

Rapport au Commissaire Général à l'Investissement

---

Contre-expertise de l'évaluation socio-économique

du

**Projet de construction du pôle Nation pour l'université de Paris 3**

12 novembre 2014

Didier BOURDON

Maryelle GIRARDEY-MAILLARD

## Préambule

Le Commissariat général à l'investissement (CGI) a mené depuis septembre 2012 et à la demande du Premier ministre une réflexion sur les projets d'investissement public et leur évaluation. La démarche conduite dans le cas des infrastructures de transport sous le régime de l'instruction-cadre de 2005 a d'ailleurs servi de référence dans cette réflexion qui avait une vocation plus large que le secteur des transports.

Entre temps, l'article 17 de la loi de programmation des finances publiques du 31 décembre 2012 <sup>1</sup> est venu instaurer l'obligation d'évaluation socio-économique des projets d'investissements (sans seuil), et sa contre-expertise indépendante et préalable au-delà d'un certain niveau de financement public. Son décret d'application, le [décret 2013-1211 relatif à la procédure d'évaluation des investissements publics](#) précise en particulier le cahier des charges du dossier d'évaluation socio-économique à constituer, le seuil au-delà duquel la contre-expertise est obligatoire, et les modalités de son organisation.

C'est en respectant toutes les règles prévues dans ce décret d'application (compétences, déclaration d'intérêt, délais) que le CGI a fait réaliser cette contre-expertise indépendante d'un projet d'enseignement supérieur et de recherche.

---

<sup>1</sup> La [loi n°2012-1558 du 31 décembre 2012 de programmation des finances publiques pour les années 2012 à 2017](#) dispose dans son article 17 que :

« Les projets d'investissements civils financés par l'Etat, ses établissements publics, les établissements publics de santé ou les structures de coopération sanitaire font l'objet d'une évaluation socio-économique préalable. Lorsque le montant total du projet et la part de financement apportée par ces personnes excèdent des seuils fixés par décret, cette évaluation est soumise à une contre-expertise indépendante préalable.

Le Gouvernement transmet au Parlement les évaluations et les contre-expertises mentionnées au premier alinéa.

Les conditions d'application du présent article sont prévues par décret.»

## Table des matières

<b>Préambule</b>	<b>2</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>1. Présentation succincte du projet</b>	<b>6</b>
<b>2. Un regroupement des sites actuellement éclatés, sans augmentation réelle des surfaces occupées</b>	<b>8</b>
2.1. Des surfaces affectées aux locaux d'enseignement sans augmentation	9
2.2. Une bibliothèque de près de 5 200 m <sup>2</sup>	9
2.3. Des surfaces affectées aux locaux réservés à l'administration et à l'encadrement pédagogique globalement stables	10
2.4. Un campus de plus de 2 200 m <sup>2</sup>	10
<b>3. Un projet intéressant mais dont certains aspects sont perfectibles</b>	<b>11</b>
3.1 Un objectif général de développement des usages numériques à concrétiser	11
3.2 Un autofinancement à mesurer précisément et à assurer	12
3.3 Un travail de réflexion et de concertation sur les conséquences du projet en matière de ressources humaines à engager	13
3.4 L'éloignement des sites de la recherche et de la formation à compenser	14
<b>4. Une réponse architecturale pertinente à optimiser</b>	<b>15</b>
4.1. Le programme	15
4.2. Le projet retenu	16
Une esquisse architecturale	16
L'insertion dans le site	16
Le respect des surfaces du programme	16
La bibliothèque et les espaces d'enseignement	17
Le potentiel d'évolutivité	18
<b>5. Un montant d'opération sous tension</b>	<b>19</b>
<b>6. Un calendrier de réalisation très tendu</b>	<b>20</b>
<b>Conclusion</b>	<b>21</b>

## Introduction

L'université Paris 3 « Sorbonne nouvelle » compte près de 17 900 étudiants dans le domaine des lettres, langues, arts du spectacle et sciences humaines. Après une récente recombinaison elle est structurée autour de trois unités de formations et de recherche (UFR)<sup>2</sup>, une école<sup>3</sup> et un institut<sup>4</sup>. L'établissement est membre de la Communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Université Sorbonne Paris Cité (USPC)<sup>5</sup> qui comprend huit établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche<sup>6</sup> et cinq organismes de recherche<sup>7</sup>.

L'Université Sorbonne nouvelle Paris 3 occupe des locaux répartis actuellement sur une dizaine de sites<sup>8</sup>. La présidence de l'établissement et plusieurs services administratifs se situent dans les locaux de la Sorbonne qui comptent également deux centres documentaires. Le site de Censier, qui représente 72 % des surfaces utiles et héberge une majorité des étudiants, contient de l'amiante. Ce matériau fait l'objet de mesures de confinement et de surveillance depuis les années 1980. La présence d'amiante empêche la réalisation des opérations normales d'entretien et de maintenance de locaux déjà dégradés. De plus, des risques sanitaires sont susceptibles de se réaliser à plus ou moins long terme.

Ces difficultés et ces risques ont amené l'université à envisager depuis le début des années 2000 un transfert de ses activités dans d'autres locaux. La solution consistant à procéder au désamiantage du site de Censier en activité a été exclue car jugée trop complexe et risquée.

Plusieurs projets ont été successivement étudiés et abandonnés. Le transfert sur une partie du campus de Jussieu a été envisagé en 2006. En 2009, suite au rapport de Bernard Larrouturou sur l'immobilier universitaire a été développé un projet de relogement des activités de l'Université hébergées à Censier sur l'îlot Buffon-Poliveau suivi de la construction d'un bâtiment neuf sur le site de Censier. Ce projet complexe, en plusieurs étapes, estimé à un montant compris entre 430 M€ et 560 M€, a été abandonné en 2012 en raison de ses coûts élevés et de la longueur de ses délais. Depuis le deuxième trimestre 2012 des solutions alternatives ont été recherchées. Il a été envisagé de louer des locaux publics ou privés pendant une période de six ans qui permettrait de désamianter, démolir et reconstruire le site de Censier que l'université pourrait ensuite réintégrer. Ces projets locatifs ont échoué, se révélant trop complexes, trop coûteux ou inadaptés aux spécificités de l'université.

---

<sup>2</sup> « Arts et médias », « Langues, littératures cultures et sociétés étrangères », « Littérature, linguistique et didactique »,

<sup>3</sup> Ecole supérieure d'interprètes et de traducteurs (ESIT)

<sup>4</sup> Institut des hautes études d'Amérique latine (IHEAL)

<sup>5</sup> Les statuts de la COMUE ont été adoptés le 9 juillet 2014

<sup>6</sup> L'École des hautes études en santé publique, l'Institut d'études politiques de Paris, l'Institut national des langues et civilisations orientales ; l'Institut de physique du globe de Paris ; l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3, l'Université Paris-Descartes, l'Université Paris-Diderot et l'Université Paris 13.

