandaleux de lui imposer un troisième déménagement, synonyme de perte de temps de recherche. Dans ces conditions, il était inconcevable que la présidence de l'université ne fasse pas preuve d'une solidarité active vis-à-vis des enseignants et des chercheurs en informatique qui refuseraient un traitement mettant en péril leur activité scientifique et qui pourrait bien signifier pour eux un nouveau retard dans leur retour à Jussieu. Ce en quoi je me trompais d'ailleurs car un an plus tard ils acceptèrent de déménager. Mais l'EPCJ dut y mettre le prix. »<sup>24</sup>*

Il est surprenant qu'un ancien président d'université puisse ainsi se satisfaire publiquement des surcoûts occasionnés par ses propres décisions sur un établissement public travaillant pour le compte de son université.

Un autre épisode a eu un impact très significatif sur le bon déroulement de l'opération, bien qu'il soit impossible de le chiffrer avec précision.

Alors que le projet initial prévoyait que fût traité en même temps l'ensemble du secteur ouest du gril d'Albert, la décision a été prise en 2005, à la demande de l'Institut de physique du globe de Paris, de ne pas imposer à cet établissement deux déménagements, un premier pour quitter le gril d'Albert puis un second pour réintégrer ses locaux neufs sur l'îlot Cuvier. La raison invoquée par l'établissement est que les équipements utilisés pour ses activités de recherche sont si volumineux, fragiles et sensibles, qu'un déménagement dans des locaux provisoires était impossible. En outre, l'aménagement de l'îlot Cuvier était au départ programmé pour être achevé avant le déménagement des occupants du secteur ouest. Pour ces différentes raisons, l'Institut de physique du globe de Paris est resté dans ses locaux, dans le secteur ouest-centre. Quand les secteurs ouest-nord et sud ont été évacués, l'opération d'aménagement de l'îlot Cuvier ayant par ailleurs pris du retard, le désamiantage a été engagé en redécoupant le secteur ouest pour isoler le secteur ouest-centre, qui est resté comme une enclave au milieu du chantier de rénovation pendant toute la durée des travaux. Ceci a non seulement compliqué

---

<sup>24</sup> Gilbert Béréziat. « *Quand l'université se réveille. Tout devient possible.* » L'harmattan, janvier 2009. Pages 280 – 281.

l'opération, mais a également eu pour conséquence de différer la réhabilitation du secteur ouest-centre.

\*\*\*

Les changements de position des « clients finaux » sur la programmation ont engendré des surcoûts importants des opérations. L'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) n'était pas en mesure de s'y opposer, les établissements universitaires exprimant le besoin scientifique et lui-même devant être garant de l'adéquation des locaux aux besoins.

A plusieurs reprises, les blocages des établissements concernant les conditions de relogement des laboratoires de recherche ont entraîné des retards et des surcoûts.

En l'absence d'une autorité d'arbitrage entre l'EPCJ et les établissements universitaires, celui-ci n'a pas été en mesure d'imposer la tenue des objectifs initiaux de chaque opération et a subi les conséquences des décisions prises par des tiers qui n'étaient pas responsabilisés sur leurs impacts financiers.

### **III - Les carences du pilotage de l'opération par l'Etat**

#### **A - Le pilotage insuffisant de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ)**

Le pilotage de l'opération de réhabilitation du campus de Jussieu justifiait la mise en place de mécanismes et d'outils de suivi de l'activité de l'établissement public dès sa création en 1997. Ils n'ont en réalité été mis en place que très tardivement, et jamais de manière formalisée et transparente.

Ainsi les documents de suivi financier et de programmation pluriannuelle de l'opération n'ont-ils été stabilisés qu'en 2008, date à laquelle ils ont atteint leur pleine maturité. Ils n'ont par ailleurs jamais donné lieu à un vote formel d'approbation du conseil d'administration, ni même à une présentation. Ils étaient approuvés à l'occasion de réunions avec les tutelles de l'établissement, sans que les décisions prises soient formellement actées.

Le décret constitutif de l'établissement modifié par le décret n° 2006-1543 du 7 décembre 2006 relatif au statut de l'Etablissement public du campus de Jussieu prévoit explicitement en son article 3<sup>25</sup> que « *lorsque l'Etablissement public du campus de Jussieu agit en qualité de maître d'ouvrage pour le compte de l'Etat, les modalités d'exécution des missions qui lui sont confiées sont définies par une convention qui précise notamment les principales caractéristiques fonctionnelles de l'ouvrage à réaliser, les décisions qui relèvent de la seule responsabilité de l'établissement public, les modalités selon lesquelles il rend compte aux autorités de tutelle du déroulement des projets, les conditions de mise en place des autorisations d'engagement et de versement des crédits de paiement et, le cas échéant, les relations administratives et financières de l'établissement public avec les services préfectoraux* ».

La mise en œuvre de ces dispositions aurait offert à l'Etat la possibilité de mieux piloter l'activité de son opérateur, mais il s'est délibérément privé de ces capacités de pilotage, estimant que l'article 2 du décret du 7 décembre 2006 précisant le périmètre d'intervention de l'établissement était suffisant.

#### **Les responsabilités de maître d'ouvrage confiées à l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ)**

La loi du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite loi MOP, dispose, en son article 2, que « *le maître de l'ouvrage est la personne morale [...] pour laquelle l'ouvrage est construit. Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre* ». Elle prévoit également (art. 3) que le maître d'ouvrage peut confier à un mandataire une grande partie de ses attributions, à l'exclusion des deux plus importantes: la définition du programme des travaux et la détermination de l'enveloppe financière qui leur est allouée. Les rapports entre le maître d'ouvrage et le mandataire sont fixés par un contrat écrit. Lorsque le programme ou l'enveloppe financière évoluent, un avenant au contrat doit être établi.

<sup>25</sup> Devenu l'article 4 dans la version modifiée par le décret n° 2010-965 du 26 août 2010 relatif au statut de l'Etablissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France.

Au début des années 2000, certains acteurs de la maîtrise d'ouvrage publique reprochaient à ce système une certaine lourdeur et demandèrent au gouvernement un aménagement de la loi MOP pour les constructions réalisées par l'Etat. Une ordonnance du 17 juin 2004 modifia la loi MOP et offrit à l'Etat la possibilité de bénéficier d'un régime dérogatoire pour la réalisation de ses ouvrages : « *Lorsque l'Etat confie à l'un de ses établissements publics la réalisation d'ouvrages ou de programmes d'investissement, il peut décider que cet établissement exercera la totalité des attributions de la maîtrise d'ouvrage* » (art. 2-III de la loi MOP modifiée).

Pour l'opération de réhabilitation du campus de Jussieu, l'Etat a choisi le régime dérogatoire de la loi MOP, ce qu'il n'était pas contraint de faire, et a confié à l'établissement la totalité des attributions d'un maître d'ouvrage. Mais l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) n'a jamais été en capacité de les exercer de manière satisfaisante, n'ayant ni la légitimité ni l'autorité pour arbitrer sur les demandes liées aux définitions et aux évolutions de programmes.

Les statuts de l'établissement prévoient la signature d'une convention avec l'Etat pour préciser les modalités d'exécution de ses missions, en tant que maître d'ouvrage. Cette convention n'a jamais été établie, alors même qu'elle aurait pu constituer un cadre d'organisation et de gouvernance permettant à l'Etat d'exercer son autorité sur l'ensemble des acteurs de l'opération de réhabilitation du campus de Jussieu.

C'est ce « vice de construction » dans l'organisation générale du projet qui est à l'origine de la relation triangulaire défailante qui s'est instaurée entre les trois acteurs principaux de l'opération, l'Etat, l'établissement et les universités.

## **B - L'absence de coordination avec l'opération ZAC Paris Rive Gauche**

Le bon déroulement de l'opération sur le campus de Jussieu dépendait en partie de la libération du site par ses utilisateurs, et notamment par les entités de l'université Paris Diderot, qui devaient être accueillies sur le nouveau campus de la ZAC Paris Rive Gauche. La coordination entre les deux opérations revêtait donc une grande importance.

Or la décision a été prise, dès le démarrage des deux opérations, de les distinguer et de les confier à des maîtres d'ouvrage différents. L'opération de réaménagement de Jussieu est confiée à l'Etablissement

public du campus de Jussieu (EPCJ) et l'opération de construction du campus de l'université Paris Diderot au rectorat de Paris qui délègue la maîtrise d'ouvrage à l'Etablissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (EMOC) pour quatre bâtiments (Grands moulins, Halles aux farines, UFR de sciences de la vie et UFR de physique) et à la Société d'économie mixte d'aménagement de Paris (SEMAPA) pour deux bâtiments (UFR de chimie et de biologie). Aucune instance de coordination n'est prévue et les deux opérations seront donc pilotées comme deux opérations distinctes.

Cette absence de coordination explique qu'à plusieurs reprises le déroulement de l'opération de réaménagement du campus de Jussieu sera gêné et ralenti. Trois exemples particulièrement significatifs illustrent ces difficultés.

Le premier est le déménagement du laboratoire ITODYS, situé dans l'îlot Cuvier, dont l'évacuation était nécessaire pour engager l'opération de réaménagement de l'îlot et la construction de nouveaux locaux permettant l'accueil de l'Institut de physique du globe de Paris et la libération du secteur ouest-centre. Le déménagement de ce laboratoire est intervenu près de cinq ans après que le problème de son accueil sur la ZAC Paris Rive Gauche a été identifié.

Le déménagement de l'institut Jacques Monod offre un deuxième exemple de ce type de dysfonctionnement.

Ce laboratoire est « *l'un des principaux pôles de recherche fondamentale en biologie de la région parisienne*<sup>26</sup> », constitué d'une trentaine d'équipes de recherche et de près de 300 chercheurs. Initialement situé au cœur du secteur est, il devait être relogé définitivement dans le bâtiment M3F de la ZAC Paris Rive Gauche à partir de début 2007. Or, il s'est avéré que l'enveloppe fixée par le rectorat pour conduire les travaux du bâtiment M3F était largement en-deçà du financement nécessaire pour réaliser les spécifications des locaux du laboratoire (notamment pour l'animalerie, le contrôle d'accès, la climatisation des locaux pour l'imagerie).

Afin de réduire l'enveloppe financière du projet, ces spécifications ont été supprimées, étant entendu qu'il reviendrait à l'université de réaliser par la suite les aménagements nécessaires. Ces travaux d'aménagements spécifiques ont été réalisés à partir de début 2008 par l'université, ne permettant à l'institut Jacques Monod d'être déménagé qu'en avril 2009, retardant ainsi la mise en chantier du désamiantage du secteur 5. Pour gérer les difficultés d'anticipation des dates de libération

---

<sup>26</sup> Site web de l'institut Jacques Monod.

des locaux, dont le relogement n'était pas sous sa responsabilité, l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) a dû prévoir des marchés de désamiantage en plusieurs phases, ce qui n'était pas optimal pour les coûts des travaux (immobilisation inutile du matériel de l'entreprise, multiplication des dévoiements et consignations des réseaux).

Le cas de l'IUT de l'université Paris Diderot apporte une dernière illustration des problèmes de coordination entre les deux opérations.

L'installation de l'IUT était initialement prévue sur la ZAC Paris Rive Gauche. En 1999, à la demande de la mairie du 18<sup>ème</sup> arrondissement, le ministre de l'éducation décide de localiser l'IUT sur la ZAC Pajol. Cette opération, inscrite dans le plan U3M et intégrée au contrat de plan Etat-Région (CPER) 2000-2006 sera finalement repoussée au CPER 2007-2013, faute de crédits. Ces retards entraînent la nécessité de reloger provisoirement l'IUT pour libérer les locaux de Jussieu, opération dont la maîtrise d'ouvrage est confiée au rectorat. Un projet de relocalisation de l'IUT dans le bâtiment Guy de la Brosse proche du campus a été étudié, puis abandonné en mars 2007. Par la suite, un autre projet de relogement de l'IUT dans une caserne désaffectée du 18<sup>ème</sup> arrondissement a été étudié puis abandonné après un an d'études en raison de la découverte de graves problèmes de pollution du terrain. Parallèlement, afin de libérer les locaux situés dans une zone où les travaux de désamiantage devaient commencer, l'IUT a été transféré à l'été 2008 dans la barre amiantée 44/54 libérée par le déménagement des chimistes de l'université Paris Diderot. Finalement, le relogement provisoire de l'IUT étant dans l'impasse, l'université Paris Diderot a organisé elle-même à l'été 2010 l'installation de l'IUT dans des locaux loués par l'EPCJ (site Biopark) sur la ZAC Paris Rive Gauche.

\*\*\*

Le contexte de l'opération est marqué par l'absence de pilotage global et de coordination avec l'opération de réaménagement de la ZAC Paris Rive Gauche au profit de l'installation de l'université Paris Diderot, dont l'avancement conditionnait pourtant la libération des locaux occupés par cette université sur le campus de Jussieu. L'identification tardive de l'impossibilité de déménager certaines composantes, les retards de l'opération Paris Rive Gauche, la nécessité de prendre de nouveaux locaux à bail, ont engendré des retards de l'opération Jussieu et des surcoûts liés aux nouveaux locaux tampons.

## C - Les incertitudes sur l'affectation des bâtiments

Le campus de Jussieu accueillait à l'origine une part importante de deux grandes universités, Paris Diderot sur 62 488 m<sup>2</sup> et Pierre et Marie Curie sur 126 931 m<sup>2</sup>.

A la suite de la décision prise fin 1996 de délocaliser l'université Paris Diderot dans les nouveaux locaux de la zone Paris Rive Gauche, des surfaces sont disponibles sur le campus, bien que ce point fasse l'objet de débats<sup>27</sup>.

### Les surfaces disponibles sur le campus de Jussieu (m<sup>2</sup>)

Répartition des surfaces sur la campus de Jussieu au 31 décembre 1997		Répartition des surfaces de Jussieu au 31 décembre 2010 et aux termes des travaux sur le gril		au 31/12/2010	à terme
Université Paris 6	126 931	Secteur 1		30 400	30 400
Université Paris 7	62 488	Secteur ouest Nord et Sud		61 000	61 000
IPGP	6 958	Secteur est		0	44 560
Interuniversitaire	19 140	Secteur ouest centre		0	22 713
		Atrium et Esclangon		17 600	17 600
<b>SS Total</b>	<b>215 517</b>	Tour		7 600	7 600
		Locaux provisoires		10 635	0
Restaurant	6 500	Cassan		41 000	41 000
		Locaux tiroirs		21 675	0
		dont Ivry		13 206	0
		dont Lourmel		900	0
		dont Passy Kennedy		7 569	0
<b>Total</b>	<b>222 017</b>	<b>Total</b>		<b>189 910</b>	<b>224 873</b>

Sources : Cour des comptes, d'après le rapport IGF/IGAENER/CGPC pour la répartition des surfaces au 31 décembre 1997 et les données transmises par l'EPAURIF pour les répartitions de surfaces au 31 décembre 2010 et en fin d'opération.

<sup>27</sup> La question des surfaces disponibles sur le campus a suscité un litige persistant entre l'université Pierre et Marie Curie et ses interlocuteurs. Selon l'université Pierre et Marie Curie les surfaces disponibles sur le campus de Jussieu après la réhabilitation sont très inférieures à ce qu'elles étaient au début de l'opération (soit un peu plus de 210 000 m<sup>2</sup>), du fait de la baisse de rendement induit par les contraintes de sécurité. Le ratio surface utile / surface hors œuvre net a en effet été dégradé par les travaux de mise en sécurité.

Pour autant, la construction de nouveaux bâtiments (Esclangon et Atrium) a permis de compenser cette diminution de surfaces utiles et au terme des travaux de réhabilitation du gril d'Albert la surface utile disponible sur le campus devrait être de 216 000 m<sup>2</sup> utiles, soit l'équivalent de ce qu'elle était avant le démarrage des travaux.

Lors de la réunion interministérielle du 17 janvier 2006, la disponibilité de plus de 30 000 m<sup>2</sup> sur Jussieu est actée, et la décision est prise d'allouer 10 000 m<sup>2</sup> de locaux à l'Ecole nationale supérieure de chimie de Paris (ENSCP), 14 000 m<sup>2</sup> à l'université Paris 3 Sorbonne Nouvelle qui doit lancer une opération de désamiantage sur son site principal de Censier, 10 000 m<sup>2</sup> restant à attribuer.

Un schéma de répartition des locaux entre l'université Paris 3, l'université Pierre et Marie Curie et l'ENSCP leur est communiqué le 27 septembre 2006. Ce schéma d'implantation est refusé par l'ENSCP, au motif que ses structures apparaissent trop éclatées. L'accueil de l'ENSCP sur 10 000 m<sup>2</sup> est abandonné sans décision officielle. Finalement, seule l'installation d'un de ses centres de recherche est actuellement prévue.

