Cour des comptes

L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC CAMPUS CONDORCET

Le risque d'échec d'une grande ambition pour les sciences humaines et sociales

Rapport public thématique

Janvier 2022

Sommaire

Procédures et méthodes 5

Synthèse 9

Récapitulatif des recommandations 17

Introduction.....19

Chapitre I Une grande ambition pour les sciences humaines et sociales, aux objectifs mal définis et à la réalisation inachevée 21

I - Une opération née d'un besoin en surfaces et menée au fil de l'eau 21

A - Un projet né sous l'impulsion de quelques établissements 21
B - Une addition d'attentes de nature différente, des objectifs peu cadrés..... 23
C - Des décisions initiales lourdes de conséquences..... 24

II - La réalisation de la première phase, un bilan en demi-teinte 30

A - Un partenariat public-privé imposé par le Plan Campus, des taux fixés dans des conditions favorables 31
B - Des opérations menées sans synchronisation..... 32
C - Une satisfaction des premiers usagers mais une fréquentation des locaux non suivie par l'EPCC 34
D - Des coûts estimés à plus de 500 M€ pour la première phase..... 35

Chapitre II Le Campus Condorcet : le difficile avènement d'un établissement public 39

I - Un établissement aux missions et modalités de fonctionnement mal définies.....39

A - Une mission immobilière qui prend le pas sur l'ambition initiale du Campus..... 39
B - Un établissement public *sui generis*, aux missions mal définies..... 40

II - Une gestion compromise par un manque d'anticipation 43

A - Des sources de financement multiples, un modèle économique bancal..... 43
B - Une fonction immobilière à consolider d'urgence..... 47
C - Une gestion des ressources humaines trop complexe 49
D - Une ambition en matière numérique revue à la baisse..... 50

III - Une ouverture du Grand équipement documentaire contrariée 51

A - Des conditions d'ouverture dégradées..... 51
B - Une absence de formalisation des engagements des établissements et un défaut de prise de position du ministère..... 52

Chapitre III Des arbitrages nécessaires pour éviter un échec du projet qui serait lourd de conséquences pour les SHS.....55

I - Un projet immobilier qui reste à achever 55

A - Une deuxième phase encore à définir 55
B - Des équipements collectifs calibrés pour l'ensemble de l'opération..... 56
C - Le financement de la phase 2 non stabilisé..... 56

II - Une ambition scientifique à définir.....58

A - Des conditions qui ne sont pas réunies pour coordonner un projet scientifique 58
B - Des missions d'appui scientifique à mettre en œuvre 59
C - Des missions nationales qui restent à définir pour permettre au Campus de jouer un rôle de soutien aux SHS françaises 61
D - Un dialogue avec l'État à reprendre sur la base du nouveau contrat pluriannuel..... 62

Liste des abréviations 65

Annexes.....67

Réponses des administrations et organismes concernés 85

Procédures et méthodes

En application de l'article L. 143-6 du code des juridictions financières, la Cour des comptes publie chaque année un rapport public annuel et des rapports publics thématiques.

Ces travaux et leurs suites sont réalisés par l'une des sept chambres que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, 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 l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors 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.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport 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 sont présentées en annexe du 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. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Le contrôle de l'établissement public Campus Condorcet est l'aboutissement d'une série de contrôles de la troisième chambre, consacrés aux sciences humaines et sociales (SHS). Le rapport s'appuie sur une instruction approfondie, menée de juillet 2020 à mai 2021, qui a nécessité une cinquantaine d'entretiens. Les gouvernances des onze établissements membres, les parties prenantes (État, collectivités territoriales, partenaires) et des laboratoires installés sur le Campus ont été rencontrés. Un sondage a été déployé auprès des usagers. Le projet a été examiné dans ses différentes dimensions (stratégique, immobilière, scientifique, financière et gestionnaire). La contradiction a été menée de manière large, incluant les onze établissements membres et les anciens présidents de l'établissement public Campus Condorcet (EPCC). Le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) et l'EPCC ont été auditionnés le 18 octobre 2021.