<sup>7</sup> Le Centre National de la Recherche Scientifique, l'Institut National d'Etudes Démographiques, l'Institut National de Recherche en Informatique et Automatique, l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale, l'institut de Recherche pour le Développement

<sup>8</sup> Paris 5° : Sorbonne, Censier (13 rue de Santeuil), Bièvre (1 à 5 rue Censier), 5 Rue de l'école de Médecine, 4 rue des Irlandais, 19 rue des Bernardins, Paris 7° : 28 rue Saint Guillaume, Paris 2° : 2 rue Vivienne, Paris 16° : centre universitaire Dauphine

Les possibilités d'acquisition d'une dizaine de sites ont ensuite été étudiées puis écartées, leurs inconvénients dépassant largement les avantages présentés.

Début 2013 une nouvelle opportunité s'est présentée suite à la décision du gouvernement de renoncer au transfert de l'administration centrale du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement de Paris sur une parcelle appartenant à l'Etat, à 200 mètres de la place de la Nation, au 33 rue de Picpus et 12 avenue de Saint-Mandé. Le projet correspondant était déjà bien engagé, le MAAF ayant recruté un maître d'œuvre, conduit des études et obtenu le permis de construire fin 2012 pour un ensemble immobilier de 35 000 m<sup>2</sup> SHON.

Suite à l'abandon du projet du MAAF, ce site dit « Nation » a été retenu pour le relogement de l'Université Sorbonne Nouvelle Paris 3. Le marché de maîtrise d'œuvre du MAAF ne pouvant être transféré au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) sans bouleverser l'économie du contrat il a été décidé de relancer l'opération à partir de zéro.

Le 18 octobre 2013 la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a annoncé que l'université Sorbonne nouvelle serait relogée dans le douzième arrondissement, « *tout en conservant une implantation importante dans son site historique du quartier latin.* »

La contre-expertise de ce projet d'investissement prévue par la loi de programmation des finances publiques du 31 décembre 2012<sup>9</sup> a été réalisée dans des conditions difficiles du fait de délais très contraints. L'équipe a disposé d'un mois entre la date d'arrivée des premiers documents et le dépôt du rapport. Les délais de transmission par les porteurs du projet de documents complémentaires demandés par la mission ont encore resserré le temps disponible pour réaliser la contre-expertise.

Par ailleurs, la mission est intervenue à un stade avancé du projet alors que le choix de l'architecte était déjà effectif. Le rapport aurait été plus utile s'il était intervenu avant le concours en phase de programmation.

L'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile de France (EPAURIF), maître d'ouvrage de l'opération a transmis dans un premier temps de très nombreux documents, dont certains concernaient les divers projets antérieurs abandonnés. Les membres de la mission, tout en étant conscients des efforts engagés antérieurement et des frustrations liées à ces différents échecs se sont concentrés sur le projet actuel soumis à la contre-expertise. Compte tenu des délais, l'équipe s'est attachée à dégager les bénéfices attendus et les risques essentiels liés à l'opération, en soulignant certains points sur lesquels le maître d'ouvrage et l'université doivent rester vigilants.

Les membres de la mission tiennent à remercier Messieurs Carle Bonafous-Murat, administrateur provisoire et Raphaël Costambeys-Kempczynski, vice président du Conseil d'administration de l'université Sorbonne nouvelle Paris 3 et Monsieur Pierre-Yves Guice directeur du développement et de l'immobilier de l'EPAURIF, qui ont apporté au cours de l'audition souhaitée par l'équipe de contre-expertise, de nombreux éléments d'explication. Ils souhaitent également remercier M. Yann Le Tourneur pour ses précisions quant au devenir des sites et au plan de financement.

L'équipe tient également à remercier chaleureusement Madame Sylviane Gastaldo, directrice du programme « Evaluation des investissements publics » du CGI pour sa disponibilité, la clarté de ses informations et l'efficacité de son accompagnement.

---

<sup>9</sup> Loi n° 2012-1558

# 1. Présentation succincte du projet

Selon l'Université, le projet actuel qui porte sur 25 000 m<sup>2</sup> utiles répond à trois objectifs principaux :

- libérer le site de Censier pénalisé par la présence d'amiante et réinstaller l'université dans des bâtiments neufs et adaptés ;
- augmenter les surfaces de l'université à l'étroit dans ses locaux d'enseignement ;
- regrouper des activités et des espaces de documentation actuellement dispersés, situation qui pèse sur le fonctionnement de l'établissement au quotidien et oblige à « *une démultiplication du nombre des personnels administratifs.* »<sup>10</sup>

Les bâtiments existant sur le terrain retenu d'1,2 ha sont actuellement occupés par l'Office national des forêts (ONF) et l'institut technologique Forêt, Cellulose, Bois-construction ameublement (FCBA)<sup>11</sup> qui doit être relogé à Marne la Vallée.

Le projet de relogement de l'université porte sur la création d'un campus réalisée « ex nihilo » sur le site Nation, comportant quatre amphithéâtres, des salles d'enseignement, des espaces spécifiques aux formations en arts du spectacle, une grande bibliothèque, un restaurant universitaire, des bureaux pour les personnels administratifs et les enseignants chercheurs.

Sur le nouveau campus devraient être regroupés les étudiants, personnels et activités actuellement hébergés sur les sites de Censier, Bièvre (comprenant le restaurant universitaire), Dauphine, rue des Bernardins et rue de l'École de médecine.

A l'exception des bureaux des enseignants chercheurs, les espaces dédiés à la recherche ne seront pas localisés sur le nouveau campus mais dans le quartier latin, dans l'ensemble immobilier situé 4 rue des Irlandais. Le coût de ce programme spécifique de réhabilitation de 1 200 m<sup>2</sup> est évalué à 5,5 M€, financés par l'université sur ses fonds propres.

Le projet de création du campus de Nation sera réalisé sous maîtrise d'ouvrage publique (MOP). La maîtrise d'ouvrage a été confiée à l'EPAURIF par convention du 5 décembre 2013<sup>12</sup>. Elle prendra fin à l'obtention du permis de construire purgé de tout recours.

Un concours de maîtrise d'œuvre a été lancé fin 2013 à partir des besoins exprimés par l'université. Sur 111 candidats, quatre ont été sélectionnés en mars 2014. La SAS Agences Elisabeth et Christian de Portzamparc a finalement été retenue en septembre 2014. Cette dernière avait déjà remporté le concours relatif au projet de construction des locaux pour le MAAF sur le même terrain. La phase de négociation, d'une durée d'un mois environ, a été engagée avec l'architecte retenu avec un objectif de signature du marché au cours du mois de novembre 2014.