Il était prévu par le schéma directeur dans sa version de novembre 2006 que l'université Paris 3 s'installe dans la tour centrale (services administratifs) et sur le secteur est du gril. En 2007, les conclusions des études de diagnostic menées sur les barres de Cassan ont révélé la nécessité de neutraliser la barre Cassan F pour mener à bien sa mise en sécurité et sa réhabilitation. En février 2008, le président de l'université Pierre et Marie Curie exposait au ministère la nécessité de revoir l'avant-projet sommaire du secteur est afin de réaliser dans Paris intra muros « *un campus majeur exclusivement dédié aux sciences et ce dans le droit fil du plan campus récemment initié par le Président de la République* ». Il remet directement en cause la venue de Paris 3 qui ne s'inscrit pas dans cette ligne et pour laquelle la configuration prévue lui paraît impossible, en particulier compte tenu du nombre d'étudiants à accueillir.

A la demande du président de l'université Pierre et Marie Curie, l'installation de Paris 3 sur le campus a été revue et programmée par l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) au sein des barres de Cassan dont la nécessaire remise en sécurité ne permettait pas d'envisager l'emménagement avant 2016. Compte tenu de l'urgence des travaux à Censier, cette décision a été comprise par l'université Paris 3 comme une remise en cause de la décision de janvier 2006 et son exclusion de fait du campus de Jussieu.

Le rapport sur l'immobilier universitaire parisien commandé par la ministre à Bernard Larrouturou proposait en 2009 l'attribution de la totalité des surfaces de Jussieu à l'université Pierre et Marie Curie. Selon le ministère, cette décision n'a été formellement validée que lors de la préparation de la convention de dévolution du patrimoine de l'université en 2010.

L'opération de réhabilitation du campus de Jussieu a conduit à une augmentation très significative des surfaces allouées aux entités présentes

sur le campus et en particulier à l'université Pierre et Marie Curie. Les réponses fournies par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche semblent attester que l'augmentation des coûts de fonctionnement induits n'a pas été un objet de discussion et n'a pas été prise en considération lors des arbitrages concernant l'attribution des surfaces du campus.

\*\*\*

Les décisions prises lors de la réunion interministérielle en 2006 prévoyant d'affecter une partie des surfaces à l'Ecole nationale supérieure de chimie de Paris et à l'université Paris 3 n'ont finalement jamais été appliquées. L'attribution officielle de l'ensemble du campus à l'université Pierre et Marie Curie n'est intervenue qu'en 2010. Pendant toute cette période, l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) préparait le lancement de l'opération de réhabilitation du secteur est alors que l'affectation des surfaces n'avait pas été tranchée.

### **D - L'absence de mise en œuvre des observations des missions de contrôle**

La Cour et la mission d'inspection tripartite avaient identifié en 2005 la nécessité de désigner une autorité de pilotage de l'opération.

La Cour avait souligné que « *le pilotage d'une opération aussi complexe et qui met en jeu un aussi grand nombre de partenaires et, au premier rang, des universités jalouses d'une autonomie qu'elles n'ont pas toujours les moyens d'assumer pleinement, exige un engagement fort de l'autorité ministérielle, voire gouvernementale. En l'occurrence, il ne saurait être assumé par le seul établissement public*<sup>28</sup> ».

La mission d'inspection avait préconisé de confier la maîtrise d'ouvrage de plein exercice de cette opération au rectorat de Paris, qui la déléguerait à l'EPCJ par convention. La mission demandait également de mettre en place un comité de pilotage commun avec l'opération ZAC Paris Rive Gauche.

Ces recommandations n'ont pas été mises en œuvre. Le mode de pilotage de l'opération n'a pas été revu : la maîtrise d'ouvrage de l'opération n'a pas été confiée au rectorat, et a été conservée par l'EPCJ. Le comité de pilotage recommandé par la mission n'a pas non plus été mis en place. Le système de responsabilité n'a pas été modifié : l'EPCJ n'a pas été placé sous mandat de maîtrise d'ouvrage et les universités ne

---

<sup>28</sup> Conclusion de l'insertion intitulée « Du désamiantage à la rénovation du Campus de Jussieu », rapport public annuel 2004 de la Cour des comptes, page 129.

se sont pas vues confier la responsabilité du financement et de la gestion des locaux tiroirs.

### 1 - L'opposition aux recommandations formulées

Les raisons qui expliquent l'absence de mise en œuvre des recommandations de la mission tiennent en grande partie à l'opposition de différents acteurs majeurs de l'opération.

Ainsi, le directeur général de l'établissement considérait que « *la nature et la qualité des préconisations formulées à l'époque par cette commission ont totalement méconnu les avis formulés par les professionnels de l'EPCJ et se sont avérées totalement irréalistes* ». Et le directeur mettait en exergue ce qu'il considérait comme la vraie cause des dysfonctionnements observés, à savoir « *l'absence d'arbitrages clairs quant aux exigences (parfois contradictoires) des universités, le comité de pilotage proposé par la mission en 2005 ne pouvant être une réponse que s'il peut imposer ses décisions aux universités*<sup>29</sup> ».

La perception du travail de la mission tripartite par la présidence de l'université Pierre et Marie Curie est résumée dans l'ouvrage publié par le président de l'époque déjà évoqué :

« *Par contre, rien dans les propositions immédiates de [la mission tripartite] ne nous convenait. Elles étaient pour nous nulles et non avenues et je ne prenais pas la peine d'y répondre car je ne voulais même pas en discuter* »<sup>30</sup>.

Cette position assez constante a été rappelée dans le discours de son successeur à la présidence de l'université à l'occasion de l'inauguration de la tour centrale, en juin 2009 :

« *Le chantier a ensuite été bloqué pendant plus de deux ans, suite au changement de direction à la tête de l'EPCJ en 2004 et aux multiples rapports qui ont suivi : Bercy souhaitant affecter les locaux libérés par Paris 7 à tout sauf à la science, au mépris de l'intérêt national, puisque c'est un atout considérable de disposer d'une force d'attraction scientifique et technologique au cœur de Paris, pour attirer des talents, innover, créer des emplois et donner à notre jeunesse une image positive des sciences pour faire face aux défis de notre temps : biodiversité, climat, nouvelles énergies, etc. Dans tous ces domaines, l'université Pierre et Marie Curie est à la pointe de la recherche.*

<sup>29</sup> Note du directeur général de l'EPCJ au directeur général de l'enseignement supérieur, 29 janvier 2009.

<sup>30</sup> Gilbert Béréziat, « *Quand l'université se réveille. Tout devient possible.* » L'Harmattan, janvier 2009, page 291.

*Cette journée est symbolique car c'est le signe que ce gouvernement, sous l'impulsion du Président de la République, renoue avec la volonté gaulliste qui a installé la faculté des sciences sur ce site, volonté de refaire de la France une grande nation dans la science et dans l'économie de la connaissance. Car les nombreuses vicissitudes et retards (2 ans sur la tour centrale et plusieurs dizaines de millions de surcoût) sont largement imputables à tous ceux qui ne voyaient pas l'intérêt de conserver des activités scientifiques et de l'innovation au sein de la capitale et qui n'avaient cessé de découper Jussieu par appartement, d'y mettre des activités n'ayant rien à y faire, voire de le raser pour pouvoir y spéculer à loisir. Les dernières interventions en ce sens datent du rapport [de la mission tripartite] en 2004 et il a fallu l'intervention de François Fillon - alors ministre de l'éducation nationale - pour remettre le chantier en route. »*

L'inexécution des recommandations de la mission tripartite, du fait de l'opposition d'acteurs majeurs de l'opération, explique en partie les nouvelles dérives de calendrier et de coûts.

Le calendrier de réalisation et l'enveloppe financière ont même encore fortement glissé par rapport aux craintes exprimées dans la lettre de mission du 29 décembre 2004 adressée aux inspections et au conseil général des ponts et chaussées, craintes qui avaient à l'époque justifié la commande. Le travail de la mission devait permettre d'éviter que la rénovation globale ne soit achevée qu'en 2017 (et le désamiantage en 2012), et que le surcoût de l'opération par rapport à l'enveloppe validée de 681,45 M€ n'atteigne les 469 M€ annoncés dans le scénario au fil de l'eau présenté par l'établissement.

Force est de constater aujourd'hui que les dernières hypothèses relatives tant aux délais de réalisation de l'opération qu'à son coût final estimé ont encore été dégradées par rapport aux dérives que le travail de la mission avait pour objet d'éviter.

## **2 - Une question centrale non résolue : le pilotage de l'opération**

Le pilotage effectif de l'opération de réhabilitation du campus de Jussieu, intégrant une capacité d'arbitrage entre les différents intervenants, et en particulier les différents clients de l'établissement public, est le problème le plus difficile à résoudre. Les conditions optimales de réalisation de cette opération ne peuvent être considérées comme réunies tant que la question du pilotage n'est pas tranchée de manière efficace.

Les derniers rapports en date, sur l'immobilier universitaire parisien, insistent eux aussi sur les défaillances observées en matière de

pilotage<sup>31</sup>. Les fonctions de pilotage intègrent en effet un rôle de coordination transversale des acteurs, d'arbitrage en cas de divergence de points de vue ou de blocage sur une option impactant le bon déroulement de l'opération, et enfin de contrôle du prestataire que doit être l'établissement public, qui réalise sa mission pour le compte de l'Etat. Ces fonctions supposent, eu égard au poids des interlocuteurs clients que sont les présidents d'université, une légitimité très forte, et un soutien sans faille des tutelles, et ce jusqu'au plus haut niveau.

En pratique, de nombreuses décisions relevant de la conduite du chantier ont été prises à un niveau politique (cabinet ou arbitrage interministériel) que leur nature ne justifiait pas et sans que cela évite leur remise en cause fréquente.

La mission interministérielle avait proposé que le pilotage soit assuré par le recteur, chancelier des universités de Paris, au sein d'un comité de pilotage qui associerait tous les acteurs concernés par le projet. Cette fonction de pilotage n'a pas été assumée par le recteur, malgré l'instruction en ce sens qui lui avait été donnée par le cabinet du ministre. Interrogé sur ce point, le recteur a indiqué que l'attachement traditionnel des enseignants chercheurs à leur autonomie, reconnue et consacrée par une jurisprudence du Conseil constitutionnel comme principe fondamental reconnu par les lois de la République<sup>32</sup>, et le mode de gouvernance des universités à travers l'élection des présidents, rendent très difficilement applicables les arbitrages qui ne satisfont pas les présidents et la communauté universitaire<sup>33</sup>. Il ajoutait que l'éclatement de

---

<sup>31</sup> Le rapport conjoint de l'inspection générale des finances, de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et du conseil général des ponts et chaussées de novembre 2008, relate l'épisode qui a abouti à l'éviction de l'université Paris 3 du site de Jussieu et conclut à l'idée qu'il illustre la défaillance du pilotage. Le rapport Larouturou est également très explicite sur cet épisode, puisqu'il écrit (page 50) : « [...] Ce site [Jussieu] était originellement partagé avec Paris 7, mais Paris 6 l'occupe désormais très majoritairement, et sa volonté d'occuper tout le site a ruiné les projets d'installations d'autres acteurs, même après arbitrage au sommet de l'Etat comme je l'ai écrit plus haut. Il ne faut pas se cacher le caractère anormal de ce qui s'est passé, du point de vue du fonctionnement de l'Etat et du service public [...] ».

<sup>32</sup> Le principe d'indépendance des enseignants chercheurs a été reconnu comme principe fondamental reconnu par les lois de la République par la décision n° 83-165 DC, loi relative à l'enseignement supérieur du 20 janvier 1984.

<sup>33</sup> Dans sa lettre à l'EPCJ du 13 mars 2007, le président de l'UPMC écrit, à propos d'un arbitrage rendu par le recteur sur l'utilisation des surfaces de Jussieu : « Les collègues physiciens et chimistes et les étudiants sauront s'opposer à toute utilisation arbitraire du campus qui se ferait au détriment des opérations en cours de désamiantage destinées aux établissements concernés ou au détriment de leurs études et/ou du risque santé ».

la faculté de Paris s'est traduit par la création d'universités rivales dont les intérêts sont souvent difficiles à concilier.

La Cour relève que cet argument est en décalage par rapport au rôle statutaire du recteur, chancelier des universités.

Le recteur indiquait ne pas pouvoir être toujours l'arbitre des conflits nés entre les universités. La direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, interrogée sur le même point, indiquait elle aussi que le recteur de Paris n'était probablement pas la personne la mieux placée pour piloter de manière efficace l'opération de réhabilitation du site de Jussieu, dans la mesure où il lui était très difficile d'imposer aux présidents d'université des arbitrages qu'ils ne jugeaient pas suffisamment favorables aux intérêts de leur établissement.

Enfin, il convient de souligner que, dans le rapport au ministre de l'éducation établi par le recteur de l'académie de Paris, rendu en décembre 2005, et qui avait pour objet d'étudier les conditions de faisabilité des recommandations de la mission tripartite, le recteur écrit que l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) et l'université Paris 6 contestent le bienfondé de cette préconisation, et qu'une telle évolution reste « *invisageable, sur un plan concret, si les moyens dont dispose le rectorat pour mener cette tâche ne sont pas significativement renforcés* »<sup>34</sup>. Le rapport indiquait ensuite que « *placer le recteur au centre du dispositif de gestion des grands chantiers universitaires s'est imposé comme une recommandation largement diffusée et acceptée du rapport de la mission interministérielle. L'objectif affiché est notamment d'améliorer la gouvernance des opérations immobilières, de simplifier les contacts pour les différents acteurs et de rationaliser les décisions en concentrant l'information. [...] L'inflexion constatée dans les pratiques des départements ministériels et de l'EPCJ depuis les préconisations du rapport [de la mission d'inspection], ainsi que les décisions de la réunion interministérielle du 6 septembre, manifestent la faisabilité d'une solution pragmatique en attendant que les conditions juridiques et matérielles d'une maîtrise d'ouvrage complète soient réunies.*

*Dans l'état actuel des choses, une maîtrise d'ouvrage, même après délégation de ces chantiers très complexes, n'est pas envisageable avant un délai d'une année, nécessaire au recrutement du personnel et à l'achèvement des procédures ».*

---

<sup>34</sup> Rapport de mission à monsieur Gilles de Robien, ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, et à monsieur François Goulard, ministre délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche, établi par le recteur de l'académie de Paris, le 1<sup>er</sup> décembre 2005, page 5.

Il apparaît donc que l'intention initiale était d'appliquer la recommandation de la mission d'inspection, intention qui n'a pas résisté à l'épreuve du temps et des volontés contraires, faute de moyens octroyés au rectorat et de volonté des tutelles.

Le refus du rectorat de piloter l'opération a disqualifié la recommandation visant à confier, par convention de mandat, les missions de maîtrise d'ouvrage déléguée à l'établissement.

Le directeur de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) a d'ailleurs argumenté son opposition à cette déclinaison des prescriptions de la loi MOP dès la note qu'il a adressée au directeur général de l'enseignement supérieur le 29 janvier 2009 : *« la formule du mandat telle qu'envisagée dans le contexte de la loi MOP n'est pas la formule la plus adaptée dès lors que les actions techniques, juridiques et financières sont soumises à l'approbation du « véritable maître d'ouvrage, celui pour lequel l'ouvrage est construit », lequel a priori n'est pas spécialiste de ces questions. »* Cette absence de clarification du contenu précis de la mission confiée à l'établissement pour la réalisation de chacune des opérations a probablement nui au bon déroulement du projet, puisque les objectifs (c'est-à-dire les éléments de programme) et les contraintes imposées à l'établissement (en particulier les contraintes financières et de délais) n'ont jamais donné lieu à accord formalisé entre l'établissement et l'Etat.

A défaut d'être pris en charge par le rectorat, le pilotage de l'opération aurait pu être pris en charge par la tutelle de l'établissement, à savoir le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le rapport du recteur de 2005 déjà cité est d'ailleurs très explicite sur ce point. Il indique clairement que la question de l'affectation des surfaces relève du ministère : *« il convient que le ministère de l'éducation utilise l'ensemble des prérogatives rappelées par le code de l'éducation quant à la délimitation des enceintes et locaux affectés à un établissement. »*

*L'importance que revêt ce moment stratégique de l'affectation des locaux et la réalité des pesanteurs qui peuvent s'exercer pour contrarier l'intérêt général invite à préconiser une application stricte du code de l'éducation, en suggérant que le MESR fonde ses choix sur une concertation des établissements concernés – Paris VI, Paris VII et l'Institut de physique du globe de Paris notamment ».*

Le rapport du recteur invitait donc de manière transparente la tutelle ministérielle à prendre sa part dans le pilotage de l'établissement pour que les décisions stratégiques d'affectation des locaux, qui conditionnent la capacité de l'établissement public à stabiliser ensuite les programmes des opérations de réhabilitation, soient enfin prises et s'imposent aux utilisateurs.

Pour accompagner le lancement des opérations Campus, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche indique avoir revu en profondeur les modalités de pilotage des opérations immobilières universitaires. Un service des grands projets immobiliers a été constitué au sein de l'administration centrale et l'EPAURIF s'est substitué à l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) et à l'Etablissement Public d'Aménagement Universitaire (EPAU).

