



PREMIER MINISTRE

Liberté
Égalité
Fraternité

Secrétariat général pour l'investissement

Le Secrétaire général

Dossier suivi par Luc BAUMSTARK
Évaluation des investissements publics
contre-expertise@pm.gouv.fr

Paris, le 21 05 2021
Avis 2020-n°48

AVIS DU SGPI	
PROCEDURE : CONTRE-EXPERTISE DU DOSSIER D'ÉVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE	
DU PROJET DE CREATION DU CAMPUS HOSPITALO-UNIVERSITAIRE GRAND PARIS NORD A SAINT-OUEN	
Ministère demandeur :	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et de l'innovation
Porteur de projet	Université de Paris
Date de réception du dossier	10 mars 2020
Date du rapport de contre-expertise	20 mai 2021 (suspension du 22/06/20 au 09/03/21)
SYNTHESE DE L'ÉVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE SELON¹	
Coût total du projet examiné (Financement Etat selon le décret 2013-1211) Dont : - Construction neuve - Acquisition foncière	377 M€ TDC 377 M€ 213 M€ 80 M€
VAN socio-économique VAN financière (25 ans)	600 M€ - 750 M€ (Taux actualisation 4,5%) 352 M€ (Taux actualisation 4%)
Principaux bénéfiques	Coûts directs des bâtiments évités 167 M€ Émissions de CO2 évitées 13 M€ Impacts de la qualité de la formation 366 M€ Impacts Sanitaires 153 M€ Valorisation de la recherche 13 M€ Déplacements évités 18 M€
Dimensionnement²	Surface : 130 000 m ² SDP (Volet Hospitalier) (a) Surface : 72 200 m ² SDP (Volet universitaire) Extension volet recherche : 7 500 m ² SDP (b) Extension volet Vie Campus : 6 150 m ² SDP (b) Personnels : 1 629 Étudiants : 12 510 Unités de recherche : 11 (843 personnes)
Calendrier	Durée des travaux : 3 ans (Août 2023) Date de mise en service : (Septembre 2027)
Financement envisagé Programme budgétaire 150 Avance sur Valorisation foncière	327 M€ 50 M€
Projet déclaré à l'inventaire	OUI
Avis Autorité Environnementale	21 Avril 2021

P.J. : rapport de contre-expertise daté du 1^{er} avril 2021

¹ D'après le dossier d'évaluation socio-économique transmis pour la contre-expertise (Décembre 2019) et les informations complémentaires transmises suite à la suspension de la contre-expertise du 22/06/20 au 18/05/21.

² (a) Le dossier d'évaluation socio-économique ne porte que sur le volet universitaire du projet

(b) Ces deux volets indispensables à la réalisation complète du projet Campus ne sont pas intégrés dans l'évaluation

1. Présentation du projet

Éléments de contexte

Le projet de Campus Hospitalo-Universitaire - Grand Paris Nord (CHUGPN) implique l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) pour le volet hospitalier et l'Université de Paris pour le volet universitaire. Le site finalement retenu se trouve à Saint-Ouen, dans le département de la Seine-Saint Denis. Ce choix d'implantation traduit la volonté de renforcer là l'offre de soins, d'apporter une réponse à un besoin de santé et de participer au renouvellement urbain engagé sur ce territoire en profonde mutation. La conception du projet a dû intégrer la profonde restructuration universitaire avec la fusion des universités Diderot et Descartes et la création de l'université de Paris (décret du 20 mars 2019). Sur le volet tant hospitalier qu'universitaire ce projet apporte une réponse à un parc immobilier important, vétuste et peu adapté aux activités universitaires et hospitalières qui se trouvent, de plus, très dispersées sur de nombreux sites, relevant de statuts contrastés ce qui ne facilite pas un pilotage cohérent de l'ensemble et nuit à la visibilité de l'ensemble des activités. La localisation d'un tel pôle, supposant une surface foncière importante à proximité de Paris a constitué l'une des principales difficultés pour faire émerger ce projet. Plusieurs sites ont été envisagés pour finalement retenir en 2018 celui occupé aujourd'hui par Conforama et PSA

Ce projet est finalisé dans un contexte marqué par la réforme des formations en santé et par la réforme de l'organisation hospitalière bousculée par la crise du COVID.