La démolition de toutes les constructions existantes sur le terrain est prévue, à l'exception d'un ancien séminaire qui fait l'objet d'une protection de la ville de Paris au PLU et qui sera réhabilité.

---

<sup>10</sup> Cf. stratégie immobilière de l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3 – dossier d'expertise et d'évaluation du projet de relogement de l'université dans le 12ième arrondissement

<sup>11</sup> Sous tutelle du ministère chargé de l'agriculture

<sup>12</sup> Faisant suite à une convention entre le MENESR, l'université et l'EPAURIF du 25 mai 2012 portant sur le suivi des études et les démarches préparatoires au relogement de l'université.

Le coût prévu de l'opération s'élève à 135,3 M€<sup>13</sup> correspondant aux dépenses d'études<sup>14</sup> de conception, démolition, frais d'opération, premier équipement partiel et transfert. Le financement devrait être assuré par l'Etat à hauteur de 110,3 M€ et la Région Ile de France pour 25 M€.

Les 110,3 M€ de l'Etat font l'objet d'un financement extra-budgétaire sur la dotation Campus acté dans le cadre de la programmation des financements de l'opération Campus suite aux arbitrages de Matignon<sup>15</sup>.

Le montant de 25 M€ attendu de la Région devrait s'inscrire dans le cadre du futur contrat de projets Etat Région (CPER). Il correspond à un report partiel du CPER en cours et constitue une priorité de la Région.<sup>16</sup>

Le financement de l'opération de construction du pôle Nation est indépendant de tout produit de cession des locaux libérés dont la destination n'a pas encore été arrêtée.

Le calendrier est très contraint, la livraison étant prévue pour permettre la rentrée universitaire en septembre 2018.

---

<sup>13</sup> Coût figurant dans la convention avec l'EPAURIF du 5 décembre 2013 (contre 135,5 M€ dans la programmation initiale)

<sup>14</sup> 9,24 M€ pour les études faisant l'objet de la convention avec l'EPAURIF du 5 décembre 2013

<sup>15</sup> Cf courriel de M Yann Letourneur du MENESR du 12 novembre 2014

<sup>16</sup> Selon le MENESR ce financement devrait être assuré (cf propos de M Yann Letourneur du 12 novembre 2014)

## 2. Un regroupement des sites actuellement éclatés, sans augmentation réelle des surfaces occupées

Le projet prévoit de passer d'une dizaine à trois sites : Sorbonne, rue des Irlandais et Nation.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution, par activité, des surfaces utiles entre la situation actuelle et le programme de l'opération Nation.

	<b>Surfaces utiles actuelles (tous sites)</b>	<b>Surfaces utiles futures (Nation et quartier latin)</b>
Administration générale	3 858	3 988
Enseignement (y compris ESIT <sup>17</sup> )	9 522	9 563
Administration des composantes et encadrement pédagogique	2 922	2 835
Bibliothèque universitaire	4 253	5 197
vie de campus et vie étudiante	268	1 220
Recherche	1 529	1 780
Restauration	221	1 700
Logistique et locaux techniques	2 085	892
Logements de fonction	350	160
accueil et sanitaires	1 110	965
<b>TOTAL</b>	<b>26 118<sup>18</sup></b>	<b>28 300</b>

Sources : Surfaces occupées par l'université Sorbonne nouvelle (document produit le 4 novembre 2014), Programme de l'opération et Stratégie immobilière de l'université Sorbonne nouvelle Paris 3

Selon les documents produits, la construction des bâtiments à Nation et la réhabilitation des locaux de la « maison de la recherche » 4, rue des Irlandais entraîneraient une augmentation globale de surface utile (SU) de plus de 8 %.

Dans les faits les surfaces n'augmenteront pas, le tableau ci-dessus ne prenant pas en compte environ 2 000 m<sup>2</sup> correspondant au restaurant administratif du bâtiment Bièvre géré par le CROUS et utilisé actuellement. Par ailleurs, l'IHEAL<sup>19</sup> qui occupe 975 m<sup>2</sup> de SU doit être transféré sur le campus de Condorcet à Aubervilliers.

<sup>17</sup> Ecole supérieure des interprètes et traducteurs (ESIT)

<sup>18</sup> Les chiffres du document produit le 4 novembre 2014 à la demande de la mission diffèrent de ceux figurant sur le document intitulé Stratégie immobilière de l'université Sorbonne nouvelle Paris 3 qui n'étaient pas tout à fait exacts. La colonne « surfaces utiles actuelles » du tableau ci-dessus est basée sur le document du 4 novembre 2014 « Surfaces occupées par l'université Sorbonne nouvelle ».

<sup>19</sup> Institut des hautes études d'Amérique latine (IHEAL)

## 2.1. Des surfaces affectées aux locaux d'enseignement sans augmentation

Pour estimer les besoins en espaces d'enseignement l'établissement est parti de la situation actuelle en termes d'occupation des locaux et d'offre de formation. Une projection théorique a également été réalisée.

Avec une augmentation de 41 m<sup>2</sup> utiles (auxquels peuvent être ajoutés 156 m<sup>2</sup> affectés à l'IHEAL qui sera transféré sur le campus Condorcet) le projet ne devrait pas amener de desserrement des contraintes actuelles pesant sur les locaux d'enseignement. L'université Sorbonne nouvelle se caractérise en effet par une surface SHON par étudiant très faible (0,6 m<sup>2</sup> contre 2,2 m<sup>2</sup> pour les établissements de lettres, langues et sciences humaines au niveau national)<sup>20</sup>.

Le programme comprend des salles de cours d'une capacité de 19, 35, 45, 80 et 120 places et quatre amphithéâtres de 120, 250, 350 et 500 places. Pour tenir compte des besoins spécifiques des formations en arts du spectacle et information-communication des salles et des équipements spécifiques ont été prévus : salles de pratique théâtrale, salle de cinéma, salle de montage, vidéothèque, plateau de télévision, salles informatiques...

Le projet prend en compte les évolutions des formations et des pratiques pédagogiques qui, à plus ou moins long terme, auront des conséquences sur les besoins en locaux d'enseignement. En dehors des amphithéâtres, les espaces pourront en principe changer d'usage. L'architecte a prévu des bâtiments de salles de cours constitués de plateaux sur une trame régulière permettant des changements nécessitant des travaux peu importants.

La mission s'est interrogée sur l'intérêt d'un amphithéâtre de 500 places, coûteux en termes de construction et d'exploitation alors que l'utilisation des technologies numériques devrait se traduire par une diminution des étudiants présents sur le site. Dans les années à venir, l'apprentissage s'effectuera aussi hors des locaux, par l'enseignement à distance, la consultation de bases de données, les MOOC<sup>21</sup>...