#### **La création de l'EPAU en 2006**

En octobre 2006, un nouvel établissement public placé sous la tutelle du ministre chargé de l'enseignement supérieur est créé sous le nom d'Etablissement public d'aménagement universitaire (EPAU).

Il a pour mission de proposer des schémas d'implantation, de mener des études relatives aux investissements immobiliers ou à l'entretien du patrimoine immobilier, et d'assurer la réalisation d'opérations d'aménagement, de construction, de réhabilitation ou de maintenance de bâtiments universitaires. Il peut, pour l'exécution de ses missions, bénéficier de la mise à disposition de personnels et de moyens par l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) ou d'autres établissements publics de l'Etat compétents en matière de maîtrise d'ouvrage.

Victime des changements politiques, cet établissement public n'a en réalité jamais vu le jour : aucune mission ne lui a jamais été confiée, et aucun moyen ne lui a été affecté à l'exception notable de la nomination de son directeur général puisque c'est statutairement le directeur général de l'EPAU qui assure les fonctions de directeur général de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ).

Cet établissement public n'a été officiellement supprimé qu'en août 2010.

Par ailleurs, la volonté du ministère est de confier aux universités la fonction de porteur de projet, l'Etat assurant le rôle de financeur. Une convention précisera les responsabilités de chacun, le cadre financier et les modalités de suivi des opérations. Cette logique de responsabilisation des établissements est considérée par le ministère comme plus conforme à l'esprit de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités.

Dans ce cadre, l'EPAURIF est envisagé comme un outil technique au service des établissements universitaires, et une solution alternative pour prendre en charge les projets soumis à des contraintes spécifiques : opérations menées sur un même site au bénéfice de plusieurs établissements ou opérations menées pour le compte d'établissements sans structure interne de maîtrise d'ouvrage adaptée. Dans ces cas précis, les responsabilités et engagements, notamment financiers, de chacun des acteurs seront également formalisés par une convention tripartite. Le ministère indique enfin que, dans tous les cas, il effectuera un « *contrôle du respect des engagements pris par les maîtres d'ouvrage à travers une procédure d'expertise menée par le service des grands projets* »<sup>35</sup>.

Les recommandations de la Cour tiennent compte de ces précisions, dont il faudra apprécier la réalité et l'efficacité quand elles auront été mises en œuvre.

Cependant, la Cour considère que le rôle de l'Etat, garant de la cohérence des implantations universitaires et principal financeur des programmes immobiliers, doit être clarifié.

L'expérience de Jussieu montre que l'Etat ne peut se désintéresser des projets complexes impliquant plusieurs établissements. Cependant, ses interventions doivent rester peu nombreuses, portées sur les grandes orientations et non sur la conduite des opérations, et comporter des arbitrages clairs dont il assure l'autorité et le suivi. L'intervention de l'Etat doit se situer à l'inverse de celle qui fut la sienne dans l'opération de Jussieu, où il intervenait trop sans pour autant trancher sur l'essentiel.

\*\*\*

---

<sup>35</sup> Cette nouvelle architecture est décrite dans la réponse au relevé d'observations provisoires de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche du 14 juin 2011.

Les lacunes du pilotage de l'opération, pourtant soulignées à maintes reprises, ont joué un rôle très important dans les dérives observées. Elles ont favorisé l'inertie des acteurs dans les situations de blocage, personne n'assurant le rôle d'arbitre en phase de conduite du projet, les décisions intervenant en phase critique, quand plus aucune solution n'apparaît réellement satisfaisante.

## Conclusion

Lancée en 1996 comme une opération de désamiantage, la réhabilitation du campus de Jussieu s'est transformée en une vaste opération de restructuration universitaire. Les contrôles menés par la Cour montrent qu'elle a été lancée dans l'urgence, en négligeant les phases de préparation préalables.

Les alternatives à la réhabilitation, en particulier la possibilité de déconstruction/reconstruction, n'ont pas été sérieusement étudiées.

Les études et diagnostics techniques, indispensables pour établir l'état des existants, ont été insuffisants et ont entraîné de nombreuses évolutions de périmètre durant les travaux. L'enveloppe financière prévisionnelle a été largement sous-évaluée. Enfin, aucun schéma d'organisation ni cadre procédural, indispensables pour gérer une opération aussi complexe impliquant autant d'acteurs, n'ont été définis.

La faiblesse des moyens de l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ), dont le niveau des effectifs n'a été considéré comme satisfaisant qu'à partir de 2008, n'a pas permis de conduire efficacement ce projet.

Avant cette date, les défaillances avérées dans la gestion des opérations, notamment dans leur phase de préparation, ont entraîné l'apparition de multiples difficultés techniques au cours de la réalisation des travaux, rendant nécessaires de nombreuses réévaluations des coûts.

Plusieurs procédures contractuelles irrégulières ont été identifiées par la Cour.

Par ailleurs, la mise en place tardive des procédures et des outils de suivi a altéré les capacités de pilotage du conseil d'administration et de l'Etat.

Cette opération a été marquée par une confusion des responsabilités entre les établissements universitaires bénéficiaires des travaux, l'Etat financeur et l'établissement public du campus de Jussieu chargé de la maîtrise d'ouvrage.

L'affectation définitive aux établissements universitaires des surfaces à réhabiliter n'a été stabilisée par l'Etat que très tardivement.

Malgré les recommandations formulées par les missions de contrôle dès 2004, l'Etat n'a pas assumé son rôle d'arbitre, de pilote et de contrôleur de cette opération. Il n'a pas non plus mis en œuvre de structure de coordination, pourtant indispensable, avec les travaux de la ZAC Paris Rive Gauche.

Les établissements universitaires n'ont pas été responsabilisés en matière de stabilité des programmes et de respect de l'enveloppe financière. Les relations souvent difficiles avec les établissements, concernant les modalités de relogement et la définition des programmes ont aussi entraîné des retards et des surcoûts.

L'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) a été chargé de la totalité de la responsabilité du maître d'ouvrage sans avoir les moyens de l'exercer.

Une relation triangulaire viciée s'est instaurée entre :

- l'Etat-financier, qui n'a pas exercé de véritable autorité sur les acteurs de l'opération, si ce n'est par des décisions parfois prises au plus haut niveau, et pas toujours respectées ;
- les utilisateurs, universités, établissements ou laboratoires, « clients » d'un genre particulier puisqu'ils commandent des travaux mais ne les paient pas ;
- l'EPCJ qui, pour faire avancer ses chantiers dans l'urgence, devait négocier en permanence avec les utilisateurs et était contraint de prendre en compte leurs exigences.

Dans ce contexte, l'EPCJ a géré ses opérations en considérant toujours les critères de délai et de satisfaction des établissements comme les critères prioritaires au détriment de la régularité des procédures contractuelles et de la maîtrise du coût global de l'opération.

L'ensemble de ces dysfonctionnements conduit à un bilan très négatif.

Le délai de désamiantage du site, initialement fixé à trois ans par le décret de 2001, repoussé au 31 décembre 2007, puis au 31 décembre 2010, n'a pas été respecté. Les derniers travaux de désamiantage ne devraient s'achever qu'en 2011, et l'opération en 2015, soit près de 20 ans après son lancement.

Sur le plan financier, le coût final estimé de l'opération, annoncé à 183 M€ en 1996 puis ajusté à 681,5 M€ en 2001, est aujourd'hui estimé à 1 850 M€.

Devant l'ampleur des défaillances relevées à l'occasion de ce contrôle, la Cour des comptes a décidé de saisir la Cour de discipline budgétaire et financière de certains des faits constatés et a transmis le dossier au parquet général à cette fin<sup>36</sup>.

En août 2010, l'Etablissement public du campus de Jussieu (EPCJ) a été transformé en Etablissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (EPAURIF).

Ce nouvel établissement public a reçu un périmètre d'intervention élargi aux opérations immobilières universitaires de la région Ile-de-France et s'est déjà vu confier un certain nombre d'opérations nouvelles qui s'ajoutent à l'achèvement de la réhabilitation du campus de Jussieu.

La gouvernance de l'établissement a été transformée, en confiant la présidence du conseil d'administration au recteur de l'académie de Paris, chancelier des universités.

Enfin, le ministère a redéfini ses grandes orientations stratégiques en matière de modalités de pilotage des opérations immobilières universitaires, en s'appuyant sur le principe de responsabilisation des établissements, nouveaux porteurs de projets.

Ces améliorations sont nécessaires mais insuffisantes.

Les enseignements tirés de l'expérience de l'opération Jussieu démontrent la nécessité de compléter ce nouveau dispositif par des mécanismes de pilotage efficaces au niveau ministériel.

De même, l'établissement public doit encore améliorer ses méthodes et ses outils de programmation et de suivi.

Du respect de ces deux conditions dépend la réussite de l'EPAURIF. A l'heure où l'Etat a annoncé et programmé le financement de nouveaux projets d'investissement importants dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'EPAURIF devra réunir deux séries de qualités qui ont fait défaut à l'EPCJ : le savoir-faire et la compétence technique d'une part, la capacité à respecter les délais et les coûts en tenant compte des contraintes propres à la maîtrise d'ouvrage publique d'autre part.

---

<sup>36</sup> Selon les dispositions de l'article L 314-3 du code des juridictions financières : « Si le procureur général estime qu'il n'y a pas lieu à poursuites, il procède au classement de l'affaire. Dans le cas contraire, il transmet le dossier au président de la Cour, qui désigne un rapporteur chargé de l'instruction ».

En outre, l'une des principales enseignements de l'enquête de la Cour est que l'établissement public ne peut assumer seul la conduite d'opérations aussi complexes. L'EPAURIF doit situer son action dans le cadre d'une vision stratégique clairement fixée par l'Etat. A cet égard, la réalisation du schéma des implantations des activités d'enseignement supérieur et de recherche en Ile-de-France apparaît indispensable.

## Recommandations

La Cour formule des recommandations destinées à sécuriser financièrement la fin de l'opération de réhabilitation du campus de Jussieu, mais aussi à fournir un cadre pour les futures opérations envisagées par l'Etat.

Elles concernent l'opérateur, les universités et le pilotage par l'Etat et visent à répondre aux principales défaillances relevées dans le présent rapport :

- les insuffisances de l'établissement, notamment en matière de préparation et de suivi des opérations ;
- l'absence de responsabilisation des établissements universitaires « clients » ;
- les lacunes de l'Etat en matière de pilotage et de régulation entre les acteurs.

### **Premier axe : Améliorer les compétences de maîtrise d'ouvrage de l'EPAURIF**

1. *formaliser un schéma d'organisation et un cadre procédural définissant les modalités de gestion des opérations dont l'EPAURIF a la charge et ses modalités de travail avec les différents acteurs internes et externes.*

L'EPAURIF devra notamment, pour chaque opération :

2. *réaliser un dossier de lancement décrivant le périmètre, les modalités de financement, les délais, et les modalités de gestion de l'opération avec les différents acteurs.*

Ce dossier doit présenter et justifier en détail les hypothèses sur lesquelles l'estimation du coût de l'opération a été calculée. Il comporte également une analyse des risques. Il est validé par le comité de pilotage de l'opération ;

3. *mettre à jour régulièrement le dossier de lancement d'une opération sous la forme d'un dossier de suivi.*

Le dossier de suivi présente l'avancement de l'opération et retrace les évolutions de toute nature sur la période (périmètre, délais, financement, risques) validées par le comité de pilotage. Il est présenté annuellement au conseil d'administration ;

4. *doter l'établissement d'une capacité de contrôle juridique interne étoffée.*

La complexité des opérations justifie que les risques juridiques soient correctement appréciés et que les précautions nécessaires soient prises.

**Deuxième axe : Responsabiliser les établissements universitaires**

5. *responsabiliser les établissements universitaires en matière de définition de programme.*

La responsabilisation s'appuie sur la formalisation des phases de définition et des éventuelles demandes d'évolution des programmes ;

6. *confier aux universités la responsabilité de la gestion des locations des locaux provisoires, sur la base d'une dotation spécifique libre d'emploi.*

La dotation est calculée sur la base de besoins évalués contradictoirement et conformes aux référentiels ministériels, et d'un coût de location de référence au m<sup>2</sup>.

**Troisième axe : Créer les conditions d'un pilotage stratégique par l'Etat des opérations immobilières universitaires**

7. *avant tout lancement d'opération, prendre formellement les décisions d'affectation complète et définitive des locaux à construire ou à réhabiliter.*

L'affectation préalable des locaux est indispensable notamment lorsque plusieurs établissements se partagent une même emprise ;

8. *fonder les décisions de lancement sur des phases de préparation des opérations plus approfondies.*

Les phases d'études préalables doivent en particulier envisager toutes les hypothèses (y compris celle de la démolition/reconstruction pour les opérations de réhabilitation). Les diagnostics et sondages des existants doivent être exhaustifs ;

9. *réaliser le schéma directeur des implantations des activités d'enseignement supérieur et de recherche en Ile-de-France ;*
10. *définir un contrat de performance pour l'EPAURIF.*

Le contrat définit les objectifs et les moyens assignés à l'établissement, ses modalités de programmation financière, ainsi que les indicateurs de suivi de son activité ;

*11. définir un contrat par opération confiée à l'EPAURIF, à l'instar du contrat de délégation de maîtrise d'ouvrage prévu par la loi MOP.*

Le contrat d'opération précise l'ensemble des éléments clefs sur lesquels s'engagent les parties (et qui sont pour partie repris dans le dossier de lancement de l'opération, cf. recommandation n° 2) ;

*12. mettre en place, pour chaque opération gérée par l'EPAURIF, un comité de pilotage réunissant les principaux acteurs de l'opération.*

Le comité de pilotage valide les conditions de lancement, et toute évolution majeure ayant un impact sur les objectifs de l'opération. Il doit être présidé par une autorité ayant la légitimité suffisante pour rendre les arbitrages nécessaires. Dans le cas d'une opération aussi importante et complexe que Jussieu, cette autorité ne peut être que le ministre ou son représentant personnel. Il doit être mis fin à la pratique de décisions informelles prises hors conseil d'administration ou hors comité de pilotage ayant des impacts sur l'opération ;

Pour permettre un suivi efficace des tutelles et leur fournir de véritables outils d'aide à la décision, l'EPAURIF doit impérativement :

*13. fiabiliser et présenter au conseil d'administration les outils de suivi opérationnel des projets, ainsi que les outils de suivi financier pluriannuel de l'établissement, validés par les tutelles, et permettant au contrôle financier de vérifier la soutenabilité budgétaire de l'opération à moyen terme.*

A ce titre, les prévisions financières concernant la réhabilitation des barres de Cassan (montant de 143 M€) doivent être supprimées des tableaux de financement pluriannuel de l'opération Jussieu ;

*14. définir et faire valider par le conseil d'administration en tant qu'annexe au budget annuel, les prévisions financières (autorisation d'engagement et crédits de paiement) pluriannuelles de l'établissement.*

## Liste des sigles

APD : avant-projet définitif

APS : avant-projet sommaire

BSU : bibliothèque des sciences de l'univers

CEA : commissariat à l'énergie atomique

CGPC : conseil général des ponts et chaussées

CPER 2000-2006 : contrat de plan Etat-région 2000-2006

CPER 2007-2013 : contrat de projets Etat-région 2007-2013

EMOC : établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels

ENSCP : école nationale supérieure de chimie de Paris

EPAU : établissement public d'aménagement universitaire

EPAURIF : établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France

EPCJ : établissement public du campus de Jussieu

IGAENR : inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

IGF : inspection générale des finances

IPGP : institut de physique du globe de Paris

IUT : institut universitaire de technologie

MOP : maîtrise d'ouvrage public

SCI : société civile immobilière

SEMAPA : société d'économie mixte d'aménagement de Paris

SHON : surface hors œuvre nette

UFR : unité de formation et de recherche

UPMC université Pierre et Marie Curie

ZAC : zone d'aménagement concerté

**RÉPONSES  
DES ADMINISTRATIONS  
ET DES ORGANISMES CONCERNÉS**

## SOMMAIRE

Ministre du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat, Porte-parole du Gouvernement	95
Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche	96
Directeur général de l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (EPAURIF)	99
Ancien directeur général de l'établissement public du campus de Jussieu (EPCJ) (de septembre 2007 à octobre 2010)	105
Ancienne directrice générale de l'établissement public du campus de Jussieu (EPCJ) (de janvier 2007 à juin 2007)	107
Président de l'université Pierre et Marie Curie (Paris 6)	121
Ancien président de l'université Pierre et Marie Curie (Paris 6) (de 2001 à 2006)	122
Ancien président de l'université Pierre et Marie Curie (Paris 6) (de 2006 à 2011)	127
Président de l'université Paris Diderot (Paris 7)	129
Recteur de l'académie, chancelier des universités de Paris La Sorbonne	130
Ancien recteur de l'académie de Paris (de 2002 à 2008)	131
Directeur général de l'Institut de physique du globe de Paris	132
Ancien directeur général de l'enseignement supérieur (de 2007 à 2008)	133
Président directeur général de Bouygues construction	134