Le projet évalué

L'ambition principale du projet consiste à créer sur un ensemble foncier unifié d'une superficie de près de 7 hectares (3 ha pour le volet universitaire) un vaste campus hospitalo-universitaire à Saint Ouen ouvert à l'international. Ce campus procède d'un double regroupement : regroupements des activités hospitalières des hôpitaux Bichat et Beaujon et regroupements des activités universitaires pour l'enseignement et la recherche qui s'appuient d'une part sur la fusion des UFR de médecine Paris Diderot, des UFR d'odontologie de Paris Diderot et Paris Descartes, auxquelles s'ajoutent les activités de formation des 4 Instituts de Formation en Soins Infirmiers faisant aujourd'hui l'objet d'une gestion par l'AP-HP ; et d'un rapprochement des unités mixtes de recherche (UMR) associés en médecine et en odontologie des universités Paris Diderot et Paris Descartes.

Ce projet cherche à répondre à de nombreux objectifs :

- Mettre en adéquation les activités de recherche avec les spécialités du futur hôpital ;
- Développer un pôle de recherche d'excellence à l'échelle nationale et internationale ;
- Renforcer l'acquisition des compétences en favorisant les capacités d'interaction et une approche multi-professionnelle ;
- Renforcer l'innovation et le développement de partenariats industriels et favoriser la valorisation rapide au bénéfice des malades ;
- Mettre la technologie au service de la recherche et de la formation ;
- Attirer et fidéliser les meilleures compétences en œuvrant pour une meilleure qualité de vie au travail et un environnement privilégié ;
- Être exemplaire en matière de développement durable et de qualité de vie au travail ;
- S'ancrer de manière pérenne dans un territoire, en créant des synergies urbaines et paysagères avec les espaces environnants.

Le calendrier de réalisation est particulièrement complexe en raison des opérations engagées sur les deux volets universitaire et hospitalier dont la mise en service est respectivement prévue en 2027 et 2028. Le montant de l'investissement est estimé à 377 M€ (pour la seule première phase du volet universitaire), auquel s'ajoute celui du volet hospitalier (770M€). Le projet de l'ensemble de Campus dépasse le milliard d'euros.

2. Dossier d'évaluation socio-économique transmis

Options et variantes examinées :

Le scénario de référence est précisément travaillé et les options retenues discutées (p.28s). Mais on notera que la phase2 du projet (le volet Vie Campus, l'extension du volet recherche, et la passerelle franchissant la voie ferrée pour assurer une liaison directe entre les espaces de recherche clinique de l'hôpital et la recherche fondamentale de l'université) qui constitue un élément important du projet n'est pas intégrée dans l'évaluation socio-économique. Le dossier d'évaluation socio-économique n'aborde que le volet universitaire du projet.

Dimensionnement proposé :

Le projet fait baisser les surfaces pour l'université de 76 230 m2 SDP à 72 200m2 SDP cette baisse se faisant essentiellement sur le volet administratif, les surfaces pour l'enseignement et surtout la recherche augmentant de manière significative.
Les prévisions des effectifs étudiants restent à mieux étayer : 12 510.

Calendrier :

Le Campus doit ouvrir en 2027 pour les activités universitaires et en 2028 pour les activités hospitalières. Les risques de glissement du calendrier ne sont pas repris dans l'évaluation socio-économique.

Indicateurs socio-économiques :

Le calcul de la VAN est réalisé avec un taux d'actualisation de 4,5%. Le montant de la VAN est principalement marqué par l'effet sur la valeur des diplômes et l'impact sur les bénéfices santé tirés de l'amélioration de la formation. Le volet recherche lui-même reste peu valorisé. L'intégration du campus sur le territoire n'est pas intégrée.
La VAN financière est fortement positive.

Indicateurs de performance :

De nombreux indicateurs sont mobilisés : bâtiments (hors confort) ; amélioration des conditions d'enseignement ; synergie entre les formations ; synergie entre l'université et l'hôpital (temps d'hospitalisation), impacts des déplacements. Le dossier DEX propose les ratios surface par poste de travail, par effectif, : économie d'échelle importante. L'impact sur le territoire est abordé de manière qualitative.
La dimension environnementale est relativement absente de l'évaluation (impacts de la voie de chemin de fer sur le Campus notamment).