L'université estime, quant à elle, que cet amphithéâtre est indispensable pour l'enseignement et l'organisation des examens en première année. Cet équipement est prévu pour l'accueil de spectacles et de colloques. Il comprend également cinq cabines fixes d'interprétation simultanée nécessaires aux enseignements de l'Ecole supérieure d'interprètes et de traducteurs (ESIT), tel qu'il est actuellement dispensé dans les locaux de Dauphine.

## 2.2. Une bibliothèque de près de 5 200 m<sup>2</sup>

La bibliothèque est conçue comme le cœur du nouveau campus. Avec près de 5 200 m<sup>2</sup> sa surface utile augmentera de plus de 22 % par rapport au cumul des centres documentaires existant actuellement sur les différents sites.

---

<sup>20</sup> Source : observatoire de l'enseignement supérieur - PapESR « portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les chiffres communiqués à l'observatoire sur les surfaces diffèrent de ceux fournis à l'observatoire de l'enseignement supérieur. Concernant la documentation sont pris en compte les surfaces affectées aux bibliothèques interuniversitaires Sainte Barbe et Sainte Geneviève.

<sup>21</sup> *Massive Open On line Courses*

La future bibliothèque regroupera les personnels et les collections et documents actuellement dispersés sur les sites de Censier (bibliothèque centrale, bibliothèque de l'Orient et du Monde arabe, bibliothèque Gaston Miron, bibliothèque Gaston Baty), de Bièvre (bibliothèque des études italiennes et roumaines, bibliothèque du Centre Interuniversitaire d'Etudes Hongroises), de la Sorbonne (bibliothèque de Littérature générale et comparée, bibliothèque des Etudes portugaises, brésilienne et d'Afrique lusophone), de la rue des Bernardins (bibliothèque de Linguistique africaine), de Dauphine (bibliothèque de l'ESIT) et de la rue de l'Ecole de médecine (bibliothèque du monde anglophone).

Ce sont donc dix bibliothèques secondaires qui seront transférées sur le site de Nation. Ce regroupement devrait permettre une rationalisation de l'organisation et des pratiques et un meilleur fonctionnement de l'ensemble.

En plus de places de lecture traditionnelles et de plus de 6 000 mètres linéaires de collections en libre accès le projet prévoit des places de travail adaptées à l'usage des nouvelles technologies, des salles de travail en groupe et des salles de formation à la recherche d'information. La bibliothèque offrira plus de 1 150 places diversifiées ouvertes sur une grande amplitude horaire, aux étudiants de l'université mais également aux personnes extérieures.

L'avenir de la bibliothèque doit par ailleurs, être pensé en lien de la politique documentaire de l'USPC qui prévoit de développer une offre de ressources et de services mutualisés d'ici à 2018. Dans ce cadre, la COMUE propose d'aider les bibliothèques à accélérer la numérisation de leur patrimoine, de créer une plateforme de diffusion commune et de définir une politique partagée pour disposer des espaces de stockage des documents.

A terme, avec la numérisation et l'accès à distance des étudiants aux documents dématérialisés, les espaces de stockage et de lecture s'avéreront peut être surdimensionnés et pourront être reconvertis pour des nouveaux usages.

### 2.3. Des surfaces affectées aux locaux réservés à l'administration et à l'encadrement pédagogique globalement stables

Globalement on constate une stabilité des surfaces affectées à l'administration générale, d'une part et à l'administration des composantes et l'encadrement pédagogique, d'autre part.

Le projet qui s'est attaché à respecter le seuil de 12 m<sup>2</sup> par agent, a été dimensionné pour un effectif total de 184 agents<sup>22</sup>. Pour l'administration des composantes, les locaux sont prévus pour 57 agents et 36 directeurs et directeurs adjoints d'UFR et de départements.

Pour l'encadrement pédagogique, les enseignants titulaires disposeront d'un bureau pour quatre.

### 2.4. Un campus de plus de 2 200 m<sup>2</sup>

Le projet a pour objectif de regrouper les services à l'étudiant sur un campus bien identifié qui n'existe pas actuellement. Il comprend, notamment, un pôle vie étudiante (BVE) en soutien aux associations d'étudiants, un pôle « information, orientation et insertion professionnelle » et une mission handicap. La conception du campus prévoit également l'accès des étudiants à la culture, à une salle de sport, au service interuniversitaire de médecine préventive.

---

<sup>22</sup> dont 63 seront hébergés dans les locaux "vie de campus et vie étudiante".

### 3. Un projet intéressant mais dont certains aspects sont perfectibles

La construction d'un ensemble immobilier neuf est une opportunité rare pour une université qui doit réfléchir à la définition du projet en fonction de ses besoins et de ses objectifs stratégiques en matière de formation, de recherche et d'organisation interne. La réflexion doit également impérativement contenir une dimension prospective, pour éviter que l'immeuble ne se révèle à terme déconnecté des usages et besoins futurs.

Après examen de l'ensemble des documents communiqués par l'Université et l'EPAURIF la mission de contre-expertise a relevé des avancées intéressantes mais également des éléments perfectibles sur lesquels les porteurs du projet devront engager une réflexion.

#### 3.1 Un objectif général de développement des usages numériques à concrétiser

L'ensemble immobilier est prévu pour constituer « un campus intelligent » enrichi par les nouvelles technologies qui doivent, notamment, réduire les dépenses de fonctionnement et faciliter l'apprentissage des étudiants.

Le système de gestion du bâtiment suivra et contrôlera le chauffage, la ventilation, l'éclairage. Le suivi de la maintenance, les systèmes de sécurité incendie et d'accès seront intégrés. L'occupation des salles en lien avec le planning sera également informatisée.

Dans le cadre de la bibliothèque « *une réflexion sur la notion de learning center sera approfondie afin d'imaginer de nouveaux espaces modulables permettant notamment des modes de travail dynamiques et partagés alliant la documentation, l'apprentissage et les nouvelles technologies...* »<sup>23</sup>.

Le programme général portant sur le « relogement du site Censier sur le site de Nation » daté d'avril 2014<sup>24</sup> indique que « *les locaux d'enseignement seront pensés pour appuyer les pratiques pédagogiques dynamiques spécifiques à la Sorbonne Nouvelle, et en particulier, le développement des humanités numériques [...]. Sont prévues « des salles adaptées à la pédagogie innovante ».*

Cet objectif de développement du numérique dans l'enseignement est conforme aux ambitions figurant dans le contrat de site 2014-2018 de l'Université Sorbonne Paris Cité. Cette ambition de faire du site de Nation un campus intelligent, axé sur le développement des outils du numérique et de la pédagogie correspondante suppose deux conditions que l'université devra réunir : l'investissement dans des équipements numériques adaptés prévus bien en amont de la construction et l'engagement de l'ensemble des enseignants et des acteurs concernés.