**REPONSE DE LA MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS  
ET DE LA REFORME DE L'ETAT,  
PORTE-PAROLE DU GOUVERNEMENT**

*Le déroulement de ce chantier très complexe lancé en 1996 a fait apparaître de nombreuses difficultés, liées comme le note la Cour à un manque de préparation, un pilotage insuffisant et un suivi imparfait de l'opération.*

*Je tiens cependant à attirer l'attention de la Cour sur les progrès réalisés depuis 2008 dans le suivi de cette opération. La mise en place de rencontres régulières entre l'Etat, commanditaire des travaux, et l'établissement public, maître d'ouvrage, a permis de stabiliser le coût final estimé du chantier. Dans le cadre de la réflexion globale menée par Bernard Larrourou sur l'immobilier universitaire parisien, le périmètre et l'affectation finale du campus ont également été définis.*

*Plus largement, le conventionnement et la mise en place d'un comité de pilotage sont devenus la règle pour toutes les opérations immobilières d'envergure menées par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. La création d'un service des grands projets immobiliers au ministère en 2008 a permis d'affermir ces nouvelles pratiques.*

*Enfin, la transformation en 2010 de l'Établissement public du campus de Jussieu en Etablissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (Epaurit) a eu pour conséquence une très large extension de son périmètre d'intervention, qui s'est traduite depuis par la signature de 16 conventions. La mise en place du nouvel établissement s'est également accompagnée d'une refonte de l'organigramme et d'un renforcement des équipes techniques et de support. Je serai particulièrement vigilante, lors de l'élaboration du contrat de performance de l'établissement au premier semestre 2012, à ce que la définition d'un cadre de pilotage rigoureux soit inscrite au premier rang des objectifs de l'établissement.*

*Le travail important déjà réalisé, qui a contribué à professionnaliser le suivi des opérations immobilières dans le domaine de l'enseignement supérieur me semble donc aller pleinement dans le sens des recommandations de la Cour.*

---

**REPONSE DU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE**

*Je souhaite vous apporter la contribution suivante à l'élaboration du rapport sur la réhabilitation du campus de Jussieu, qui sera un élément très utile pour la mise en place des outils immobiliers de mon ministère.*

*Lors du lancement du chantier de réhabilitation en 1996 et 1997, le campus de Jussieu a été victime de ces trois difficultés majeures dont souffraient nos établissements : manque d'outils, immobiliers adéquats, manque de moyens financiers, même si l'opération de Jussieu s'est toujours vue consacrer les moyens qui lui étaient nécessaires pour tenir le bon avancement des travaux, et le manque d'une vision scientifique et pédagogique de long terme sur l'utilisation du campus.*

*Je souhaite cependant souligner que la présence d'amiante dans les bâtiments a amené l'Etat à prendre rapidement des décisions à la fin des années 90, ce qui était justifié par des enjeux majeurs de santé publique. L'Etat n'avait pas le choix, il fallait se lancer au plus vite dans le chantier.*

*Certes, le chemin a été long, tant la tâche à accomplir était colossale. Mais la mobilisation de l'Etat a été et demeure toujours totale. L'Etat ne s'est pas contenté de consacrer les crédits nécessaires à l'opération, mais il a aussi, dès 2004, entamé un redressement du projet en prenant des mesures visant à adapter les modalités d'intervention de l'établissement public du campus de Jussieu pour lui permettre de traiter le projet dans toute son ampleur.*

*Mais c'est à partir de 2007/2008 que le réel tournant a eu lieu, avec :*

*- une réorganisation de l'établissement public de Jussieu qui a vu ses équipes renforcées, et la mise en place d'outils de suivi financier et de programmation pluriannuelle de l'opération régulièrement mis à jour depuis, comme le constate d'ailleurs la Cour ;*

*- la mise en place d'un pilotage renforcé du côté du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche avec la création d'un service dédié aux grands projets immobiliers ;*

*- la transformation de l'EPCJ en EPAURIF en 2010 consacrant l'extension de son périmètre et une montée en compétences ;*

*- de nouveaux modes de pilotage des grandes opérations immobilières avec la systématisation de comités de pilotage ;*

*- une vision scientifique articulée avec les opérations immobilières, qui avait fait défaut, notamment dans l'expertise apportée par l'IGF. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a confié en 2009 à Bernard Larrourou une mission de réflexion sur l'immobilier parisien qui a*

*permis d'aboutir à un arbitrage clair concernant l'utilisation du campus de Jussieu : il a ainsi été proposé à l'Université Pierre et Marie Curie de bénéficier de l'ensemble du site en échange de la libération de ses autres implantations parisiennes.*

*Le résultat de ces changements se traduit, par exemple aujourd'hui, par le fait que la rénovation du secteur Est, projet lancé à l'issue de l'étude de programmation de janvier 2009, rentre aujourd'hui dans le cadre qui lui avait été fixé avec un budget de 270 M€.*

*De façon générale, les travaux progressent et nous avons rendu, en 2010, aux étudiants, aux enseignants et aux chercheurs, la moitié du campus, qui est à nouveau accessible à l'enseignement et à la recherche, soit 160 000 m<sup>2</sup>. Par ailleurs, il n'y a plus aucun local amianté en activité sur le campus, le dernier chantier de désamiantage ayant été lancé à l'été 2010.*

\*\*\*

*Je remercie la Cour pour les recommandations qu'elle formule pour les opérations menées par l'EPAURIF. Car c'est bien là l'intérêt du rapport que vous avez préparé : tirer enseignement des erreurs qui ont pu se produire pour mettre en place une organisation efficace, transparente et irréprochable. C'est pourquoi, j'accueille vos recommandations avec le plus grand intérêt, non seulement pour la suite du chantier du campus de Jussieu, mais aussi pour tous les chantiers immobiliers majeurs que le ministère met en place avec les moyens exceptionnels susmentionnés.*

*Certaines de vos recommandations sont déjà mises en place par le ministère. Par exemple, concernant la définition des projets en amont de leur lancement, le ministère formalise maintenant chaque commande passée par l'Etat, ou par les établissements universitaires eux-mêmes, à l'EPAURIF par l'intermédiaire d'une convention soumise à l'approbation du conseil d'administration de l'établissement, et qui font l'objet d'un suivi formalisé.*

*En ce qui concerne le renforcement des compétences de l'EPAURIF, le recrutement d'une vingtaine de nouveaux collaborateurs est en cours, et sera conforté par la rénovation des procédures et le recours à des expertises juridiques complémentaires à celles détenues en interne à l'établissement.*

*En ce qui concerne la responsabilisation des établissements universitaires, les projets confiés à l'EPAURIF doivent systématiquement faire l'objet d'un programme formel dont la modification devra être actée dans un avenant à la convention d'intervention de l'EPAURIF. L'orientation générale du ministère est de veiller à responsabiliser les établissements dans le droit fil de l'accession de ceux-ci aux responsabilités et compétences élargies. C'est ce principe qui a guidé le mode de pilotage des opérations campus en confiant aux établissements bénéficiaires le rôle de porteur de projet et de pouvoir adjudicateur des opérations réalisées en contrat de partenariat ou de maître d'ouvrage des opérations conduites sous maîtrise*

*d'ouvrage public. De plus, l'expérimentation de la dévolution du patrimoine engagée avec trois universités constitue un élément déterminant pour l'accession des établissements à une pleine et entière autonomie. Paris 6 est d'ailleurs en discussion avec l'Etat pour l'accession à la dévolution du patrimoine immobilier.*

*En ce qui concerne le pilotage de l'Etat, le ministère s'est mis en capacité d'assurer un pilotage stratégique de ses opérations immobilières d'envergure, notamment grâce à la création d'un service des grands projets immobiliers. De plus, les conventions définitives entre l'Etat et les établissements pour le lancement des projets doivent inclure un accord sur l'affectation des nouveaux locaux et la libération des anciens locaux, et être précédées par des études préalables suffisantes pour bien apprécier le coût du projet.*

*Pour autant, si un travail énorme a été effectué depuis 2007, je serai attentif à ce que toutes les améliorations possibles puissent être apportées à l'organisation des projets. Les recommandations formulées dans le rapport seront donc mises à profit pour progresser encore dans la formalisation des processus qui assureront une meilleure maîtrise des opérations immobilières universitaires, notamment celles confiées à l'EPAURIF. En particulier, les recommandations concernant la liste précise des données devant être validées par le Conseil d'Administration, seront progressivement mises en place à partir du conseil d'administration de novembre 2011.*

---

**REPONSE DU DIRECTEUR GENERAL DE L'ETABLISSEMENT  
PUBLIC D'AMENAGEMENT UNIVERSITAIRE DE LA REGION ILE-  
DE-FRANCE (EPAURIF)**

*Ainsi que vous m'y invitez, je vous prie de trouver ci-dessous les remarques qu'il suscite de ma part.*

**a) Les irrégularités dans la commande publique**

*La Cour évoque de manière générale des irrégularités dans la commande publique. L'établissement a déjà répondu de façon détaillée aux demandes d'explication formulées. Il a explicité les choix réalisés par l'EPCJ (Etablissement public du campus de Jussieu) compte tenu du contexte des opérations, choix que celui-ci n'avait pas jugé source d'irrégularités.*

**b) La maîtrise des évolutions du coût global de l'opération**

*D'une manière générale, la Cour estime que l'objectif de donner à l'université Pierre et Marie Curie des installations correspondant à ses besoins aurait dû être atteint à un bien moindre coût financier pour la collectivité.*

*Il s'agit là d'un jugement important dont il convient de bien comprendre les différentes origines et leurs poids respectifs. En effet, pour l'activité de l'Etablissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (EPAURIF) chacune d'elles peut être source de progrès et de mise au point de méthodes adaptées.*

*Dans un premier temps, la Cour met l'accent sur des faiblesses en matière d'études préalables, de définition de programme, d'allocation de surfaces, de pilotage ou de gouvernance.*

*La Cour évoque ainsi la logique générale de l'opération qui a consisté à réhabiliter le campus in situ en conservant l'ossature des principaux bâtiments. Ce choix a en effet créé des liens entre les différents chantiers et imposé une cinématique complexe de transfert d'activités. Il était par nature source de coût et générateur de risques.*

*Il n'a certes pas été étayé par des études aussi poussées qu'on le préconiserait aujourd'hui. Il faut toutefois garder à l'esprit l'impératif sanitaire lié à la présence d'amiante qui explique et justifie l'urgence qui s'attachait alors à la réalisation du chantier. Même si les délais initiaux n'ont pu être respectés, l'ensemble des secteurs est aujourd'hui, en octobre 2011, traité.*

*Néanmoins il n'est pas interdit de penser, que d'autres choix tel celui du déplacement de l'activité dans un autre lieu ou de la reconstruction à neuf auraient aussi présenté des inconvénients compte tenu des contraintes qu'ils entraînaient pour un ensemble de plus de 300 000 m<sup>2</sup> (disponibilité du*

foncier ou de l'immobilier nécessaire, disponibilité budgétaire, gestion des activités universitaires, conservation de l'œuvre architecturale d'Albert, impact urbain...). Tout autre choix imposait également des opérations successives et des chantiers liés entre eux. Si l'insuffisance des études préalables n'a pas permis de mettre en avant tous les coûts et les risques de la solution retenue, dans une vision a posteriori des inconvénients de celle-ci, l'importance des surcoûts doit être jaugée à la lumière des coûts des autres solutions envisageables et non dans l'absolu.

L'approche en coût global au m<sup>2</sup> pratiquée par rapprochement avec la construction de la ZAC Paris Rive Gauche est dans cette optique une approche complémentaire intéressante. La différence relevée de 43 % incite à regarder plus en profondeur cette question. Néanmoins nous ne pouvons l'expertiser plus avant sans indications détaillées sur le contenu des coûts et les contextes d'opération (variables explicatives de première importance) pris en compte. Ce travail mériterait d'être poursuivi.

Par ailleurs, la Cour réalise une autre analyse au travers des dérives de l'enveloppe budgétaire. Elle met notamment en avant la valorisation à 1 029,9 M€ TTC en 2005 du scénario de la commission tripartite et l'estimation actuelle de 1 850 M€ TTC stabilisée depuis fin 2009.

La Cour voudra bien trouver ci-joint un exercice de comparaison établi en septembre 2008 par l'EPCJ de l'estimation du coût de l'opération entre septembre 2005 et juin 2008. Cette comparaison me semble intéressante dans la mesure où elle s'est attachée à mieux comprendre les sources d'évolution des estimations en fonction de leurs natures. Elle met en exergue, sur des périmètres rendus comparables, une différence de 575 M€ en euros courant qui se décompose en :

Modification de la planification	80 M€
Evolution du contenu des programmes	50 M€
Modification due à la prise en compte de la réglementation	160 M€
(incluant la « provision pour Cassan » dont la Cour préconise la suppression)	
Circonstances imprévues	50 M€
Réévaluation des ratios de coûts au m <sup>2</sup>	80 M€
Actualisations et révisions	155 M€

*Ce type de décomposition permet notamment de mettre en exergue qu'une partie des évolutions se serait imposée quelles que soient les circonstances (actualisation et révision de prix, évolutions réglementaires) ou aurait pour partie été difficilement évitable (aléas techniques, notamment dus à l'amiante, variations programmatiques liées aux changements des programmes scientifiques).*

*L'expérience de l'opération a permis de mieux apprécier ces risques, de mieux les provisionner et les gérer, ce qui n'était pas atteignable en début d'opération. Cette gestion des risques et des évolutions a entraîné la constitution de provisions financières source d'une évolution faciale du coût.*

*Dans son rappel des prévisions à fin 2010, la Cour indique que compte tenu des risques identifiés aujourd'hui, un glissement du calendrier de l'opération n'est pas à exclure ce qui se traduirait encore par des surcoûts.*

*Il faut souligner que l'effort cité ci-dessus, réalisé par les équipes successives, pour apprécier les risques, les provisionner et les gérer a porté ses fruits.*

*C'est le cas en particulier pour le secteur Est en ce qui concerne les évolutions programmatiques et les aléas techniques.*

*Comme l'évoque la Cour, des demandes de modification dues en partie à des demandes d'évolution programmatique faites par l'université ont été identifiées lors des études pour ce secteur. Les coûts correspondants ont été clairement communiqués à l'utilisateur à chaque stade des études. Ils représentaient moins de 10 % du coût d'objectif fixé au départ au maître d'œuvre. Les études du secteur Est ont été terminées dans les délais prévus au marché de maîtrise d'œuvre, l'appel d'offres a été lancé et les offres reçues en août 2011 sont satisfaisantes. Le marché sera notifié avant la fin de l'année 2011 dans le strict respect d'une enveloppe financière définie pour ce secteur depuis deux ans. Les évolutions de programme prises en compte sont donc restées compatibles avec les marges prévues pour aléas.*

*Sur le plan technique, capitalisant sur les difficultés rencontrées lors des opérations précédentes, les diagnostics et sondages (amiante, structure, fondations,...) ont été renforcés sur les points sensibles. Ainsi les difficultés à venir ont pu être mieux identifiées avant les travaux. L'appel d'offres du secteur Est (offres reçues en août 2011, en cours d'analyse), comme indiqué ci-dessus, s'est avéré fructueux. Il a permis de bien maîtriser le risque « fondations » cité par la Cour, grâce à son évaluation pendant les études et à l'ouverture d'une variante dans l'appel d'offre aux entreprises. Le travail de l'établissement au cours des années 2010 et 2011 a donc permis de gérer ce risque dans le respect de l'enveloppe allouée au projet du secteur Est.*

*L'appel d'offre concernant la réhabilitation du secteur Ouest centre a été publié fin septembre 2011 dans les mêmes conditions, en bénéficiant lui aussi d'une meilleure anticipation des aléas potentiels.*

*Cet exemple, et nombres d'éléments fournis à la Cour, permettent de montrer les efforts réalisés pour corriger les défauts évoqués notamment depuis la réalisation du secteur Ouest-nord et sud (définition des objectifs, traçabilité des décisions, ...). Cette évolution de l'opération fait partie intégrante de son histoire.*

*Elle doit conduire à nuancer le jugement de la Cour qui « considère que l'EPCJ a géré ses opérations en considérant toujours le délai et la satisfaction des établissements comme les critères prioritaires au détriment de la régularité des procédures contractuelles et de la maîtrise du coût global de l'opération ». Les dernières opérations montrent la capacité développée pour concilier des impératifs nombreux et contradictoires.*

*De la même façon le bilan global jugé « très négatif » par la Cour doit être regardé à l'aune :*

- de l'urgence sanitaire initiale ;*
- du parti retenu de travaux et réhabilitation sur place, induisant une forte complexité et que rien ne démontre comme déraisonnable;*
- des difficultés techniques liées au traitement de l'amiante et à l'intervention sur des bâtiments mal connus ;*
- de la longueur de l'opération source d'évolution du besoin.*