Cartographie des risques :

Même si des tests de sensibilité ont pu être réalisés sur les principales variables retenues dans l'évaluation socio-économique, l'exercice proposé ici reste très en deçà des attendus qui ne reprend pas a minima l'impact sur la VAN des analyses de risque réalisées dans le dossier labélisation.

Mode de réalisation :

Le projet est associé à un marché global de performance

Rappel des guides méthodologiques de référence :

L'évaluation socio-économique s'appuie sur le Guide de l'évaluation socio-économique des investissements publics. France Stratégie, SGPI et Direction Générale du Trésor (2017) - La valeur de l'action pour le climat (2019) - L'évaluation socio-économique des projets immobiliers de l'enseignement supérieur et de la recherche. France Stratégie, MESRI, SGPI (2019).

3. Contre-expertise réalisée

La procédure

Pour mener cette contre-expertise, et après avoir préalablement vérifié leurs déclarations d'intérêt, le SGPI a nommé le 30 mars 2020 trois experts pour leurs compétences en économie publique, en matière d'évaluation des politiques publiques, de calcul économique et pour leur connaissance du milieu universitaire. L'équipe était constituée de Stephane Elshoud, Quitterie Roquebert et Carine Staropoli. Le SGPI, saisi le 9 mars 2020 par l'Université de Paris, a reçu et transmis le dossier initial aux contre experts les 9 et 23 mars.

Une conférence téléphonique réunissant le SGPI et les contre experts organisée le 20 mars 2020 a permis de lancer la contre-expertise, de préciser la nature et les objectifs du travail attendu, la forme du rapport et le calendrier des travaux, puis, ayant pris connaissance du dossier, de rassembler la liste des compléments d'information nécessaires pour la mener à bien.

L'université de Paris, le 24 mars, a pu présenter par visio-conférence l'ensemble du projet aux contre experts. Des compléments d'informations et des réponses aux questions des contre experts ont été transmis au SGPI les 06, 07, 11, 14, 15, et 17 Avril, les 13,14, 18, 27 et 30 mai et les 8 et 10 juin. Ces éléments ont été immédiatement mis à disposition des contre-experts.

Les nombreuses réunions de travail avec les contre-experts ont permis aux experts d'échanger leurs analyses, de préparer la rédaction de leur rapport, et de finaliser les principales recommandations. Plusieurs auditions ont pu être organisées, le 31 mars avec Julie Debrux (Directrice du bureau d'études Citizing ayant réalisé l'évaluation socio-économique), le 14 et 15 Avril avec les doyens des facultés de médecine respectivement (Philippe Ruszniewski (UFR Paris Nord) puis Xavier Jeunemaitre (Faculté Santé Université de Paris), ainsi que les deux doyens des facultés d'ontologie le 17 avril (Louis Maman et Ariane Berdal). Enfin, une visio conférence a été organisée avec le directeur du projet Hospitalier du Campus, auprès du Directeur général de l'AP-HP, Jean Baptiste Hagenmuller accompagné de Géraldine Duverneuil, cheffe du projet Hospitalier du Campus, auprès de la Directrice des Hôpitaux Bichat et Beaujon, de Cécile Gambier, chef du service de la Stratégie Immobilière et projets d'investissement à la Direction économique, financière, de l'investissement et du patrimoine.

Les conclusions provisoires du rapport de contre-expertise ont été présentées par les experts au Secrétaire général pour l'investissement, Monsieur Guillaume Boudy, le 09 juin 2020.

Le SGPI, ayant appris que l'Avis de l'Autorité Environnementale ne serait pas disponible avant la fin des travaux a décidé le 22 juin 2020, pour respecter les délais réglementaires, de suspendre la contre-expertise. Celle-ci a été reprise le 9 mars 2021. Les contre experts ont pu échanger avec l'Autorité Environnementale le 9 avril qui a délibéré son avis le 21 Avril 2021 puis rencontrer à nouveau l'université de Paris le 30 avril qui a pu transmettre des documents complémentaires les 12 mars, 30 Avril et 10 mai 2021.

Le rapport final de la contre-expertise a été remis au SGPI, à l'issue d'une nouvelle rencontre avec le Secrétaire général pour l'investissement, le 20/05/2021.