Si l'affichage de l'objectif numérique est fort, la réflexion sur ses déclinaisons concrètes est encore à ses débuts, concernant la conception du learning center notamment.

---

<sup>23</sup> Cf. stratégie immobilière de l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3 – dossier d'expertise et d'évaluation du projet de relogement de l'université dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement

<sup>24</sup> Relogement du site de Censier sur le site Nation- Programmation immobilière- Programme général

Par ailleurs, l'objectif de développement de l'enseignement à distance (EAD) n'apparaît pas clairement dans le projet Nation. Le programme d'avril 2014 indique que l'EAD « fera l'objet d'un traitement particulier ». Dans son rapport de septembre 2013, l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) reconnaît la place du dispositif qui concerne 7,9 % des étudiants<sup>25</sup> et 4 % des formations. Le rapport souligne cependant que l'université gagnerait à « mieux intégrer cette dimension dans sa stratégie de formation, en particulier au bénéfice des étudiants salariés. Tant la définition de l'EAD que sa réalité en tant qu'instrument pédagogique restent floues et trop peu d'enseignants en poste s'investissent dans l'EAD. »

Plus généralement l'AERES constate que les ressources informatiques (environnement numérique iSorbonne et plateforme iCampus) et les compétences humaines techniques et pédagogiques en la matière sont encore largement sous-utilisées par les enseignants.

*Pour réaliser l'objectif de développement des outils informatiques dans l'enseignement et le learning center l'université devra réfléchir aux équipements numériques nécessaires bien en amont de la construction des bâtiments et s'assurer de l'implication concrète des enseignants.*

### 3.2 Un autofinancement à mesurer précisément et à assurer

Dans le marché sont prévus 3,4 M€ correspondant aux dépenses préalables à la mise en service, le déménagement et le premier équipement des locaux d'enseignement et de la bibliothèque. Les coûts de premier équipement des locaux tertiaires et du restaurant ne sont pas compris. Le document de stratégie immobilière<sup>26</sup> prévoit un financement de 1 M€ sur le fonds de roulement de l'établissement pour acquérir l'équipement mobilier « le moment venu »...

Si la bibliothèque doit devenir un « learning center » au terme d'une réflexion que l'université engagera, les coûts des équipements ne sont pas encore financés. Au cours de l'audition l'université a fait part de son intention de réaliser des économies chaque année pour autofinancer les équipements nécessaires. Or, elle a également prévu d'autofinancer la rénovation déjà engagée des locaux situés rue des Irlandais estimée à 5,5 M€.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des résultats, capacité d'autofinancement et fonds de roulement de l'Université.

	<b>Résultat</b>	<b>CAF</b>	<b>Fonds de roulement</b>
2011	1 336 918	2 149 831	18 347 479
2012	198 608	1 317 501	10 989 382
2013	2 825 924	5 206 251	14 903 277
2014 <sup>27</sup>	601 521	1 198 564	11 893 281

Source : comptes financiers 2011 à 2013, budget 2014 (DGESIP tableaux de bord Ministre)

<sup>25</sup> Proportion d'étudiants inscrits à au moins un enseignement à distance

<sup>26</sup> Stratégie immobilière – dossier d'expertise et d'évaluation socio-économique du projet de relogement de l'université dans le 12<sup>e</sup> arrondissement de Paris

<sup>27</sup> Prévisionnel

Si la situation financière de l'université n'est pas inquiétante pour le moment on constate cependant que les résultats et la capacité d'autofinancement sont erratiques lorsqu'ils sont projetés sur la durée et que le fonds de roulement qui s'élevait à 18,3 M€ en 2011 est prévu à 11,8 M€ en 2014.

Le coût de l'ensemble des investissements liés au projet Nation et à la maison de la recherche doit être précisé et s'inscrire dans un plan pluriannuel d'investissement (PPI) prenant en compte la totalité des efforts pesant sur la capacité d'autofinancement.

Il est à noter, par ailleurs, que, dans l'attente de la signature du prochain CPER, l'engagement de la Région Ile de France à financer le projet à hauteur de 25 M€ n'est pas encore formalisé.

*L'université doit être vigilante sur sa capacité à financer de multiples projets dont certains coûts ne sont pas encore connus. Sa situation financière n'est actuellement pas inquiétante mais on constate une baisse significative de son fonds de roulement entre 2011 et les prévisions 2014. L'ensemble des dépenses d'investissement doivent s'inscrire dans un plan pluriannuel d'investissement (PPI).*

### 3.3 Un travail de réflexion et de concertation sur les conséquences du projet en matière de ressources humaines à engager

Le site de Nation est prévu pour accueillir environ 400 personnels administratifs, techniques et de bibliothèque, 700 enseignants-chercheurs et 900 chargés de cours vacataires.

Dans son rapport de septembre 2013, l'AERES qualifiait l'implantation actuelle en Sorbonne de la Direction des ressources humaines « *d'handicap perçu comme majeur* » du fait de son relatif éloignement de Censier où travaille la majorité des personnels. L'AERES soulignait l'impact non négligeable de la distance dans les relations du travail, les relations sociales et l'animation interne. La Direction générale des services était également située en Sorbonne.

Le regroupement sur Nation de l'ensemble des services administratifs apportera, en principe, une plus value au fonctionnement quotidien des services de l'université. Pour des raisons symboliques les bureaux de la présidence et des vices présidences seront maintenus en Sorbonne mais dupliqués à Nation.

Le regroupement des personnels travaillant sur la dizaine de sites actuels dans les nouveaux locaux de Nation entraînera nécessairement une réorganisation interne destinée à rationaliser les services et éviter des doublons. L'université n'a pas commencé à réfléchir sur les impacts du projet immobilier sur les ressources humaines, considérant que ce travail est prématuré et qu'elle pourra s'appuyer sur l'expérience acquise lors de la restructuration des UFR<sup>28</sup>.

La mission de contre expertise estime au contraire que cette réflexion doit être engagée rapidement et s'appuyer sur des outils tels qu'une « enquête fonctions », une cartographie actuelle des emplois, une analyse précise des besoins, y compris des besoins nouveaux. Le regroupement est une occasion unique de penser l'organisation globale de l'université, le lien entre le centre et les composantes notamment.

Concernant l'exploitation maintenance, l'université devra élaborer une politique déterminant ce qu'elle entend faire réaliser par les équipes en interne et ce qu'elle souhaite externaliser.

Une stratégie de ressources humaines doit être élaborée prenant en compte les compétences nécessaires, les besoins de formation, les départs à la retraite, les fins de contrats, en lien avec la maîtrise indispensable de la masse salariale.