*Le « produit fini » devrait être apprécié globalement en termes de coût et de service rendu.*

**c) Les progrès déjà sensibles liés à la création de l'EPAURIF**

*Comme le souligne la Cour, l'EPAURIF se distingue de l'EPCJ par une compétence élargie, une gouvernance différente et de nouvelles modalités de pilotage par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.*

*Il bénéficie des avancées réalisées en termes de méthode ces dernières années sur un chantier d'une ampleur peu commune. Il entend les consolider, notamment à la lumière des recommandations de la Cour.*

*Le Conseil d'Administration a approuvé une nouvelle organisation qui permettra de développer des compétences techniques complémentaires. Des moyens de recrutements (12 postes) lui ont été octroyés à cet effet. La nouvelle structure renforce également les services support notamment par la création d'un secrétariat général regroupant la direction des affaires financières et des moyens et la direction des affaires juridiques issue de la transformation du service juridique.*

*L'établissement a engagé un chantier de redéfinition de ses process et de ses procédures afin d'assurer une meilleure qualité et en particulier de veiller à la sécurité juridique, comptable et financière. Il s'est pour cela doté de l'assistance d'un prestataire extérieur.*

*Il faut souligner que les nouvelles opérations (une quinzaine ont été confiées à l'EPAURIF depuis sa création au-delà du périmètre de l'opération Jussieu) sont régies par un mode conventionnel. Chaque convention définit des engagements portant sur le contenu de l'opération, son coût, ses délais et le mode de gouvernance du projet.*

*De manière cohérente, l'EPAURIF envisage qu'un mandat puisse fixer pour la dernière phase des travaux de Jussieu les objectifs et le périmètre programmatique de la mission de l'établissement.*

*Enfin, il convient de noter que les préconisations de la Cour ont d'ores et déjà connues un début de mise en œuvre ou à tout le moins sont envisagées par l'établissement. Ainsi pour celles relevant d'une action de l'EPAURIF :*

*Recommandation N° 1 – Ce cadre est en grande partie défini dans toutes les conventions d'intervention de l'EPAURIF. La rénovation du cadre procédural de l'EPAURIF permettra de compléter ce dispositif.*

*Recommandations N° 2 et N° 3 – Ce dossier est constitué par la convention d'une part et le programme de l'opération (qui y est annexé) d'autre part. Il existe pour toutes les nouvelles opérations confiées à l'EPAURIF. Il doit être actualisé en fonction de l'évolution des opérations. Des rapports d'activité de l'EPAURIF qui retraceront les évolutions du projet sont prévus dans les conventions (cf. opérations Condorcet ou Centre technique du livre de l'enseignement supérieur). Par ailleurs les conventions font l'objet d'avenants (cf. opération Langevin) si nécessaire.*

*Recommandation N° 4 – La création d'un secrétariat général et d'une direction des affaires juridiques est une première réponse. Elle sera confortée par la rénovation des procédures et le recours à des expertises juridiques complémentaires à celle détenues en interne à l'établissement.*

*Recommandation N° 5 – La traçabilité des évolutions programmatiques mise en place depuis 2009 avec l'université Pierre et Marie Curie répond en partie à cette préconisation pour le projet Jussieu. Les autres projets confiés à l'EPAURIF font et feront systématiquement l'objet d'un programme formel dont la modification devra être actée dans un avenant à la convention d'intervention de l'EPAURIF.*

*Recommandation N° 7 – Cette préconisation ne relève pas d'une action de l'EPAURIF.*

*Recommandation N° 8 – Cette préconisation a d’ores et déjà été appliquée sur les derniers secteurs de l’opération Jussieu (voir plus haut). Elle le sera systématiquement pour les nouvelles opérations. Ainsi plusieurs conventions particulières concernant l’opération Censier/Poliveau portent sur des études préalables.*

*Recommandation N° 11 – Ces contrats sont les conventions d’intervention de l’EPAURIF. Ils sont établis systématiquement.*

*Recommandation N° 12 – Ces comités de pilotage sont prévus dans les conventions d’intervention de l’EPAURIF. Il est certain que leur bon fonctionnement sera une condition de réussite des opérations.*

*Recommandation N° 13 – Suite aux remarques de la Cour, le conseil d’administration du 3 novembre 2011 se verra effectivement informé plus précisément sur le suivi financier des opérations. La provision pour Cassan sera retirée des tableaux de suivi. Néanmoins un arbitrage reste à prendre sur cette opération et sera nécessaire pour contractualiser un périmètre définitif de l’opération Jussieu.*

*Recommandation N° 14 – Cette préconisation sera mise en œuvre progressivement. Elle suppose que les arbitrages budgétaires globaux nécessaires soient rendus sur les opérations dont l’EPAURIF a la charge. Il faut souligner que dans ses modes d’intervention, l’établissement n’est pas systématiquement maître d’ouvrage ou maître d’ouvrage délégué. Il n’est souvent que prestataire de service. Les flux financiers sont alors d’une ampleur bien moindre.*

---

**REPONSE DE L'ANCIEN DIRECTEUR GENERAL DE  
L'ETABLISSEMENT PUBLIC DU CAMPUS DE JUSSIEU (EPCJ)  
(de septembre 2007 à octobre 2010)**

*Le rapport souligne clairement les conditions difficiles dans lesquelles le désamiantage et la restructuration du campus de Jussieu ont été engagés et qui ont conduit à en faire une opération d'une exceptionnelle complexité.*

*Sans chercher à être exhaustif, je relèverai notamment, parmi les éléments évoqués, en tout premier lieu la nécessité d'agir dans l'urgence, sous la pression médiatique, sous celle du risque amiante, ou encore celle d'une multiplicité d'acteurs (en particulier des utilisateurs). Je soulignerai également au départ : l'absence de schéma d'organisation à terme, donc de programme des besoins, le manque de coordination entre les opérations de Jussieu et celles de la ZAC Paris Rive Gauche, les annonces de délais ou d'enveloppes financières largement sous-évalués, la précipitation qui n'a pas permis la structuration l'Etablissement Public responsable de la maîtrise d'ouvrage ainsi que la réalisation de diagnostics suffisamment approfondis sur ces bâtiments techniquement complexes, etc.*

*Ces « pêchés originels » ont produit leurs effets sur une très longue durée. Le rapport précise notamment que le niveau des effectifs de l'EPCJ n'a été considéré comme satisfaisant qu'à partir de 2008 et qu'il a fallu attendre 2010 pour connaître enfin les conditions d'occupation du site et donc pouvoir en préciser la programmation définitive.*

*Dans un tel contexte, en particulier au vu de la difficulté à définir la nature et le programme des besoins et compte tenu de leur caractère évolutif, comment exercer un rôle de maître d'ouvrage sans être conduit à exploiter toutes les possibilités autorisées par les règles de la commande publique ?*

*Le contour de l'opération s'est défini au fil du temps il a fallu s'adapter en permanence tout en essayant de respecter les délais réglementaires imposés pour le traitement de l'amiante.*

*En dépit de tout cela, l'Etablissement Public a réussi à mettre en place des outils de suivi et de prévision qui furent extrêmement précieux pour les tutelles.*

*Certes, comme le précise le rapport, le délai fixé pour le désamiantage n'a pas été respecté. Le désamiantage effectif ne sera terminé qu'en 2011. Mais il faut préciser qu'au 31 décembre 2010, plus personne à Jussieu n'était exposé au risque amiante malgré la complexité de l'opération*

*C'est loin d'être le cas de la plupart des sites amiantés, de sorte que le ministère de la santé a été conduit à publier un décret le 3 juin 2011 pour fixer les conditions suivant lesquelles ces sites devront être traités.*

*S'agissant de programmes de recherche destinés à la plus grande université scientifique du pays, il est très vite apparu que l'opération ne pouvait pas être réalisée sans une collaboration étroite avec les utilisateurs. En effet, eux seuls ont été en capacité de définir et préciser les besoins.*

*Dés lors, une des principales difficultés fut de parvenir à mettre en place des procédures spécifiques avec les responsables de l'université, pour encadrer les demandes et surtout les modifications de programmes. Regrettons simplement leur mise en place tardive.*

*Dans le contexte décrit précédemment, il est exact que l'EPCJ n'a pas été en capacité de gérer ses opérations autrement qu'en considérant toujours les critères de délais et de satisfaction des établissements comme prioritaires.*

**REPONSE DE L'ANCIENNE DIRECTRICE GENERALE DE  
L'ETABLISSEMENT PUBLIC DU CAMPUS DE JUSSIEU (EPCJ)  
(de janvier 2007 à juin 2007)**

*Vous avez bien voulu me faire tenir, sous pli du 27 septembre 2011, le rapport public thématique, intitulé « le campus de Jussieu : les dérives d'une réhabilitation mal conduite », et me demander de vous communiquer ma réponse, que je vous transmets en complément des éléments déjà détaillés dans mes notes des 6 et 17 juin dernier.*

*Permettez-moi, tout d'abord, s'agissant de la gouvernance de l'EPCJ, d'infléchir l'information figurant dans le rapport, selon laquelle la direction opérationnelle de l'établissement aurait été directement confiée, durant l'été 2007, au directeur général de l'enseignement supérieur. En effet, le jour même de mon départ, au mois de juin, l'ancien directeur de l'EPCJ sera physiquement présent dans l'établissement, et retrouvera, de fait, les fonctions qu'il y exerçait six mois auparavant.*

*Après avoir pris la décision de me « limoger », les tutelles manifestaient ainsi clairement leur désaveu de l'action que j'avais entreprise, et leur souhait de voir oubliés les objectifs que j'avais poursuivis, tels qu'ils m'avaient pourtant été fixés, le trimestre précédent, dans ma lettre de mission. Ce document, destiné à servir de socle aux contrats de performance des deux établissements que je dirigeais, à l'époque, a été remis au président de la troisième Chambre, lors de mon audition.*

*De fait, en juin 2007, les tutelles affichaient de nouvelles priorités, qui repoussaient totalement à l'arrière plan les préoccupations des années précédentes, à l'origine de ma nomination.*

*Dans la période antérieure, les courriers du directeur de l'enseignement supérieur faisaient fréquemment état de l'inquiétude suscitée par l'annonce d'un nouveau « dérapage ». A titre d'exemple, dans la note jointe du 3 mars 2005, ce dernier « observe que le tableau de synthèse qui présente les écarts entre le programme initial 2002...et le projet d'APS global de 2004 fait apparaître la suppression de plus de 900 m<sup>2</sup> de locaux banalisés et travaux dirigés, à fonction transversale, et surtout de 2 700 m<sup>2</sup> de salles banalisées de travaux pratiques...au profit des unités de mathématiques et de physique » et « s'interroge sur les raisons qui ont présidé à ces réorientations, apparemment peu conformes avec les impératifs prioritaires d'avancement des travaux d'ensemble... ».*

*La mission interministérielle, composée de l'inspection générale des finances, de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et du conseil général des Ponts et Chaussées, avait été décidée, à la fin de l'année 2004, dans l'objectif de mettre un terme définitif aux « dérapages ».*

*Mais, le déroulement de la mission tripartite n'a pas eu l'effet escompté, et à l'automne 2006, force était de constater que ses recommandations étaient restées lettre morte dans la totalité des domaines expertisés, et que la conduite des opérations n'avait connu aucune accélération.*

*Un an et demi après l'achèvement de la mission interministérielle, le risque de voir le dossier de Jussieu figurer, à nouveau, parmi les affaires pénales ne pouvait plus être écarté, sauf à prendre d'urgence des mesures de redressement particulièrement énergiques. La date butoir du désamiantage étant réglementairement fixée au 31 décembre 2010, il ne restait, en effet, que quatre ans pour retirer les matériaux amiantés dans 40 % des surfaces du campus, soit environ 76 000 m<sup>2</sup>, alors que les surfaces déjà désamiantées demeuraient inutilisables, faute d'avoir été réaménagées.*

*A l'époque, les universitaires ne cessaient de déplorer publiquement l'absence d'ouverture des chantiers de restructuration des bâtiments vidés et désamiantés depuis plusieurs années, et c'est dans ce contexte difficile que les tutelles ont pris la décision de me nommer à la tête de l'EPCJ.*

*A l'automne 2006, j'avais déjà reçu la lourde tâche de constituer le nouvel établissement public d'aménagement universitaire, et j'ai, tout d'abord, refusé de prendre la responsabilité d'une structure supplémentaire, dont les missions de contrôle, qui s'étaient succédées depuis plusieurs années dans l'établissement, n'avaient cessé de dénoncer les dysfonctionnements et l'absence de performance.*

*Par la suite, non seulement je n'ai bénéficié, en aucune circonstance, du soutien escompté des tutelles, mais, rien n'a été mis en place, conformément aux assurances qui m'avaient pourtant été données. C'est ainsi notamment que la présidence du conseil d'administration de l'établissement n'a pas été confiée, comme prévu, au recteur de l'académie de Paris, alors que sa nomination avait été actée, et même déjà intégrée dans l'article des statuts relatif à la limite d'âge. Il convient aussi de souligner qu'en dépit de mes demandes réitérées, les nominations indispensables au fonctionnement même de l'établissement n'ont été effectuées que fort tardivement, vers la fin du premier semestre 2007.*

*C'est ainsi que pendant pratiquement toute la durée de mon « passage » à l'EPCJ, j'ai été privée des outils essentiels de gouvernance que constituent un conseil d'administration et un comité technique paritaire, alors que j'étais supposée « remettre de l'ordre » au sein de l'établissement.*

*A ce propos, le rapport signale que ma « volonté affirmée de remettre de l'ordre dans le pilotage de l'opération, que ce soit dans le cadre des relations avec les universités ou du management interne de l'établissement, a été rapidement très mal perçue par les personnels et certains interlocuteurs universitaires ».*

*Concernant mes interlocuteurs universitaires, permettez-moi de préciser, à nouveau, n'avoir jamais eu à subir que l'hostilité d'une seule université, et de rappeler que l'annonce de ma nomination avait suffi à la déclencher, son président m'écrivant, le jour même de ma prise de fonction, alors que j'avais déjà demandé à le rencontrer : « ... Comme vous le savez, l'état (sic) a confié à l'EPCJ la maîtrise d'ouvrage du désamiantage de Jussieu. Comme vous le savez aussi, l'Université Pierre et Marie Curie, Première Université Française, est la principale affectataire des locaux rénovés par les soins de l'EPCJ.....je serai extrêmement attentif à la notification dans les délais des marchés des coques du secteur Ouest et de réhabilitation de la Tour centrale. Je suis certain que toute remise en cause des avant-projets serait vécue comme une catastrophe par tous les collègues qui sont délocalisés depuis plusieurs années et par les défenseurs des victimes de l'amiante qui ne manqueraient pas, à juste titre, de s'interroger sur la cause des retards et la volonté de certains d'empêcher la résolution d'un véritable problème de santé publique. Je vous souhaite une excellente année 2007.... »*

*Cette université m'adressera ensuite d'autres lettres aussi déplaisantes que ce courrier du 13 mars 2007, cité dans le rapport : « des rumeurs récentes auxquelles vous n'avez jusqu'ici, pas à ma connaissance réagi, font état de la possible installation de la bibliothèque de l'Institut des Hautes Etudes d'Amérique Latine à la place de l'ancienne bibliothèque de Paris 7.....les collègues physiciens et chimistes et les étudiants sauront s'opposer à toute utilisation arbitraire du campus qui se ferait au détriment de leurs études et/ou du risque santé ».*

*Puis, le 27 mars 2007, l'EPCJ sera rendu destinataire du courrier électronique suivant, dont je vous prie de bien vouloir trouver également une copie, en pièce jointe : « Nous avons reçu ce jour une lettre du recteur, dans laquelle on peut soupçonner la main de l'EPCJ et complètement orthogonale avec la politique de l'UPMC ! Par conséquent le Président a décidé de suspendre tout contact avec l'Etablissement public, bien que l'Université ait toujours coopéré avec celui-ci dans l'unique souci de voir achever au plus vite le chantier de désamiantage. Par conséquent, la réunion prévue demain MERCREDI 28 mars 2007 à 16 h est annulée ! »*

*A partir de cette date, le président de l'UPMC Paris 6 ne cessera de « déplorer » publiquement, avec la plus parfaite mauvaise foi « qu'il n'y a plus de dialogue avec l'EPCJ.. » et de reprendre cette affirmation comme une antienne, dans toutes ses déclarations.*

*Ce rappel des faits m'a paru indispensable pour éclairer la rédaction du rapport. Je tiens également à préciser avoir systématiquement porté les courriers de l'UPMC à la connaissance des tutelles, qui ont toujours été tenues étroitement informées de la situation sur le campus.*

*S'agissant ensuite des réactions des personnels, le rapport mentionne que « lors de l'assemblée générale du personnel du 26 avril 2007, une motion à la directrice générale, critiquant vivement les méthodes de management de l'établissement, a recueilli plus de trente signatures ».*