La synthèse du rapport telle que rédigée par les contre experts est la suivante :

Le projet soumis à la contre-expertise concerne le volet universitaire du projet de création du Campus hospitalo-universitaire Grand Paris Nord. La création d'un Campus hospitalo-universitaire à Paris est un objectif très ambitieux et novateur sur le territoire de l'Île-de-France. Le coût total du campus qui s'élève à environ un milliard d'euro traduit l'ambition du projet.

Le montant d'investissement total du volet hospitalier s'élève à environ 284,5 M€ HT. Ce montant est inférieur au coût du projet de référence (estimé à 379,9 M€HT) qui consisterait à réhabiliter les bâtiments existants sans organiser de regroupement sur un même site. L'évaluation du volet universitaire met en évidence une VAN-SE positive comprise entre 600 M€ et 750 M€. Le volet universitaire du projet est indissociable du volet hospitalier porté par l'AP HP qui a déjà fait l'objet d'une évaluation socio-économique et d'un avis du COPERMO.

Selon l'évaluation socioéconomique qui a été conduite, les bénéfices attendus du volet universitaire relèvent des économies sur les coûts directs liés aux bâtiments ; de l'amélioration des conditions d'enseignement, notamment par le développement de la simulation ; des synergies entre formations (infirmières, médicales et en odontologie) rendues possibles par la proximité sur le campus ; des synergies entre l'hôpital et la recherche ; des gains de déplacements des étudiants et personnel exerçant à l'Université et à l'hôpital ; des effets pour le territoire. Un avis est donné dans le tableau de synthèse figurant ci-dessus : ce tableau propose un bilan détaillé par acteurs et par postes des bénéfices et des coûts ainsi qu'un avis sur le calcul de la VAN-SE.

L'exercice d'évaluation socio-économique a été conduit avec rigueur et avec le souci de mobiliser les recommandations du récent rapport Quinet consacré à l'évaluation socio-économique des investissements immobiliers de l'enseignement supérieur et de la recherche (2019). Si l'analyse des effets du projet est méthodique, elle détaille rarement les modalités de mise en œuvre concrète du projet, et en particulier, les difficultés qui pourraient être rencontrées et les coûts à consentir pour garantir les bénéfices escomptés. Les contre-experts notent une certaine inadéquation de l'exercice d'évaluation socio-économique : l'évaluation est souvent très fournie et intéressante sur des points « mineurs » - ou du moins plutôt indirectement liés au projet (valorisation des diplômes, diminution des erreurs médicales liées à la coopération) tandis que sont souvent insuffisantes les réflexions et données sur des points « majeurs » du projet comme l'adéquation des locaux aux effectifs ou l'insertion du projet sur le territoire et en lien avec les projets de santé existants au niveau régional. Les contre-experts rappellent en outre la nécessité de conduire une analyse des risques circonstanciée (identification et discussion des risques potentiels sur les variables clefs du projet, comme les effectifs étudiants) sans se limiter à une analyse de sensibilité de la valeur de la VAN-SE.

Certaines dimensions du projet n'ont pas été présentées dans l'évaluation socio-économique mais sont néanmoins essentielles pour la bonne appréhension du projet et de ses bénéfices.

En matière d'enseignement, si l'évaluation est centrée sur un campus unique de formation avec l'ensemble des bénéfices associés (synergies entre formations, gains de déplacements, digitalisation des pratiques pédagogiques...), il apparaît en fait que la logique d'organisation des études médicales restera largement multipolaire, mobilisant différents sites de l'Université de Paris.

En matière de recherche, l'évaluation ne permet pas d'apprécier les orientations de recherche des différentes équipes et leur potentialité en termes de synergies, ce qui limite la pertinence de la valorisation de la recherche menée dans le dossier. De la même manière, on dispose de peu d'éléments sur les interactions et les correspondances entre les équipes de recherche concernées par le projet et le volet hospitalier du campus. En particulier, le dossier ne permet pas d'appréhender la situation de l'odontologie, qui, à ce jour, réunit l'ensemble de ses équipes de recherche sur le campus sans qu'il ne soit prévu de services d'odontologie dans le volet hospitalier.