---

<sup>28</sup> Audition du 29 octobre 2014

Ce travail doit faire l'objet d'un dialogue social, dans le cadre des instances de concertation, notamment. L'AERES, dans son dernier rapport, souligne le fonctionnement satisfaisant des commissions règlementaires mises en place.

Ce travail de recensement et de concertation prend du temps et il est nécessaire de le prévoir bien en amont du relogement. Il est d'autant plus important d'accompagner le changement dans une université pénalisée par « la volatilité importante »<sup>29</sup> de ses personnels, imputable partiellement aux restructurations récentes provoquées par la réorganisation des composantes.

*L'université doit engager un travail sur l'impact du projet en matière de ressources humaines bien en amont du relogement dans les nouveaux bâtiments.*

### 3.4 L'éloignement des sites de la recherche et de la formation à compenser

L'université Sorbonne Nouvelle est tutelle de 30 unités de recherche, dont 8 Unités mixtes de recherche (UMR). Elle compte 5 Ecoles Doctorales.

Actuellement 450 m<sup>2</sup> sont affecté à la recherche dans des locaux situés 4 rue des Irlandais dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement attribués à l'université en 2006<sup>30</sup>. Les travaux de réhabilitation prévus portent sur 1 200 m<sup>2</sup> répartis entre le service des doctorants, les unités de recherche, les écoles doctorales et les presses de la Sorbonne Nouvelle.

Aucun espace du site Nation ne sera consacré à la recherche. Ce choix de séparer formation et recherche peut être considéré comme une occasion manquée de dépasser une faiblesse reconnue actuellement à l'établissement. L'AERES, dans le rapport de 2013 précité recommandait de « veiller à l'articulation formation/recherche, encore trop peu lisible ».

Le contrat de site évoque également la restructuration de l'université avec trois Unité de Formation et de recherche (UFR) qui « doit permettre de dépasser la coupure, actuellement trop marquée, entre recherche et formation ».

Selon l'université, lorsque le site « Nation » a été retenu, la question s'est posée de regrouper l'ensemble des activités rue de Picpus ou de conserver les locaux rue des Irlandais. Les études avaient déjà été réalisées et le programmiste retenu sur cette dernière localisation. La surface imposée du projet Nation ne pouvait pas excéder 25 000 m<sup>2</sup>. L'établissement a considéré qu'il ne lui était pas possible de renoncer aux 1 200 m<sup>2</sup> dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement.

On constate que le choix de privilégier la bibliothèque n'a pas permis de consacrer des espaces à la recherche sur le site de Nation. Or, les chercheurs auront nécessairement des besoins de documentation et le risque existe de reconstitution de bibliothèques à la maison de la recherche.

Les travaux rue des Irlandais ont débuté en août 2014. Les coûts estimés à 5,5 M€ seront supportés entièrement par l'université.

*L'établissement devra veiller à consolider le lien entre recherche et formation en trouvant des moyens concrets de compenser cet éclatement géographique des sites consacrés à la formation, d'une part et à la recherche, d'autre part. L'établissement pourrait également rechercher des espaces susceptibles d'être dédiés à la recherche au sein du pôle Nation.*

<sup>29</sup> Rapport 2013 de l'AERES

<sup>30</sup> D'autres sites hébergent actuellement des locaux de recherche : Bièvre (417 m<sup>2</sup>), Sorbonne (148 m<sup>2</sup>), rue Saint Guillaume (145 m<sup>2</sup>), rue des Bernardins (136 m<sup>2</sup>).

## 4. Une réponse architecturale pertinente à optimiser

L'EPAURIF a confié la rédaction du programme ayant servi de base au concours de maîtrise d'œuvre au cabinet Athégram. Ce dernier est également Assistant à la Maîtrise d'Ouvrage (AMO). Ace titre il a assuré les analyses des quatre projets du concours et fourni les rapports ayant servi de base aux travaux du jury ayant proposé de choisir le projet de la SAS Agences Elisabeth et Christian de Portzamparc en septembre 2014.

C'est également ce rapport qui a largement servi de base aux analyses immobilières de la mission de contre-expertise.

La qualité du programme aura permis aux quatre équipes appelées à concourir de produire des esquisses globalement pertinentes.

L'analyse très détaillée de ces dernières aura quant à elle, permis au jury de travailler dans d'excellentes conditions.

Ce programme, document essentiel dans l'acte de construire, devrait permettre de sécuriser autant que faire se peut, l'ensemble des études.

### 4.1. Le programme

Ce programme, comporte trois chapitres et des annexes :

- le programme fonctionnel,
- le programme technique,
- les fiches techniques typologiques.

Ces éléments décrivent très clairement l'ensemble des caractéristiques techniques et fonctionnelles que le projet devra respecter, autorisant ainsi des relations contractuelles ultérieures avec le lauréat sans ambiguïté.

Ils permettent également d'identifier clairement les enjeux principaux du projet et certains des risques qu'il devra surmonter.

La mission de contre-expertise au-delà de cette appréciation globale satisfaisante, s'est attachée à examiner comment ils avaient été pris en compte par le projet retenu. Il s'agit en priorité des espaces développés au chapitre 2 et des contraintes fonctionnelles les concernant, complété par une analyse :

- de son insertion dans le site Picpus,
- de son potentiel d'évolutivité,
- du respect des surfaces du programme.

## 4.2. Le projet retenu

### **Une esquisse architecturale**

Les Agences Elisabeth et Christian de Portzamparc semblent avoir proposé un projet conforme aux attentes de l'université exprimées dans le programme, projet qui propose une organisation en trois bâtiments particulièrement lisible permettant des aménagements extérieurs de qualité constituant une sorte de cloître.

Deux de ces bâtiments sont consacrés à l'enseignement et à l'administration, le troisième situé au cœur du terrain est dédié à la bibliothèque, cette dernière étant de ce fait tout particulièrement mise en valeur.

### **L'insertion dans le site**

Le site au cœur du 12<sup>ème</sup> arrondissement, est mitoyen du cimetière de Picpus, inscrit au titre des monuments historiques. Il accueille également l'ancien couvent des chanoinesses protégé par le PLU de la ville de Paris qu'il conviendra donc de conserver. Le projet sera donc soumis à l'autorisation préalable de l'Architecte des Bâtiments de France et fera également l'objet de toute l'attention de la municipalité et de ses riverains.

Le projet prévoit une surface hors œuvre nette à construire de 39 755 m<sup>2</sup> pour une surface du site de 11 345 m<sup>2</sup>, soit un Coefficient d'Occupation des Sols (COS) voisin de 3,5 compatible selon l'EPAURIF au PLU.

Au vu de ces éléments, la mission suggère de s'assurer dès que possible de l'accord de principe des différents services instructeurs du futur permis de construire.