*Là encore, rien ne venait étayer un tel reproche, et nombre d'agents qui avaient été incités « par solidarité » à signer ce texte m'ont exprimé ensuite leur vif regret de l'avoir fait, et d'avoir ainsi participé à des attaques, qu'ils ont eux même qualifié de cabale.*

*Du reste, lors du CTP, que j'ai pu enfin réunir, le 5 juin 2007, j'ai obtenu l'adhésion de tous les représentants du personnel, qui ont approuvé à l'unanimité l'organigramme que j'avais élaboré.*

*A cette date, proche de celle de mon « limogeage », non seulement les craintes et les appréhensions étaient entièrement levées, mais la mise en place de l'encadrement prévu dans le nouvel organigramme était acceptée par l'ensemble des personnels, qui m'accordaient leur confiance pour mettre en œuvre les réformes envisagées, et prévoir les mesures d'accompagnement indispensables, notamment en matière de formation.*

*Permettez-moi aussi de préciser que la situation au sein de l'établissement avait évidemment favorisé l'organisation d'une cabale, dans la mesure où certains agents craignaient de perdre les divers avantages qui leur avaient été consentis, et que la plupart aurait préféré demeurer sans encadrement.*

*A ma prise de fonction, j'avais découvert une gestion particulièrement baroque des personnels. La plus grande opacité régnait dans l'établissement, tant en termes d'organisation que de gestion. Certains agents disposaient d'avantages spécifiques et les décisions relatives aux attributions avaient été prises, à titre personnel, indépendamment des compétences et des expériences.*

*L'ambiance générale n'était pas bonne, en particulier au sein des services techniques, que le chef du service n'était plus du tout en mesure « d'encadrer » depuis de longs mois. La conduite des opérations incombait aux « cellules », dirigées pour la plupart par des agents de catégorie B, que toute autre structure de maîtrise d'ouvrage aurait recrutés en qualité d'assistants techniques, à des niveaux N-3 ou éventuellement N-2, par rapport à celui des chefs de projet.*

*D'importantes responsabilités avaient aussi été confiées à des agents sans formation, ni expérience en matière de maîtrise d'ouvrage : certains présentés comme « ingénieurs » appartenaient en fait au corps des ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) du ministère ; d'autres n'avaient effectué de parcours professionnel que dans des domaines fort éloignés de ceux de la construction, par exemple dans le commerce du vin, pour celui qui était en charge de l'ensemble des*

*conventions de travaux avec les universités, évoquées dans ma note du 6 juin dernier.*

*En dehors de ses attributions en matière de transferts, le chef de la cellule des déménagements s'était également vu confier le soin de mener à bien des opérations complexes de plusieurs millions d'euros, afin de reloger des laboratoires dans les barres de Cassan. Mais, comment cet agent aurait-il pu concevoir qu'un dépôt de permis de construire y était impossible, et que l'établissement d'un schéma directeur de sécurité de l'ensemble de ces bâtiments en constituait le préalable indispensable ?*

*L'une des notes du 8 juin 2007, destinées à rendre compte de la situation opérationnelle à mon arrivée et des mesures correctives déjà prises le signale explicitement, et vous voudrez bien la trouver jointe à ma réponse, ainsi que les notes relatives au secteur ouest, à la tour centrale et à l'IPGP.*

*De manière générale, à divers endroits du rapport, les agents en charge des opérations sont qualifiés de « chefs de projet ». Ce qualificatif me paraît d'autant moins correspondre à la réalité de l'époque, qu'aucune structure de projet ne pouvait exister en 2007, au sein de l'établissement. Il convient, en effet, de rappeler que l'EPCJ avait même été volontairement organisé de façon antinomique, et que les dossiers y étaient au mieux répartis de façon thématique. En avril 2005, la mission interministérielle avait déjà estimé indispensable de revoir entièrement cette organisation et de supprimer notamment le système dit des « cellules ».*

*Ensuite, le rapport indique que « de nombreuses personnes ont quitté l'établissement, lors des premiers mois de 2007 » et cite, pour l'ensemble de l'année, le chiffre de dix-huit départs, qui figurait déjà dans les extraits du rapport provisoire qui m'avaient été communiqués, le 5 mai dernier.*

*Permettez-moi donc de préciser, à nouveau, n'avoir eu connaissance que du départ ou du projet de départ de onze agents, en y incluant même le départ à la retraite du chef du service technique, et la mutation du Secrétaire général.*

*Puis, en complément des indications figurant dans ma note du 6 juin dernier, je souhaiterais rappeler que la mission tripartite signalait déjà, en 2005, la grande mobilité des personnels de l'EPCJ, la jugeant bien supérieure à celle de l'EMOC (actuel OPPIC) en raison de ses modes de recrutement. C'est ainsi qu'il est notamment écrit, dans la fiche relative à la maîtrise d'ouvrage constituant l'annexe numéro 9 du « rapport Hespel » que « 90% des agents de l'EPCJ procèdent du corps du ministère de l'équipement, ce qui pourrait être un gage de qualité, mais qui soulève la question du déroulement de carrière de ces fonctionnaires détachés et accentue l'effet d'un taux de rotation déjà fort ».*

*C'est bien pourquoi je n'avais pas manqué, dès mon arrivée, de prendre en compte cette remarque en sollicitant des tutelles l'inscription de l'établissement sur le « décret liste », ce qui semblerait apparemment s'être avéré utile après mon départ.*

*Enfin, il me paraît nécessaire de revenir sur les propos du directeur général de l'enseignement supérieur rapportés ainsi : le DGES « tient à souligner la forte implication des agents en poste mais déplore le départ d'un nombre important de collaborateurs. Ceci fragilise l'établissement dans la mesure où d'importantes fonctions ne sont plus exercées que par intérim : la fonction juridique, la direction de l'équipe amiante, la direction de l'équipe projet du secteur ouest » Le rapport ajoute ensuite que « les chefs de projet de la tour centrale et du secteur ouest ont ainsi quitté l'établissement lors de la phase de démarrage des travaux de ces opérations ».*

*Permettez-moi, en effet, de considérer qu'il s'agit là de propos de circonstance, prononcés lors d'un conseil d'administration, et de signaler que j'avais aussi tenu à adresser, en toutes occasions, des remerciements aux personnels, pour leur implication, et que je n'avais pas manqué également de faire leur éloge devant les membres du CA du 15 mai 2007.*

*J'ai déjà indiqué qu'il n'existait malheureusement, à l'époque, ni équipes projet, ni chefs de projet. Le rapport corrobore tout à fait cet état de fait, à travers d'autres prismes, en soulignant, à maintes reprises, que la culture de résultat était totalement étrangère à celle de l'établissement et qu'aucun de ses agents ne concevait son travail en termes d'objectifs.*

*La mise en place de structures de projet demeurait conditionnée par celle d'une nouvelle organisation, qui ne sera instituée qu'après mon départ, sur la base de l'organigramme que j'avais fait approuver par le CTP. S'agissant des chefs de projet, la plupart des postes ainsi créés nécessitait le recrutement d'ingénieurs ou d'architectes expérimentés, en mesure de pouvoir exercer ce type de fonction.*

*Aucune structure de projet n'existait donc en 2007, ni pour le secteur ouest, ni pour la tour centrale, respectivement confiées à la cellule rénovation constructions sur site et à celle du désamiantage. Dans les deux cas, force était de constater que les résultats obtenus étaient plutôt désastreux, et il ne paraît guère étonnant, dans ces conditions, que leurs responsables aient préféré ne pas assumer les conséquences de leur conduite d'opération, et choisi de quitter rapidement l'établissement.*

*Aucun d'entre eux ne représentait le pouvoir adjudicateur, et n'était évidemment responsable in fine des opérations qui leur avaient été confiées. Mais, on pouvait légitimement s'interroger sur leur exercice de la maîtrise d'ouvrage, pendant la phase essentielle du montage de ces opérations.*

*En matière de travaux, tout « se joue » en amont, et le maître d'ouvrage public constitue l'acteur essentiel du dispositif avant le début de la phase opérationnelle. Il lui incombe, en effet, de s'assurer de la prise en compte des multiples paramètres de réalisation d'une opération, et de s'efforcer de bannir tout aléa, préalablement à l'ouverture du chantier.*

*La valeur du résultat final reposera pour l'essentiel sur la qualité de son anticipation et, bien entendu, sur celle du dossier de consultation des entreprises, qui devra être exhaustif et parfaitement clair, sous peine de ne pas obtenir de la part des sociétés de construction, les offres escomptées.*

*Une fois le chantier ouvert, le rôle du maître d'ouvrage public s'estompe considérablement jusqu'à la phase des opérations préalables à la réception. Certains organismes interdisent même à leurs agents de participer aux réunions de chantier, pour éviter que leur présence et leurs éventuelles interventions puissent être assimilées à de la maîtrise d'œuvre.*

*Les structures de maîtrise d'ouvrage, devant rendre compte du bon usage de l'argent public, travaillent habituellement dans le cadre d'un programme détaillé, comportant un coût et des délais. Bien que les pratiques en cours à l'EPCJ aient été sensiblement différentes, les responsables d'opération auraient dû, à tout le moins, me semble-t-il, suivre attentivement l'évolution des montants financiers des différents marchés, dont la responsabilité leur avait été confiée.*

*S'agissant du secteur ouest, son responsable considérait pourtant qu'un projet pouvait être approuvé sans être accompagné d'aucune estimation financière. C'est ainsi que j'avais reçu le projet afférent au marché n° 8, et lorsqu'il est ensuite apparu que des travaux supplémentaires de 2 millions d'euros y avaient été intégrés, à la demande de l'UPMC Paris 6, il m'a paru indispensable d'en saisir les tutelles, et de proposer à l'université de les mettre en « option » dans le futur appel d'offres. (cf. ma note déjà communiquée du 23 février 2007)*

*Quant au marché n° 7, ma note jointe du 8 juin 2007 fait apparaître les nombreux dysfonctionnements directement imputables à la conduite de l'opération, qu'une gestion simplement attentive et rigoureuse de son responsable aurait pu, en grande partie, éviter.*

*Il convient, en effet, de rappeler que cet agent avait « oublié » que l'avant projet sommaire avait été approuvé, en octobre 2004, sans que le bureau de contrôle ait pu se prononcer, en l'absence d'études de diagnostic et de sondages sur les existants, communiqués par la maîtrise d'ouvrage.*

*S'agissant pourtant d'un marché de 130 M d'€, cette réserve du bureau de contrôle ne sera levée dans aucune des étapes ultérieures, le maître d'ouvrage validant néanmoins l'avant-projet sommaire, le 5 avril 2005, l'avant projet définitif, le 2 décembre 2005, et enfin, le 21 juin 2006, la phase projet.*

*Bien que cet aspect du dossier soit évidemment crucial, et qu'aucun problème financier n'ait pu constituer un obstacle, le responsable du secteur ouest ne semble jamais s'être préoccupé, durant deux ans, de la réalisation des études de diagnostic. En mars 2007, leur cahier des charges, n'était même pas encore élaboré.*

*En juin 2006, alors que la consultation d'entreprises était imminente et que le dossier d'appel d'offres avait déjà été transmis à la commission des marchés de l'Etat, le bureau de contrôle confirmait donc ses réserves, et signalait à nouveau que les « démolitions d'ouvrages à caractère structurel principal ne pourraient être envisagées qu'après qu'une étude des existants ait établi leurs caractéristiques précises, et qu'une méthodologie de démolition et de confortation des existants ait été définie »*

*Comment ne pas s'étonner également des autres « oublis » de cet agent, auquel avait été confiée l'opération la plus importante du campus ? D'autres éléments essentiels manquaient, en effet, dans le dossier dont la constitution relevait de la responsabilité exclusive du maître d'ouvrage, notamment les études relatives à la sécurité incendie, et les diagnostics obligatoires avant travaux concernant le plomb et l'amiante. Divers points importants auraient dû aussi être étudiés et précisés avec les autorités compétentes, au sujet du permis de construire, pour être intégrés dans la consultation d'entreprises.*

*Mais, au lieu de chercher à améliorer ce dossier avant le lancement de l'appel d'offres, l'agent en charge du secteur ouest a choisi d'exonérer la maîtrise d'œuvre de l'élaboration d'un véritable dossier de consultation d'entreprises. En renonçant ainsi à une phase d'études contractuelles, et en optant pour la simple reproduction matérielle d'un dossier projet, dont il avait à peine eu le temps de prendre connaissance, il a volontairement privé la maîtrise d'ouvrage de la dernière opportunité offerte pour améliorer sensiblement la qualité du dossier soumis au chiffrage des entreprises.*

*La composition du cahier des clauses techniques particulières (CCTP) ne sera même pas vérifiée avant sa remise aux entreprises en juillet 2006, et c'est ainsi qu'on y trouvera, par exemple, une simple note sommaire établie en septembre 2005, à titre purement indicatif, pour définir la méthodologie de démolition des rotondes, constituant pourtant des ouvrages à caractère structurel principal du campus.*

*Si le manque de temps est supposé avoir été à l'origine de tels errements, le choix des modes de dévolution des marchés s'avérait alors totalement incongru. En effet, pourquoi décider d'allonger de plusieurs mois l'appel d'offres du marché n° 7, en optant pour une procédure restreinte, alors que ce délai aurait pu être judicieusement mis à profit pour améliorer le dossier de consultation ?*

*Quant au marché n° 6, avoir choisi une procédure aussi « chronophage » que celle d'un « dialogue compétitif » n'était, en aucune manière, justifié par la fourniture de façades n'exigeant aucune espèce de performance, et paraissait donc non seulement inutile, mais inadapté.*

*Enfin, un dernier point reste à signaler au sujet des diligences de cet agent, que l'UPMC Paris 6 recrutera, à son départ de l'EPCJ. L'une des missions importantes des responsables d'opération consiste à veiller avec la plus grande attention à la qualité de la composition des équipes de maîtrise d'œuvre, ainsi du reste qu'à celle des équipes chargées des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, et à celle des conducteurs de travaux, au début de la phase chantier.*

*Dans le cas du secteur ouest, l'agence d'architecture qui n'avait jamais été incitée à constituer son équipe, n'avait même pas encore, en mars 2007, lancé le recrutement des architectes qui seraient chargés de cette opération, au sein de l'agence, et aucun chef de projet n'avait même été désigné.*

*S'agissant ensuite de l'opération de la tour centrale, on aurait pu, au moins, escompter que la partie du projet relative à l'amiante aurait été correctement analysée et traitée par la responsable de l'opération, puisqu'elle dirigeait, depuis cinq ans, la cellule de désamiantage du campus.*

*Tel n'a malheureusement pas été le cas. S'agissant du marché n° 2, le Dossier Technique Amiante (DTA) n'avait même pas été intégré dans le dossier de consultation des entreprises, et sa communication à l'entreprise en charge des travaux de restructuration n'a été effectuée qu'après la notification du marché, en février 2007, ce qui a, alors, suscité une vive réaction de sa part.*

*A l'époque, cette entreprise s'est, du reste, plainte que « les conséquences de la présence d'amiante dans la tour centrale aient été masquées dans les pièces écrites d'origine et n'aient pas fait l'objet de commentaires au cours des visites préalables, le site étant réputé exempt d'amiante ».*

*Or, sans revenir sur l'ensemble des observations figurant dans ma note jointe du 8 juin 2007, il convient de rappeler que les vingt-quatre dalles de la tour centrale étaient demeurées amiantées, à la suite de l'échec, en mars 2005, des tentatives de dépose.*

*La quasi totalité des plaques amiantées de fibro-ciment était, en effet, restée accrochée en sous face des dalles béton de la tour, et il paraît difficile d'imaginer que la responsable de la cellule de désamiantage ait pu « oublier » l'épisode aussi fâcheux, qui avait affecté le bâtiment le plus emblématique du campus.*

*Le dossier remis aux entreprises comportait bien d'autres lacunes, et la conduite des travaux s'est vite avérée chaotique, entraînant des risques majeurs pour les personnes qui ont conduit l'inspection du travail à promulguer un arrêt de chantier. C'est à cette occasion que j'ai découvert l'absence de prise en compte, depuis plusieurs semaines, d'observations réitérées du coordonnateur santé-sécurité.*

*En outre, s'agissant d'une tour accumulant les caractéristiques les plus exigeantes en matière de sécurité-incendie, une attention particulière aurait dû être portée à cet aspect du projet. Or, le chantier de restructuration a été ouvert sans que les réserves émises, lors de la délivrance du permis de construire, aient été préalablement levées. L'agent en charge de l'opération n'avait pas veillé à obtenir l'ensemble des validations réclamées par la préfecture de Police, qui en faisait, à nouveau, la demande, dans une note jointe du 2 mars 2007.*

*Enfin, il est apparu rapidement que la cohérence d'ensemble de l'opération n'était pas assurée, et que la question des interfaces entre les différents marchés n'avait pas du tout été prise en compte par la responsable de l'opération.*