Au départ de la contre-expertise, certains éléments du campus constitutifs d'une « deuxième phase » ne sont pas inclus dans l'évaluation : la passerelle entre les sites hospitaliers et universitaires ; le pôle Vie de Campus ; l'extension des espaces dédiés à la recherche. Ces éléments étaient hors du périmètre de l'opération en raison d'incertitudes sur leur financement. Le pôle Vie de Campus serait par ailleurs porté par le CROUS et non pas l'Université. Les contre-experts souhaitent souligner l'importance de ces équipements - en particulier la passerelle et le pôle Vie de campus - en tant qu'ils favorisent l'émergence des bénéfices attendus du projet (coopération entre le volet hospitalier et le volet universitaire ; synergies entre formations) et participent de l'attractivité attendue du campus. Le projet avançant, la réalisation de cette deuxième phase semble se confirmer, ce qui est appréciable aux vues des ambitions du projet. On peut alors regretter de ne disposer que d'éléments parcellaires sur l'évaluation socio-économique de cette deuxième phase, puisqu'il est difficile, sur la base du dossier initial,

d'apprécier les motivations de l'extension des espaces - en particulier pour ceux dédiés à la recherche - ainsi que les coûts et bénéfices attendus.

Une fois ces éléments discutés, les contre-experts considèrent que le projet qui a fait l'objet d'une évaluation socio-économique présentera a priori des bénéfices supérieurs aux coûts tels qu'ils ont été, les uns et les autres, évalués et présentés au travers des deux principaux documents transmis. Ils souhaitent souligner plusieurs points qui doivent appeler l'attention des pouvoirs publics. Ces points conditionnent, si ce n'est la réussite du projet, au moins l'atteinte de résultats conformes aux objectifs ambitieux qui sont ceux du Campus Grand Paris Nord.

Le volet universitaire soumis à la contre-expertise s'inscrit dans un contexte particulier et complexe, du fait i) du lien avec le volet hospitalier du Campus CHU GPN porté par l'AP-HP, qui a fait l'objet d'une contre-expertise séparée et ii) des conséquences de la fusion de l'Université Paris Diderot initialement porteur du projet avec l'Université Paris Descartes au sein de l'Université de Paris qui devient de facto le porteur de projet.

Les contre-experts s'interrogent sur les conditions dans lesquelles deux projets portés par deux personnes publiques distinctes, l'AP-HP et l'Université de Paris, qui, au final, ne devraient en faire qu'un – le Campus Hospitalo-Universitaire – pourraient faire l'objet d'une évaluation socio-économique (ESE) qui à défaut d'être unique, pourrait être composée de deux ESE articulées au mieux pour faire en sorte que les effets escomptés par l'un puissent être mis en perspective avec ceux attendus de l'autre.

Le premier point porte sur les effectifs attendus pour la partie universitaire du campus. Les locaux dédiés à l'accueil des étudiants des formations médicales et paramédicales doivent être adaptés aux volumes des promotions à venir sur un horizon de 10 à 30 ans, la mise en service prévue étant fixée à la rentrée universitaire 2027. Même s'il est difficile de faire une évaluation précise de ces effectifs, les chiffres qui sont utilisés dans l'ESE sont insuffisamment justifiés pour garantir la prise en compte de l'ensemble des paramètres pertinents (effectifs actuels de la faculté de santé de l'Université de Paris dans son ensemble ; évolutions démographiques attendues de la population étudiante ; évolution des études de santé et leur effet sur les effectifs ; attractivité du campus).

En outre, l'évolution des emplois et de la masse salariale n'a pas été envisagée à ce jour et doit s'inscrire comme une préoccupation majeure du porteur de projet. Les ambitions du campus et les bénéfices attendus du projet doivent entraîner une reconsidération des personnels qui seront mobilisés, aussi bien pour les enseignants que les chercheurs, le personnel administratif et logistique. Cette évolution peut être analysée tant au plan qualitatif que quantitatif, de façon à faire évoluer l'emploi en fonction des besoins et à assurer une maîtrise raisonnable des dépenses de fonctionnement.