### **Le respect des surfaces du programme**

Le respect des surfaces du programme est d'autant plus important que les 25 000 m<sup>2</sup> utiles autorisés par le site et financés ne constituent pas une augmentation des surfaces mis à disposition de l'université.

L'analyse faite par l'AMO montre que :

- Le projet propose une surface SU très sensiblement supérieure (900 m<sup>2</sup>) au bénéfice de la bibliothèque et des locaux d'enseignement, à celle du programme tout en omettant un certain nombre de locaux et en réduisant la surface de certains d'entre eux pour respectivement 860 et 500 m<sup>2</sup>
- Cette augmentation de surface utile est amplifiée par un rendement architectural (le rapport SHON sur SU, moins bon qu'escompté, à savoir 1,53 pour 1,38).

En définitive, ces facteurs cumulés conduisent à une augmentation des surfaces réellement construites de 15 %.

	<b>SU programme</b>	<b>SU projet</b>	<b>SHON projet</b>
<b>accueil</b>	100	116	236
<b>Administration générale</b>	2 468	2 472	
<b>administration</b>	2 835	2 733	11 245
<b>enseignement</b>	9 563	10 124	16 107
<b>bibliothèque</b>	5 197	5 659	6 119
<b>Restauration</b>	1 700	1 823	3 117
<b>vie de campus</b>	1 220	1 159	
<b>Logistique et locaux techniques</b>	892	642	
<b>Logements de fonction</b>	160	148	
<b>accueil et sanitaires</b>	865	1 070	2 931
	<b>25 000</b>	<b>25946</b>	<b>39 755</b>

	<b>SU</b>	<b>SHON</b>	<b>SHON/SU</b>
<b>dossier d'expertise</b>	25 000	34 600	1,38
<b>programme</b>	25 000	37 500	1,50
<b>projet</b>	25 946	39 755	1,53

Ces augmentations de surfaces induites vraisemblablement par le parti architectural retenu pourraient déboucher sur une augmentation des coûts de l'ouvrage. D'autant plus qu'il faudra créer des espaces supplémentaires pour les locaux manquants.

## **La bibliothèque et les espaces d'enseignement**

La **bibliothèque** occupe la quasi-totalité d'un bâtiment triangulaire constituant un événement architecturale. Les salles de consultation et de stockage occupent principalement trois niveaux au-dessus du rez-de-chaussée. Bien que « bénéficiant » pour partie des surfaces excédentaires du projet, son organisation a fait l'objet de remarques importantes.

Les surfaces du programme et la disposition des espaces devraient pouvoir permettre de répondre aux nombreuses exigences fonctionnelles d'un tel équipement.

L'accessibilité aux étages supérieurs de la bibliothèque devrait être tout particulièrement étudiée pour faciliter un usage non universitaire tel qu'envisagé.

Les **locaux d'enseignements** bénéficient également de surfaces excédentaires mais dans une moindre mesure. Leur conception semble satisfaisante, notamment leur modularité.

Partant du principe que l'amphithéâtre de 500 places est indispensable à l'Université, il conviendrait également de faciliter son exploitation « externe ».

## Le potentiel d'évolutivité

L'évolutivité du projet devra impérativement concerner les locaux dédiés à l'enseignement et ceux de la bibliothèque. En effet il est plus que vraisemblable que le I-learning et le développement de la numérisation réduisent d'une part les besoins en surface de ces locaux et d'autre part modifient profondément leur organisation.

Comme il a été relevé précédemment dans le rapport les Agences Elisabeth et Christian de Portzamparc ont imaginé une architecture réellement flexible conçue à partir de modules permettant plusieurs usages. Les façades illustrent cette recherche, les ouvertures qui la composent correspondant à ces modules.

En complément, ils ont également envisagé de recourir aux planchers techniques et à un chauffage rayonnant depuis le plafond, ces dispositions supprimant quasiment tous les réseaux techniques lourds en cloison.

Le projet devrait donc être potentiellement suffisamment évolutif si ces dispositions sont préservées tout au long des études. Elles ont en effet un coût non négligeable.

On remarquera que la bibliothèque constitue en la matière un cas particulier du fait de son implantation principale sur trois niveaux et l'impact considérable de la numérisation à moyen terme qui libérera des espaces importants en son sein. Il conviendrait donc d'anticiper ces éventuelles reconversions pour les faciliter. Le dernier niveau de la bibliothèque pourrait bénéficier à ce titre d'un patio comme les niveaux supérieurs.

## 5. Un montant d'opération sous tension

A l'examen deux éléments constitutifs du projet pourraient rendre difficile le respect du coût prévisionnel des travaux à savoir sa surface hors œuvre nette totale et son parti architectural.

Au stade actuel, il semble que l'impact de l'accroissement des surface constaté entre le dossier d'expertise et l'esquisse architecturale du projet, 34 600 m<sup>2</sup> pour 39 755, soit intégralement compensé par une réduction du coût moyen du m<sup>2</sup> SHON de près de 300 €.

	SHON	coût HT / m <sup>2</sup>	coût projet HT
<b>dossier d'expertise</b>	34 600	2 300	80,8 M€
<b>programme</b>	37 500	2 260	84,4 M€
<b>projet</b>	39 755	2 030	80,8 M€

Cette réduction du coût du m<sup>2</sup> construit devra être confirmée et documentée à la phase APS car le parti architectural de grande qualité du projet retenu n'est pas *a priori* particulièrement économique.

Le respect du coût prévisionnel de l'ouvrage sans recourir de manière précoce à la marge pour aléas inscrite au bilan pourrait s'avérer difficile sans mesures correctives dès le niveau esquisse ou au plus tard pendant l'élaboration de l'APS.

Pour ce qui concerne les coûts d'exploitation et de gros entretiens ultérieurs, les montants prévisionnels retenus semblent réalistes, d'autant plus que le projet sera certifié HQE.

Les 40 € annuels au m<sup>2</sup> shon pour la maintenance et l'exploitation et une provision annuelle d'un montant de 1 % du coût total des travaux d'investissement, soit 20 € annuels au m<sup>2</sup>, peuvent effectivement servir base à l'élaboration du futur budget immobilier de l'université.

Par contre il faudra veiller à constituer les provisions que la gestion du gros entretien/renouvellement impose. Le calcul de la VAN devrait en tenir compte.

*La mission recommande donc d'engager une analyse approfondie de l'esquisse afin de déterminer les actions à entreprendre soit pendant la phase de mise au point de cette dernière ou bien en phase APS pour respecter le programme et maintenir la capacité du projet à évoluer ultérieurement tout en contenant le coût de l'ouvrage dans l'épure envisagée initialement soit 80,8 M€.*

## 6. Un calendrier de réalisation très tendu

Le calendrier de réalisation prévisionnel proposé reprend l'ensemble des étapes importantes des études et du chantier du projet.