*Or, contrairement à la date indiquée dans le rapport, la décision de lancer les marchés en lots séparés a été prise bien avant le mois de décembre 2006, vers la fin du printemps 2006. L'agent en charge de l'opération aurait donc pu parfaitement organiser une consultation en vue de la sélection d'un cabinet chargé d'une mission d'OPC (ordonnancement, pilotage et coordination).*

*Mais, par facilité, la mission d'OPC sera confiée au titulaire de l'un des marchés de la tour centrale. Par ce choix, en aucune manière justifié par des considérations financières, l'agent en charge de l'opération manifestait sa totale méconnaissance des caractéristiques de ce type de mission, qui peut d'autant moins être confiée à une entreprise qu'elle constitue une assistance à maîtrise d'ouvrage, impliquant d'élaborer des propositions d'action, en veillant à leur respect par l'ensemble des acteurs.*

*D'après le rapport le successeur de cet agent « qui assumait ces fonctions en plus de ses responsabilités antérieures, éprouvait de grandes difficultés pour gérer correctement cette opération » Il est certain que la gestion de son prédécesseur n'était guère susceptible de favoriser le bon déroulement des travaux de la tour centrale, étant à nouveau précisé que le travail du maître d'ouvrage se situe pour l'essentiel, bien en amont de l'ouverture du chantier.*

*S'agissant, ensuite, de la fonction juridique, je tiens à souligner que j'appréciais beaucoup, à titre personnel, le chef du service des affaires juridiques et des marchés, que j'avais, du reste, eu l'occasion de connaître avant qu'il ne parte, en détachement, pour l'EPCJ.*

*Mais, cet agent souhaitait réorienter sa carrière, après une dizaine d'années passées dans l'établissement, et nous étions, en toute hypothèse, convenus qu'il pourrait lui sembler difficile, sinon délicat d'y instaurer une nouvelle culture, beaucoup plus rigoureuse.*

*Or, le renforcement de la sécurité juridique des marchés me paraissait constituer un véritable impératif, justifiant de rechercher un nouveau responsable pour sa mise en œuvre.*

*En conséquence, ce recrutement sera rapidement envisagé, en complément de celui de l'ingénieur économiste de la construction, qui avait déjà obtenu l'approbation de son détachement, et qui devait aussi rejoindre rapidement l'établissement,*

*Les compétences des ingénieurs économistes de la construction ne se limitent pas, en effet, aux aspects purement techniques des opérations ainsi qu'à leur chiffrage, et englobent aussi les modalités juridiques de leur réalisation.*

*A l'époque, un certain nombre de recrutements aurait pu être immédiatement mis en place, y compris dans le domaine technique, puisqu'en cherchant à constituer l'EPAU, j'avais pu trouver dans mes anciennes équipes, des architectes et des ingénieurs particulièrement expérimentés, qui acceptaient d'être recrutés, dans un premier temps, par l'EPCJ, pour m'y aider à « monter » les opérations. Tous avaient déjà démontré leur capacité à fédérer de nombreux partenaires, et à coordonner leurs actions.*

*Mais, lorsque les menaces me concernant se sont précisées, j'ai naturellement veillé à mettre un terme à toutes les demandes de mutation en cours, pour éviter aux agents concernés de se retrouver en situation difficile.*

*Mon « limogeage » n'a donc pas permis de faire venir les cadres A+, dont le recrutement aurait pourtant pu beaucoup apporter à l'établissement, en favorisant notamment l'introduction des « bonnes pratiques » inhérentes à l'expérience, qui s'avère absolument fondamentale en maîtrise d'ouvrage.*

*Il m'a paru souhaitable de développer ce point, en réponse au rapport, avant de revenir brièvement sur le marché n° 7, au sujet duquel je vous ai déjà communiqué des éléments, en juin dernier.*

*En raison de la rédaction du rapport, permettez-moi, tout d'abord, de préciser que l'attribution de ce marché, à la suite de sa présentation à la commission d'appel d'offres du 13 décembre 2006, a été effectuée avant ma prise de fonction.*

*Il me revenait, en revanche, de le notifier, ce que je me suis finalement résignée à faire, après avoir découvert que la « mise au point », que conduisait, depuis un mois et demi, le responsable de l'opération s'apparentait, de fait, à une tentative de négociation, n'ayant, en tout état de cause, aucune chance d'aboutir.*

*Le texte de l'annexe spécifique, repris dans le rapport, montre bien dans quelle situation particulièrement incongrue nous nous trouvions, à l'époque.*

*Le seul objectif de ce document, élaboré entre les services de l'EPCJ et les responsables de l'entreprise attributaire était de ménager la possibilité de mettre en place une solution opérationnelle, et d'éviter ainsi d'avoir entièrement perdu les neuf mois qui s'étaient écoulés depuis le lancement de la procédure d'appel d'offres restreint, pendant lesquels aucune des études de diagnostic n'avait même été réalisée, en « temps masqué ».*

*Une alternative beaucoup plus « confortable » aurait consisté à faire « auditer » l'opération, puis à faire établir l'ensemble des études manquantes et à relancer entièrement la consultation, sur la base d'un nouveau dossier, validé notamment par le bureau de contrôle. Mais comment en présenter la nécessité sans avoir à exposer les graves erreurs commises dans la conduite de l'opération ?*

*Son annonce aurait été inévitablement très mal vécue sur le campus, en raison des délais nécessaires pour relancer la consultation. En outre, les surcoûts risquaient d'être tout à fait considérables. La seule solution, au milieu du gué, était de poursuivre.*

*Enfin, le rapport note, à diverses reprises, que les coûts différentiels des opérations du campus de Jussieu s'avèrent particulièrement difficiles à appréhender, faute d'avoir été correctement retracés. J'ajouterai que la fréquente absence des dates de valeur afférentes à leurs montants rendait l'exercice vraiment délicat, et qu'il m'était apparu d'autant plus indispensable de préparer à l'attention des tutelles une épure de l'ensemble des dépenses prévisionnelles, aussi exhaustive que possible.*

*C'est ainsi que j'ai pu la leur présenter, dès le mois de février 2007, et, comme le contrôleur financier visait depuis quelque temps des marchés allant bien au-delà du plafond de dépenses approuvé, j'ai pris ensuite l'initiative de demander, sur cette base, le doublement du plafond de dépenses fixé en 2002, afin de le faire porter à 1,4 milliard d'euros.*

*La lecture du rapport m'a appris que l'enveloppe budgétaire globale avait été, par la suite, régulièrement réévaluée, sans formalisme particulier. Le rapport note, en effet, que « depuis la fin de la mission tripartite, l'enveloppe budgétaire allouée à l'opération n'a fait l'objet que d'une seule validation formelle, sous la forme d'une annexe financière à la réunion interministérielle d'avril 2007 » il s'agit de la RIM du 10 avril, dont j'avais préparé les différents points à l'ordre du jour.*

*Par ailleurs, s'agissant des modalités d'intervention de l'établissement, je tiens à indiquer que je ne partageais pas du tout la position exprimée antérieurement par l'EPCJ sur le principe du mandat de maîtrise d'ouvrage, considérant, à la lumière de mon expérience, que les*

*contraintes sont bénéfiques, tant pour les maîtres d'œuvre que pour les maîtres d'ouvrage délégués.*

*Les solutions architecturales les plus intéressantes ne sont-elles pas mises en œuvre sur les parcelles les plus complexes, et les solutions techniques les plus innovantes ne sont-elles pas souvent issues de la recherche d'économies ?*

*Or, la position de l'établissement ne paraît pas avoir évolué, depuis cette époque, puisque le rapport indique qu'en janvier 2009, le directeur de l'EPCJ écrivait que « la formule du mandat...loi MOP n'est pas la formule la plus adaptée dès lors que les actions techniques, juridiques et financières sont soumises à l'approbation du « véritable maître d'ouvrage, celui pour lequel l'ouvrage est construit », lequel a priori n'est pas spécialiste de ces questions ».*

*Il va de soi qu'un professionnel ne ferait pas réaliser ses opérations de construction, en mandat de maîtrise d'ouvrage, et que cette formule est justement conçue pour répondre aux besoins de ceux qui ne sont pas des spécialistes de ces questions. Mais, si cela implique, pour le maître d'ouvrage délégué, de devoir donner des explications parfois longues, seule son absence volontaire de clarté peut les rendre difficiles.*

*Par ailleurs, s'agissant des effectifs, le rapport signale que leur niveau « n'a été considéré comme satisfaisant qu'à partir de 2008 » et précise que l'effectif de l'établissement est passé de 38 à 57, entre 2004 et 2010.*

*Permettez-moi, donc, de rappeler avoir aussi établi à l'attention des tutelles un ensemble de documents présentant sous forme de comparatifs, les ratios souhaitables des effectifs de maîtrise d'ouvrage, rapportés notamment au coût prévisionnel des opérations.*

*C'est ainsi que j'ai pu obtenir, non sans difficulté, le relèvement du plafond d'emplois de l'établissement qui sera « acté » lors de la réunion interministérielle, citée ci-dessus.*

*J'ai donc pu, l'annoncer aux personnels, le 5 Juin 2007, lors du CTP, après l'avoir évoqué devant les membres du conseil d'administration, le 15 mai 2007, mais mon « limogeage » est évidemment intervenu avant que j'ai pu mettre en œuvre les recrutements correspondants.*

*La réunion de ce conseil d'administration m'a également donné l'opportunité d'y faire une communication relative aux modalités de pilotage, de planification et de suivi de l'ensemble des opérations du campus. La lecture du rapport m'a appris que cette initiative n'avait pas été renouvelée par la suite.*

*En conclusion, en dépit de la brièveté de mon « passage » à l'EPCJ, ceux qui m'ont succédé ont pu bénéficier notamment d'un doublement du plafond de dépenses, de la nouvelle organisation que j'avais conçue et fait approuver par les personnels, ainsi que de la possibilité de pouvoir procéder aux recrutements correspondants, grâce au relèvement du plafond d'emplois que j'avais obtenu.*

*Telles sont les précisions que je souhaitais porter à votre connaissance, et que je vous serai vivement reconnaissante de bien vouloir prendre en considération.*

---

**REPONSE DU PRESIDENT DE L'UNIVERSITE  
PIERRE ET MARIE CURIE (PARIS 6)**

*En terme de réponse, je ne peux que confirmer la réponse déjà faite au rapport préliminaire par mon prédécesseur : le Président Jean-Charles Pomerol en juin 2011. Je ne reprendrai donc pas l'ensemble de son argumentation, d'autant plus qu'il fait de son côté une réponse au rapport public thématique. Je me contenterai donc de contester la partie consacrée à l'insuffisante responsabilisation des établissements universitaires qui laisse supposer qu'une partie des retards et des dépassements financiers sont liés à un manque de rigueur et de constance de l'UPMC dans son schéma directeur de relogement de ses laboratoires. Je tiens à dire que les faits montrent le contraire : l'avancement de la réhabilitation n'a jamais été aussi performant que lorsque la direction de l'EPCJ et la Présidence ont pu enfin travailler de concert sans perturbations extérieures, comme la décision imposée de maintenir l'IPGP dans le secteur ouest, les retards dans le déménagement des équipes de Paris Diderot ou la décision de l'IPGP d'accueillir le laboratoire Langevin dans ses nouveaux locaux de l'Ilot Curie.*

*Si les présidences successives de l'UPMC n'ont eu de cesse que de demander à l'EPCJ de ne pas accepter de la part des laboratoires de modification de plan qui n'ait pas été validée par l'équipe présidentielle, il n'en demeure pas moins que l'évolution de la recherche, les restructurations des équipes faites en concertations avec nos partenaires des EPST ont conduit forcément à des modifications d'un schéma élaboré plus de 10 ans auparavant.*

*Enfin, vis-à-vis des conflits concernant les relogements, le rapport laisse supposer que le Président de l'époque se soit satisfait des surcoûts occasionnés par ses décisions à propos des trois déménagements successifs imposés au laboratoire d'informatique. Contrairement à ce que laisse supposer cette partie du rapport, les personnels comme la direction de l'UPMC ont toujours fait preuve de compréhension vis-à-vis des contraintes, tant matérielles que financières, que rencontrait l'EPCJ dans la conduite du chantier. Il est très remarquable que l'UPMC ait pu maintenir son activité de recherche et son niveau d'excellence dans les conditions très perturbantes du chantier de désamiantage. Cela n'a pu se faire que grâce à la bonne volonté des personnels ce qui supposait quand même un soutien de la direction de l'UPMC lorsque les exigences de certains décideurs devenaient insupportables pour ne pas dire incompréhensibles. Il serait bon que le texte du rapport public tienne compte de ce contexte dans son appréciation de la situation et du rôle de chacun des partenaires.*

**REPOSE DE L'ANCIEN PRESIDENT DE L'UNIVERSITE PIERRE  
ET MARIE CURIE (PARIS 6)  
(de 2001 à 2006)**

***En application des dispositions de la loi du 29 juillet 1881, et particulièrement de son article 29 relatif aux propos à caractère diffamatoire, la Cour a estimé nécessaire de retirer plusieurs termes de la lettre. Des crochets signalent ces retraits.***

*J'ai suivi avec attention l'épopée de la rénovation du campus Jussieu depuis le début puisque j'étais déjà dans l'équipe présidentielle à la fin du mandat de Jean Claude Legrand, puis étroitement associé à la gouvernance de mon prédécesseur en tant que vice-président du conseil scientifique en charge de la recherche dans les sciences du vivant et de la santé. Les deux présidents qui m'ont succédé en 2006 puis en 2011 faisaient partie de l'équipe présidentielle que j'ai conduite entre 2001 et 2006. Je considère que globalement, en ce qui concerne la nécessité de doter la première université française en Sciences et Médecine d'un campus digne de ce nom, la ligne politique de notre université a été d'une grande constance tout au long de ces mandats successifs. On ne peut que constater, à la lecture du rapport, qu'il n'en a pas été de même en ce qui concerne l'attitude des pouvoirs publics et de leur « bras armé » à Jussieu. Sans reprendre les remarques fort judicieuses de mes successeurs, je voudrais revenir sur plusieurs points importants qui concernent la période où j'étais aux affaires et terminer par une remarque plus politique sur l'attitude pour le moins ambiguë du Gouvernement et de l'Etat après la promulgation de la loi LRU.*

*Il est bon de rappeler l'urgence qui a résulté de la publication du décret relatif à la protection de la population contre les risques liés à l'amiante en février 1996, puis des multiples recours introduits devant la juridiction pénale et le tribunal administratif de Paris par le Comité anti-amianté conduisant à exiger une date butoir pour le retrait de l'amiante fixée au 31 décembre 2004. Il est bon également de rappeler que l'Université Paris 7 et l'Institut de Physique du Globe n'ont pas fait preuve d'une grande célérité en ce qui concerne les mesures à prendre pour réaliser cet objectif qui fut repoussé successivement au 31 décembre 2007, puis au 31 décembre 2010. L'Université Paris 7 qui avait fait le choix, cette même année 1996, de quitter Jussieu pour s'installer sur un nouveau campus situé sur la ZAC Tolbiac, choix validé par l'Etat et la Ville de Paris, a refusé tout déménagement intermédiaire de ses laboratoires, à la notable exception des mathématiques, et ce d'ailleurs parce qu'elle ne voulait pas perdre le contact avec la communauté des mathématiciens de l'UPMC qui avait d'emblée accepté de quitter le campus. Ce faisant elle a constamment freiné les opérations de désamiantage pratiquant une sorte de chantage pour obtenir des arbitrages financiers en sa faveur et faire payer une partie de sa*

*réinstallation par la soule de Jussieu, ce qu'elle obtint avec succès et explique une partie non négligeable de la dérive financière. Le rapport pointe d'ailleurs qu'il en a, par la suite, été de même de l'IPGP dont le chantage reçut constamment un accueil bienveillant de l'Etat comme récompense sans doute aux contorsions idéologiques de son ancien directeur. Seule l'UPMC a fait tout ce qui était en son pouvoir dès le début pour accélérer le chantier.*

*Le rapport laisse à croire que le défaut originel de l'EPCJ réside dans la façon dont a été commencée l'opération. Il n'en est rien à mes yeux. Je n'oublie pas qu'à l'origine, sous le ministère de François Bayrou, ce sont les universités qui ont eu la responsabilité d'enclencher l'opération, y compris la décision de construire le nouveau bâtiment Esclangon, l'externalisation des informaticiens dans les locaux du CEA et le choix de la barre expérimentale. Mon prédécesseur s'est immédiatement attelé à la tâche car la création de l'EPCJ, intervenue le 17 avril 1997, ne fut effective qu'à l'automne. La gouvernance initiale de l'EPCJ donnait une importance majeure au président du conseil d'administration Bernard Dizambourg, ancien président de l'université de Créteil. Ces deux faits expliquent de mon point de vue le rythme soutenu constaté au départ, tant dans la mise en œuvre, en relais de l'UPMC, de la barre expérimentale, la construction du bâtiment Esclangon, la construction de deux bâtiments transitoires entre les barres de Cassan et le gril et la réalisation de nombreux algécos pour permettre le maintien des activités pédagogiques sur le site, l'obtention des arbitrages nécessaires pour le démarrage du chantier du bâtiment Atrium et la célérité avec laquelle nous avons pu organiser l'externalisation des activités de recherche pour libérer le secteur Ouest. En réalité la première cause des retards remonte à la fin du gouvernement Jospin et à l'arrivée de Jack Lang au ministère. L'architecte X [.....] a remis en cause le permis de construire des premières barres alors que les travaux étaient commencés. L'architecte Jean Nouvel, s'inscrivant dans le paysage, a voulu proposer un plan global qui a nécessité de nouvelles concertations avec nous. Cela s'est traduit par la remise en question du choix d'englober les poteaux du gril sous prétexte du maintien de l'intégralité de l'œuvre de l'architecte Albert malgré l'urgence et a entraîné par la suite un surcoût d'entretien énorme pour l'université. Lang et Nouvel n'ont tenu aucun compte des résultats de la barre expérimentale qui s'était pourtant soldée par des économies de 25 % par rapport à l'estimation avec une amélioration considérable de la résistance au feu.*