Le deuxième point concerne le portage du projet et les conditions d'exploitation des bâtiments du Campus une fois livrés. Le dossier fournit peu d'éléments tangibles sur la gouvernance de l'Université de Paris. La fusion récente des universités Paris-Diderot, initialement seule porteur du projet et Paris Descartes explique sans doute cette situation. Toutefois, cela laisse planer des doutes sur l'anticipation des moyens humains et financiers nécessaires pour mettre en œuvre et suivre le Marché Public Global de Performance particulièrement complexe d'une part et d'autre part sur la capacité à assurer une coordination efficace entre les différentes institutions regroupées sur le Campus GPN (AP-HP et Crous). Or la réalisation des bénéfices attendus du projet et la maîtrise des risques dépendent de la gouvernance du projet pendant les phases de conception et de construction mais aussi de la future gouvernance du Campus une fois qu'il sera livré. Le dossier, tel qu'il est présenté, ne prend pas la mesure de la coopération nécessaire entre l'AP-HP, l'Université de Paris et le Crous qui pourrait justifier la mise en œuvre d'une gouvernance commune du Campus en charge de l'exploitation des parties communes et de la coordination des décisions en termes de logistique, sécurité, commande publique etc.

De plus, il convient que la gouvernance du projet académique, qu'il concerne la formation ou la recherche et sa valorisation, prenne bien en compte l'ensemble des acteurs de façon à assurer

la convergence de leurs projets et l'adéquation du bâtiment futur aux activités de formation et de recherche à venir.

Au final les contre-experts expriment la préoccupation que les deux projets de construction qui constituent une seule et même opération, celle de la constitution d'un campus hospitalo-universitaire, soient bien en phase tant en termes de réalisation que, par la suite, en matière de fonctionnement. Il appartient aux deux porteurs de projets d'être attentifs à l'indispensable cohérence non seulement des opérations mais aussi des activités dont le rapprochement constitue l'objectif majeur et dont est espérée la plus-value la plus forte.

4. Avis du SGPI

Le dossier d'évaluation socio-économique soumis à la contre-expertise décrit le volet universitaire de l'opération de création d'un campus santé en Ile-de-France sur la commune de Saint Ouen. Ce campus, appelé à devenir un pôle d'excellence en Santé de niveau international, cherche à favoriser sur un même site l'interaction entre les formations santé et la recherche développées à l'Université de Paris et les activités hospitalières du nouvel hôpital porté par l'AP-HP. La contre-expertise du dossier finalisée en Juin 2020 a dû être suspendue pour permettre aux contre experts de disposer de l'avis de l'Autorité Environnementale. Les contre experts ont pu vérifier qu'il n'y avait pas de changements significatifs intervenus depuis dans le projet, considérant que le dossier d'évaluation n'avait pas été modifié, ils ont maintenu leurs conclusions.

Le dossier d'évaluation proposé à la contre-expertise, en s'engageant résolument dans une évaluation socio-économique, et en appliquant, lorsque cela était possible, les recommandations méthodologiques du rapport Quinet relatif aux investissements immobiliers universitaires – ce qui constitue une première pour un investissement de cette nature – conclut à un rendement social très élevé pour ce projet alors même que de nombreux bénéfices associés au projet n'ont pas pu être pris en compte.

L'évaluation démontre que le bénéfice social du projet dépasse très largement les seuls gains, déjà considérables, associés à l'abandon d'un parc vétuste, inadapté aux activités de formation et de recherche, les coûts d'une réhabilitation étant nettement supérieurs au coût du projet. Néanmoins, l'analyse socio-économique proposée présente de nombreuses fragilités dans les chiffrages proposés, et plusieurs angles morts sur des aspects pourtant essentiels à la bonne compréhension du projet. Ainsi, il ne prend pas en compte le volet hospitalier, ni surtout la phase 2 de l'opération universitaire, qui permettraient d'établir les gains liés à l'idée de campus regroupant étudiants chercheurs et praticiens hospitaliers – la motivation essentielle du projet. Dès lors, le bilan reste établi sur un périmètre beaucoup trop restreint pour en apprécier sa valeur et les nombreux risques associés au projet dans sa globalité. Enfin, rien n'est dit sur les gains espérés en matière de recherche et de valorisation de cette recherche, pourtant, là encore, une des ambitions du CHUGPN.

La fragilité du chiffrage de la valeur actualisée nette mise en évidence par la contre-expertise vient de la non prise en compte de ces aspects du projets (éléments plutôt positifs), mais aussi d'une insuffisante considération des besoins d'accompagnement et de mise en œuvre de la stratégie engagée. Sans de tels efforts (particulièrement en termes de gouvernance, d'anticipation des besoins en compétences pour faire face à l'attractivité renforcée du pôle), les bénéfices affichés pourraient ne pas être obtenus.