Par contre aucune marge n'y figure pour gérer d'éventuels aléas administratifs ou techniques ne relevant pas directement de la maîtrise d'ouvrage comme un retard d'instruction du permis de construire, un appel d'offre infructueux ou bien la défaillance d'une entreprise...

De même les phases d'instruction et d'approbation des dossiers APS, APD et PRO-DCE sont réduites au strict minimum, à savoir un mois.

Le chantier et les phases de réception des travaux sont également particulièrement optimisés.

*La mission constate qu'aucune de ces étapes ne pourra prendre de retard sans risquer de compromettre la rentrée des étudiants à Picpus en septembre 2018.*

## Conclusion

Le rapport de la mission de contre-expertise sur la construction d'un ensemble immobilier sur le site de Nation pour reloger les activités de l'Université Sorbonne nouvelle Paris 3 intervient tardivement, à un moment où l'architecte a déjà été sélectionné. La mission aurait été plus utile si elle avait pu présenter ses observations en phase de programmation.

Les porteurs du projet n'ont pas procédé à une étude socio-économique proprement dite, permettant d'évaluer des indicateurs tels que le bénéfice actualisé et le taux de rendement interne socio-économique, faute de méthodologie applicable à des secteurs autres que le transport. Ils ont cependant présenté et chiffré les multiples solutions alternatives qui ont été étudiées depuis le début des années 2000.

Les rapporteurs se sont donc attachés à porter une appréciation sur les choix qui ont été faits, les principaux risques qui pèsent sur le projet et les bénéfices attendus en soulignant certains points sur lesquels l'université et l'EPAURIF<sup>31</sup> doivent rester vigilants.

Le projet présente l'avantage de résoudre les problèmes posés par la présence d'amiante en matière de maintenance et de santé publique dans le bâtiment situé à Censier. Le maintien d'étudiants et de personnels sur le site n'est pas envisageable à moyen terme et le désamiantage du bâtiment en activité est exclue, en raison de la complexité des opérations nécessaires et des risques sanitaires.

La construction d'un ensemble immobilier neuf est une opportunité rare pour une université qui doit réfléchir à la définition du projet en fonction de ses besoins et de ses objectifs stratégiques en matière de formation, de recherche et d'organisation interne.

Même si le projet ne desserrera pas les contraintes actuelles pesant sur les surfaces consacrées à l'enseignement actuellement faibles, le nouveau campus présente plusieurs avantages pour les étudiants, enseignants et personnels. Il permettra de regrouper dans des bâtiments neufs et adaptés les activités d'enseignement et la documentation dispersées sur une dizaine de sites. Ce regroupement devrait entraîner une rationalisation de l'organisation et des pratiques et un meilleur fonctionnement des services et de la bibliothèque.

L'ensemble immobilier est prévu pour constituer « un campus intelligent » enrichi par les nouvelles technologies qui doivent, notamment, rationaliser le fonctionnement des bâtiments, réduire les dépenses d'exploitation et faciliter l'apprentissage des étudiants. L'université a prévu d'engager une réflexion sur la notion de *learning center*. Cet objectif de développement du numérique dans l'enseignement est conforme aux ambitions figurant dans le contrat de site 2014-2018 de la Communauté d'universités et d'établissements (COMUE) Université Sorbonne Paris Cité dont l'Université Sorbonne nouvelle Paris 3 est membre.

Les rapporteurs ont relevé des risques ou des points de vigilance sur lesquels ils appellent l'attention de l'Université et de l'EPAURIF :

L'objectif global affiché de développement du numérique n'a pas encore trouvé sa traduction concrète. C'est bien en amont de la construction des bâtiments que l'université devra réfléchir aux équipements numériques nécessaires, concernant le *learning center*, notamment. L'implication concrète des enseignants qui s'investissent encore peu dans les ressources numériques est une condition du succès à laquelle l'établissement devra veiller.

---

<sup>31</sup> Maître d'ouvrage délégué

Le projet architectural avait pour objectif, pour la majorité des locaux, de permettre un changement d'usage en fonction de l'évolution des besoins. Le maître d'ouvrage devra s'attacher, tout au long des études à préserver cette évolutivité ultérieure.

L'université Sorbonne Nouvelle Paris 3 est engagée dans plusieurs projets qu'elle devra financer totalement ou partiellement et dont tous les coûts ne sont pas connus. Si sa situation financière n'est actuellement pas inquiétante, on constate une baisse significative de son fonds de roulement entre 2011 et les prévisions 2014. L'établissement doit rester vigilant et inscrire dans un plan pluriannuel d'investissement (PPI) l'ensemble des dépenses d'investissement prévues. Il devra également maîtriser les coûts d'exploitation de cet ensemble immobilier neuf et notamment assurer le financement du gros entretien renouvellement. De même, l'université et l'EPAURIF sont appelés à la plus grande vigilance concernant le coût des travaux d'un projet architectural relativement complexe, la stabilité du programme étant dans ce contexte un élément essentiel.

Le regroupement sur un site unique de services actuellement dispersés entraînera une réorganisation et une rationalisation de l'ensemble. L'université doit engager un travail sur l'impact du projet en matière de ressources humaines et un accompagnement des personnels au changement bien en amont du relogement dans les nouveaux bâtiments.

L'établissement a fait le choix de localiser la formation et la recherche sur des sites différents. Pour réaliser l'objectif figurant dans le contrat de site de la COMUE de dépasser la coupure actuellement trop marquée entre recherche et formation, l'université devra trouver des moyens concrets pour compenser cet éclatement géographique. L'établissement pourrait également rechercher des espaces susceptibles d'être dédiés à la recherche au sein du pôle Nation.

La mission a également identifié des risques, dont certains sont extérieurs à la conduite du projet.

Le calendrier de l'opération est très contraint et prévoit que l'université soit installée dans ses nouveaux locaux pour la rentrée 2018. Cette date suppose que chacune des étapes ne prenne pas de retard. Le respect des délais est également conditionné par le départ effectif du site de Nation par l'Office national des forêts (ONF) et l'institut technologique Forêt, Cellulose, Bois-construction ameublement (FCBA). Ce dernier qui doit être relogé à Marne la Vallée devrait quitter les lieux dans des délais assez brefs. L'ONF, dont le transfert est envisagé depuis 2008, peut en revanche utiliser le site jusqu'au 31 décembre 2015. Le non-respect de cette dernière date et l'absence de marges sur l'ensemble du calendrier fragilise l'hypothèse d'une rentrée en septembre 2018.

Considérant ce qui précède, la mission de contre-expertise émet un avis favorable avec réserves au projet de construction du pôle Nation pour l'université de Paris 3.