*La comparaison des coûts avec l'opération Tolbiac n'est certes pas à l'avantage de l'ECPJ, mais encore faudrait-il introduire dans le calcul des coûts de celle-ci l'ensemble des dépenses qu'elle a entraînées et entraîne encore (confère l'épisode de l'IUT ou le maintien des mathématiciens de Paris 7 à Chevaleret) sur la soule de Jussieu et prendre en compte le déséquilibre lié à la moins grande intensité de l'activité de recherche dans les sciences expérimentales à Paris 7 par rapport à l'UPMC.*

*Le présent rapport fait allusion aux difficultés rencontrées par la direction de l'EPCJ avec la présidence de l'université Pierre et Marie Curie en raison des divergences entre les directeurs des UFR et la présidence de l'université. Ceci aurait nécessité une analyse plus sérieuse. Depuis le début des années 2000, la recherche française était en phase de restructuration pour la remettre au cœur des préoccupations universitaires. D'autre part, la crise des vocations estudiantines pour les disciplines universitaires scientifiques nécessitait une restructuration drastique de l'enseignement. Ceci imposait un pilotage de réformes structurelles - qui furent effectivement conduites avec succès - recentré à la présidence de l'UPMC et c'est sur ces bases que j'ai été élu président en 2001 à la suite d'un débat politique m'opposant à un autre candidat qui voulait au contraire maintenir la prééminence des directeurs d'UFR. Mais l'adaptation des avant-projets aux nouvelles données n'a en rien entraîné des retards en raison de la collaboration très étroite que nous avons à l'époque avec le Président Dizambourg. C'est ainsi que la sortie des mathématiciens et des informaticiens fut totale dès le troisième trimestre 1998 et que les opérations permettant le départ des physiciens et la libération du secteur ouest furent réalisées dans des temps raisonnables. Dès 2003 les opérations auraient pu commencer sur le secteur Ouest et les dates imposées par le tribunal administratif auraient pu être respectées.*

*Le présent rapport s'étale sur ce qu'il appelle la crise de 2007 en refusant de revenir sur celle de 2003 qui fit suite au renvoi à l'été de Bernard Dizambourg et sur le fait qu'il fut remplacé par un personnage falot tandis que le pouvoir de décision réel était transféré au directeur de l'EPCJ, lequel décréta la pause et voulu faire auditer le travail de Bernard Dizambourg en dépit de l'urgence créée par les décisions du tribunal administratif. Cette crise, alimentée par le rapport sénatorial qui préconisait un transfert de l'UPMC à La Villette aboutit à la décision ministérielle de diligenter une nouvelle enquête bicéphale, la partie Economico-Technique étant confiée à Véronique Hespel qui a cherché par tous les moyens à remettre en cause les arbitrages antérieurs et la partie scientifique au professeur Pantaloni, le seul qui a eu une approche équilibrée vis-à-vis de l'université. S'en est suivi une valse hésitation concernant la destruction de la tour Zamansky, des nouveaux retards sur le secteur Ouest et l'amplification de la dérive budgétaire liée à la prolongation des baux.*

*Le rapport croit bon de mentionner, pour s'en offusquer, un passage de mon livre « Quand l'université se réveille tout devient possible » concernant le second déménagement imposé aux informaticiens, mais néglige de considérer le tort considérable causé à l'université et à ses agents par l'éloignement, douze années durant, d'une composante essentielle de l'université avec une charge d'enseignement considérable (près de 2 000 étudiants en licence et en master d'informatique) imposant d'innombrables allers-et-retours aux jeunes maîtres de conférence, au détriment de leur activité de recherche. Mais j'avais reçu l'assurance de l'ancien haut*

*commissaire René Pellat qu'ils pourraient rester à condition d'accepter un réaménagement interne car il voulait installer des activités liées à la sécurité nucléaire. Son renvoi brutal de son poste entraîna un changement de la politique du CEA à l'égard de son site parisien sans qu'il soit tenu compte le moins du monde des intérêts de la première université française ! Il n'y avait aucune raison de pénaliser encore plus cette communauté et l'EPCJ dut se résoudre à revoir sa proposition pour la rendre acceptable par les informaticiens.*

*Curieusement, le rapport ne s'interroge pas sur les motivations réelles du refus par l'ENSCP de revenir sur le campus Jussieu. Cela lui évite évidemment de questionner sur le rôle pernicieux de l'association Paris Tech dans cette aventure. Cela évite aussi à la Cour des Comptes une interrogation sur les orientations réelles de l'Etat. Au moment où la ministre déclarait la nécessité de rapprocher les écoles d'ingénieur des universités, pourquoi a-t-elle favorisé l'affaiblissement du lien entre l'UPMC et l'ENSCP pourtant établissement public rattaché à l'UPMC ? Ce que l'ENSCP a refusé, quand j'étais encore président, c'était l'occupation complète par les deux écoles d'ingénieurs (Polytech-UPMC et ENSCP) du bâtiment Esclangon pour leurs activités de formation étant donné que les activités de recherche seraient regroupées au sein d'un grand pôle de recherche en chimie dans le secteur Est. Pour ce qui concerne l'université Sorbonne Nouvelle, à l'époque associée à l'UPMC au sein de Paris Universitas, là encore l'attitude de l'Etat fut pour le moins suspecte. Pour les aider au désamiantage de Censier, j'avais accepté qu'une partie de cette université et de son administration s'installe sur le gril. Le conseil d'administration de l'UPMC avait d'ailleurs délibéré sur ce point. Mais il avait été entendu dès le début que ce serait pour des activités permettant une symbiose entre nos établissements et dans une configuration assurant à l'UPMC la gestion globale de l'ensemble. Au lieu de cela l'EPCJ et le ministère entreprirent des conversations avec cette université sans y associer l'UPMC et tentèrent de nous imposer des choix, par exemple l'implantation de la maison de l'Amérique Latine, qui ne nous convenaient pas. Par la suite, les constatations faites sur l'état de la barre de Cassan située le long de la rue Cuvier et les retards cumulés du chantier rendirent caduque cette proposition.*

*A l'été 2003, le classement de Shanghai, constamment répété depuis lors, démontrait que seules quelques universités françaises, au premier rang desquelles l'UPMC et Paris Sud, étaient capables de soutenir la concurrence des universités anglo-saxonnes. Le vote de la loi LRU, en août 2007, qui prévoyait expressément que les établissements en faisant la demande pourraient se voir transférer la propriété de leurs biens immobiliers, puis la déclaration du Président de la République une année plus tard indiquant que la possession de ces biens par les universités était une condition nécessaire à une réelle autonomie, aurait dû logiquement conduire à l'intégration de l'EPCJ au sein de l'UPMC afin de disposer d'une gouvernance en phase avec le seul établissement désormais présent sur le site, puisque l'IPGP devait*

*s'installer dans l'îlot Cuvier. Il n'en a rien été. In fine, l'incurie de l'Etablissement Public du Campus Jussieu, que dénonce assez bien le rapport a, en quelque sorte été récompensée par l'Etat qui en a augmenté le périmètre en le transformant en Etablissement Public d'Aménagement Universitaire de la Région Ile-de-France.*

*Dans ces conditions, c'est avec une certaine inquiétude que j'ai pris connaissance à la lecture de ce rapport que la remise en état des barres de Cassan devrait être financée dans un autre cadre. Il serait pour le moins curieux que la soule dédiée au campus Jussieu, dont les barres de Cassan sont des éléments indissociables, continue à être utilisée pour des opérations à Tolbiac, pour financer des locaux tampons, ou pour des opérations au bénéfice de tout autre université d'Ile-de-France, et pas pour ce à quoi elle était initialement destinée. A moins que la création de l'EPAURIF n'ait eu précisément comme objectif que d'amputer l'UPMC des moyens qui lui sont nécessaires dans la compétition internationale.*

---

**REPONSE DE L'ANCIEN PRESIDENT DE L'UNIVERSITE  
PIERRE ET MARIE CURIE (PARIS 6)  
(de 2006 à 2011)**

***Quelques commentaires généraux***

*1/ Sur la crise de 2003-2007 et le secteur Ouest, le rapport est clair et montre bien que les deux ans et demi de retard ne sont pas imputables à l'UPMC. C'est ce retard qui explique en grande partie l'explosion des coûts de location des locaux de substitution puisque les baux de Boucicaut, de Voltaire et de Chevaleret se terminaient en 2008-2009 et ont dû être prolongés ou renouvelés dans des conditions défavorables.*

*De même pour la séparation du secteur centre ouest, dont le rapport n'estime pas le coût mais qui se compte en dizaines de millions.*

*2/ L'appréciation de « laxiste » de Madame de Nadaillac concernant la prise en charge par l'UPMC de travaux de parachèvement, ensuite remboursés par l'EPCJ ne doit pas être reprise sans examen.*

*En effet, dans l'Atrium des salles de TP de chimie avaient, par exemple, été livrées sans aération réglementaire et avec des douches sans écoulement bien que figurant dans l'APD. Ces travaux de finition inhérents à tout chantier ont conduit à une charge (de mémoire) de l'ordre de 300 000 euros pour l'université dont une partie prise en charge par l'EPCJ (la moitié je crois). En effet, nous avons besoin de ces salles pour la rentrée et l'EPCJ n'était pas équipé pour faire les travaux. Je pense que les décisions ont été validées en CA. Nous avons un marché avec bon de commande pour les petits travaux. Dans le secteur Ouest, compte tenu des multiples dysfonctionnements et aménagements divers, il y a eu un vrai appel d'offre de parachèvement ce qui demande plusieurs mois. C'est avec ce genre d'affirmation péremptoire que la nouvelle directrice a vite perdu tout crédit.*

*3/A plusieurs reprises, le rapport indique que l'université est « déresponsabilisée » en matière de financement du chantier ou est un « client » qui ne paye pas. C'est formellement juste mais dans la pratique faux, en effet, nous avons toujours cherché à faire des économies ne serait-ce que parce que nous étions très intéressés à l'avancement du chantier, quinze ans de travaux, de déménagements, d'enseignements dans des salles précaires, de sécurité douteuse nous suffit. De ce point de vue, les membres de l'UPMC sont très motivés et ont toujours cherché à gagner du temps et donc de l'argent.*

*Sur le fond de la question, si nous devons être co-responsables du financement avec l'Etat, il faudrait que nous soyons co-responsables des décisions, ce qui n'était pas le cas et n'a jamais fait l'objet d'une réflexion. La Cour suggère une responsabilité dans la gestion des locaux de*

*substitution. Ceci ne se comprend pas sans engagement précis en terme de délais. Les baux sont pris sur la base de prévisions d'achèvement des travaux et quand comme en 2003-2007, on prend deux ans et demi de retard (sur quatre ans !), l'établissement qui a signé le bail se retrouve en difficulté, c'est ce qui s'est passé. Il faut donc bien être associé aux grandes décisions du chantier, comme par exemple le fractionnement des marchés et évaluer le risque de marchés infructueux suite à une estimation financière irréaliste.*

*Beaucoup de décisions de conduite des opérations prises par l'Etat étaient inapplicables faute de référence à un calendrier toujours glissant. Ainsi dans tous les rapports, y compris le rapport Larrouturou, on considère que l'UPMC dispose de 220 000 m<sup>2</sup> alors que ce ne sera pas le cas avant l'achèvement tandis qu'un tiers du gril est encore en travaux, une partie encore amiantée (une estimation des surfaces presque réaliste, puisque Kennedy 7569m<sup>2</sup> n'est plus occupé par l'UPMC au 31/12/2010).*

*On mélange de plus allègrement surface de recherche (laboratoires) et enseignement.*

#### **Conclusion**

*Au total, l'ancien président de l'UPMC considère que ce rapport solidement étayé analyse bien le manque de coordination et de vision dans les décisions. A notre avis, dans un chantier de cette ampleur, l'Etat ne sait pas assurer ce rôle (les responsables changent trop vite, ils n'ont aucun intérêt au résultat final), le seul vraiment motivé est l'utilisateur final. Mais comme évidemment, on ne peut pas travailler à bourse ouverte, il faut un couple utilisateur final, financeur et seulement en cas de désaccord durable un arbitre haut placé. »*

---

**REPONSE DU PRESIDENT DE L'UNIVERSITE PARIS DIDEROT  
(PARIS 7)**

*L'extrait du rapport public sur «Le campus de Jussieu : Les dérives  
d'une réhabilitation mal conduite » que vous m'avez transmis n'appelle pas  
de remarque particulière de ma part.*

---

**REPONSE DU RECTEUR DE L'ACADEMIE, CHANCELIER DES  
UNIVERSITES DE PARIS LA SORBONNE**

*Je sais que le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche envisage d'adresser à la Cour une réponse unique de l'Etat.*

*Dans ces conditions, je n'ai pas d'observation à formuler.*

---

**REPONSE DE L'ANCIEN RECTEUR DE L'ACADEMIE DE PARIS  
(de 2002 à 2008)**

*En réponse à votre lettre du 27 septembre 2011, me faisant parvenir un exemplaire du rapport public thématique relatif au Campus de Jussieu, j'ai l'honneur de vous indiquer que je n'ai pas d'observations à présenter ni de réponse à faire.*

*En effet, j'ai quitté mes fonctions de recteur de l'académie de Paris le 15 décembre 2008 et je n'ai en ma possession aucune documentation de nature administrative. Le caractère strictement confidentiel du document m'interdit, par ailleurs, de me rapprocher des deux vice-chanceliers des Universités de Paris, Jean-Dominique Lafay de décembre 2002 à mai 2005 et Pierre Grégory de mai 2005 à août 2010, que la nature même de leurs fonctions amenait à suivre, au jour le jour, à mes côtés, les travaux de construction de la ZAC Paris rive gauche, et les opérations de déménagement de l'Université Paris VII Denis Diderot.*

*Comme la Cour le sait, le recteur-chancelier des Universités de Paris n'a obtenu de compétences sur l'ensemble des constructions universitaires qu'à partir de la création de l' EPAURIF en 2010.*

---

**REPONSE DU DIRECTEUR GENERAL DE L'INSTITUT DE  
PHYSIQUE DU GLOBE DE PARIS**

*Nous vous informons que ce rapport n'appelle aucune remarque de  
notre part.*

---

**REPONSE DE L'ANCIEN DIRECTEUR GENERAL DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
(de 2007 à 2008)**

*J'ai bien pris connaissance du rapport sur Jussieu que vous m'avez fait parvenir en septembre dernier lequel rapport n'appelle aucune observation particulière de ma part.*

---

**REPONSE DU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL  
DE BOUYGUES CONSTRUCTION**

*La lecture de ce document n'appelle pas d'observations particulières  
de la part de Bouygues Construction.*

---

# **ANNEXE**

## **Documents photographiques**

*Principaux bâtiments du campus  
de Jussieu*

**L'atrium - p.17**  
**Le bâtiment**



*Source : EPAURIF*

## Vue intérieure du bâtiment



Source : EPAURIF

## **La tour centrale, dite «Tour Zamanski»**

- p.18

### **Vue extérieure du bâtiment avant désamiantage**



*Source : EPAURIF*

## La réhabilitation de la tour centrale



Source : EPAURIF



*Source : EPAURIF*

## La «tour Zamanski» réhabilitée



*Source : Cour des comptes*

## L'îlot Cuvier : nouvel emplacement de l'institut de physique du globe de Paris (IPGP) - p.23

### Le pavillon historique de l'îlot Cuvier avant réhabilitation ...



Source : EPAURIF

### ... et après réhabilitation



Source : Cour des comptes

## **Le secteur ouest - p.26**

**Une barre du secteur ouest évacuée avant travaux**



*Source : EPAURIF*

## Un patio du secteur ouest après réhabilitation



*Source : EPAURIF*

**Le secteur ouest-sud réhabilité et ouest-centre en cours de désamiantage, vus depuis la dalle centrale du campus**



*Source : Cour des comptes*

**Vue du secteur ouest-nord réhabilité, depuis l'extérieur**



*Source : Cour des comptes*