⁂

Le projet de rapport a été préparé, puis délibéré le 29 octobre 2021, par la troisième chambre, présidée par M. Gautier président de chambre, composée de MM. Rousselot, Mousson, Mme Deletang, conseillers maîtres, MM. Saint-Paul, Peillon, conseillers maîtres en service extraordinaire, et, en tant que rapporteurs, Mme Bouquet, M. Durand, rapporteurs extérieurs, Mme Parenteau, vérificatrice, ainsi que, M. Guaino, conseiller maître, contre-rapporteur.

Le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Moscovici, Premier président, Mme Camby, rapporteure générale du comité, MM. Morin et Andréani, Mme Podeur, MM. Charpy, Gautier, Mme Demier et M. Bertucci, présidents de chambre, MM. Martin, Meddah, Lejeune et Advielle, Mmes Bergogne et Renet, présidents de chambre régionale des comptes, ainsi que Mme Hirsch, Procureure générale, a été consulté sur le rapport le 7 décembre 2021. Le Premier président en a approuvé la publication le 25 janvier 2022.

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

Ils sont diffusés par La Documentation Française.

Synthèse

Annoncé en septembre 2009, le projet de création d'un campus consacré aux sciences humaines et sociales (SHS) devait être l'instrument de la relance des sciences humaines et sociales françaises. Souvent présenté comme le pendant de l'opération Paris-Saclay, le Campus Condorcet, situé sur deux sites à Aubervilliers et Porte de La Chapelle à Paris, devait ainsi regrouper plusieurs organismes ou établissements de recherche, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École nationale des chartes (ENC), l'École pratique des hautes études (EPHE), la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH), l'Institut national d'études démographiques (INED), ainsi que les universités Paris 1, Paris 8 et Paris 13 (auxquels se sont joints par la suite Paris 3 et Paris 10). Le Grand équipement documentaire (GED), conçu comme une plateforme documentaire et numérique mutualisée de niveau international, avait vocation à être le fédérateur de l'ensemble.

Le Campus Condorcet s'est constitué comme un projet partenarial, regroupant onze établissements, écoles, universités et organismes de recherche, associant ainsi la majorité des forces de recherche franciliennes en SHS. Pour autant, son mode de fonctionnement entre coopération, mutualisation et coordination n'a pas été défini précisément. Dès le départ, l'avenir du projet a été considérablement affecté par le choix de le scinder en deux phases sans avoir aucune visibilité sur la seconde, dont le calendrier, le financement et le montant définitif ne sont à ce jour pas définis. Une grande incertitude pèse aujourd'hui sur l'achèvement du projet immobilier. Sa dimension scientifique, jamais clarifiée, peine à émerger et à lui donner sens au-delà des services immobiliers qu'il rend à ses membres. Le ministère, resté longtemps en retrait sur l'orientation stratégique du projet, doit aujourd'hui définir précisément ses attentes concernant la nature du projet et son modèle, sous peine de le voir s'enliser en dépit des moyens et des efforts importants déjà consentis.

Un projet né d'un besoin en surfaces et d'opportunités foncières et financières

Le projet est né du besoin de surfaces d'établissements d'Île-de-France. Doté d'un premier financement à travers le contrat de plan État-Région 2007-2013, il se voit réserver, à la suite de sa sélection lors de la seconde vague du Plan Campus en février 2009, les intérêts d'une dotation non consomptible[1] de 450 M€ et constitue la seule opération du Plan Campus visant à créer un campus entièrement nouveau. Les décisions prises au début du projet, comme la scission du projet en deux phases dont seule la première est financée à ce jour, auront des conséquences déterminantes dans la durée.