Les experts considèrent avoir rendu un avis éclairé et impartial sur la base de l'information qui leur a été fournie. Pour sa part, le SGPI considère, au vu des compétences des experts et de leur implication dans la contre-expertise du dossier et des réponses apportées par l'Université de Paris et l'AP-HP, que le rapport remis constitue une base solide pour éclairer la décision.

La contre-expertise a pu valider :

- L'intérêt de regrouper sur un même site les activités universitaires de recherche et de formation aujourd'hui dispersées ;
- Le choix du site à proximité de Paris en Seine Saint Denis, très bien desservi, qui permettra notamment de conforter les politiques d'offres de soin sur un territoire fragile.

Les principales faiblesses du projet présenté sont les suivantes :

- L'anticipation des effectifs étudiants attendus n'est pas clairement justifiée ;
- La gouvernance du projet qu'il convient de renforcer pour assurer une coordination efficace entre l'AP-HP et l'Université de Paris ;
- La question de la phase 2 qui reste stratégique pour la dynamique du site et dont les coûts (hors acquisition foncière) ne sont pas comptabilisés dans l'évaluation du projet.
- L'absence de traitement des inconvénients liés au trafic ferroviaire qui coupera le site entre l'hôpital et l'université.

- La sous-estimation des bénéfices attendus de la valorisation de la recherche.

Au total, en ligne avec les recommandations du rapport de contre-expertise, **l'avis du SGPI est favorable sous réserve** d'améliorer les points suivants qui conditionnent fortement la pleine réussite de ce projet.

- Renforcer les moyens humains et financiers nécessaire pour mettre en œuvre et suivre le Marché Public Global de Performance ;
- Renforcer la coordination entre l'université de Paris et l'AP-HP pour assurer un pilotage le plus unifié possible du site non seulement pendant la réalisation du projet (de manière à limiter au maximum les risques de dérives de calendriers et de coûts) mais aussi par la suite dans l'animation du campus en lien avec les différentes institutions présentes sur le site ;
- Étudier de manière approfondie le traitement de la coupure ferroviaire sur le site à court et long terme et envisager toutes les solutions possibles pour que cette coupure ne vienne pas amoindrir, voir remettre en cause, les bénéfices attendus d'un pôle d'excellence organisé pour faciliter l'interaction entre l'université et l'hôpital ;
- Proposer conjointement avec l'AP-HP un plan stratégique visant à attirer et concentrer sur le campus les acteurs socio-économiques pour faciliter le développement de nouveaux partenariats industriels, le développement d'activités et de valorisation de la recherche, sachant qu'il existe encore une opportunité d'extension foncière sur le site qu'il conviendrait de préserver le cas échéant.

Il formule les recommandations suivantes :

- Travailler d'avantage l'articulation entre l'évaluation socio-économique et le dossier soumis à la Direction de l'Immobilier de l'Etat pour labélisation et s'engager plus résolument dans la constitution d'un document unique ;
- Approfondir et normer les méthodes pour mesurer les bénéfices de la recherche et de sa valorisation, bénéfices majeurs de tels pôles (cluster) ; plus généralement, reconsidérer certaines recommandations du rapport Quinet qui soulèvent dans cette première utilisation de nombreuses questions méthodologiques ;
- Développer les cadres de références pour traiter les impacts qu'ont les pôles d'excellence sur le territoire qui les accueille (un rapport en cours à France Stratégie sur l'évaluation des aménagements urbains apportera d'ici fin 2021 des premiers éléments qui devraient être pris en compte dans les prochaines évaluations) ;
- Évaluer les incidences qu'a sur le bilan global du projet le fait de ne pas pousser jusqu'au bout le rassemblement de l'ensemble des formations santé sur ce nouveau site et les moyens à mettre en œuvre si l'organisation des études médicales restait multipolaire ;

Enfin, la contre-expertise a été l'occasion de mettre en évidence combien l'analyse peut perdre de sa pertinence lorsqu'elle n'aborde qu'un volet du projet alors même que les bénéfices attendus se trouvent justement dans l'articulation de plusieurs domaines. L'évaluation socio-économique aurait dû porter sur le projet de campus dans son ensemble et pas seulement sur le volet universitaire de celui-ci.



Guillaume BOUDY