Sur le site d'Aubervilliers, les objectifs de la première phase en création de surfaces sont atteints, à la satisfaction des premiers usagers du Campus. Il a ouvert en septembre 2019, malgré les conséquences de la crise sanitaire qui l'a frappé de plein fouet, a limité l'utilisation des équipements mutualisés et a freiné le développement de la vie de campus.

Le coût financier du recours au contrat de partenariat public/privé, rendu obligatoire dans le cadre du plan Campus, a été contenu du fait des taux favorables durant la période et de l'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement. Le pilotage du contrat de partenariat s'avère toutefois ardu depuis la livraison des bâtiments, avec de nombreux désaccords sur les réserves à lever et les pénalités à appliquer. Le passage à la phase d'exploitation contraint l'établissement à engager sa mue vers une mission de gestionnaire, tout en assurant la maîtrise d'ouvrage du chantier de La Chapelle et en engageant celle du siège de l'École pratique des hautes études.

Le découpage du projet entre plusieurs maîtrises d'ouvrages et blocs d'opération a conduit à une désynchronisation des chantiers, aboutissant à une ouverture partielle en septembre 2019. Si la contribution des collectivités territoriales a permis l'apport de financements décisifs, les coûts d'ensemble n'ont jusqu'ici pas été évalués. La Cour estime les coûts de construction et d'accompagnement du projet à 517 M€ pour la première phase, incluant le pôle universitaire de La Chapelle.

[1] Selon la convention « opération campus » publiée au Journal officiel de la République française du 31 juillet 2021, il s'agit de fonds non consommables, ouvrant droit à une rémunération.

Prévu dès l'origine du projet, le futur pôle universitaire de La Chapelle, en cours de construction, doit accueillir par la suite des étudiants de licence de l'université Paris 1. Alors que les liens fonctionnels entre les deux sites sont particulièrement ténus, rendre la gestion du site à Paris 1 à l'issue des travaux, en 2025, devrait permettre de clarifier les rôles et de limiter les niveaux d'administration.

Une réalisation qui reste incomplète

Si la phase 1 a permis la construction de la quasi-totalité des équipements mutualisés, celle des surfaces affectées aux chercheurs ne l'a été qu'à hauteur de 45 %. Le risque est grand du surdimensionnement de ces équipements, au premier rang desquels le Grand équipement documentaire (GED). Le programme originel de la phase 2, estimé à 201 M€ HT en 2011, n'a pas été à ce jour finalisé au-delà de l'expression d'un besoin en surfaces vieux de dix ans. Il en résulte que le déménagement du siège de l'École des hautes études en sciences sociales, dont le financement n'a pas été retenu dans le cadre des négociations du contrat de plan État-Région, est encore à l'étude. L'analyse des ressources de l'EPCC montre pourtant que des financements sont disponibles, avec la constitution d'une épargne évaluée en moyenne à 5 M€ par an sur les intérêts de la dotation non consomptible et une trésorerie disponible à hauteur de 41 M€ fin 2021.

Le projet immobilier a émergé autour d'une gouvernance centrée sur les établissements membres et la recherche du consensus entre ces derniers, mais sans réelle *affectio societatis* jusqu'à présent. Alors que de vastes pans de l'activité scientifique devaient initialement être mutualisés, seuls les moyens du Grand équipement documentaire l'ont été, partiellement et avec difficulté. De ce fait, le Campus Condorcet cherche à se constituer en établissement de plein exercice disposant de davantage de moyens pour consolider sa gestion fragile. Cette situation crée un risque de dérive des coûts de masse salariale et de redondance des moyens avec ceux des établissements. Établissement public *sui generis*, portant des missions à la fois immobilières et de soutien scientifique, l'EPCC ne dispose pas d'un interlocuteur attitré au ministère et n'a fait jusqu'ici l'objet d'aucun contrat d'établissement.

Or, le pilotage financier de l'établissement doit absolument être renforcé. L'EPCC éprouve des difficultés à rendre compte de l'utilisation de l'ensemble de ses ressources (plan de relance, dotation non consomptible, etc.). Le suivi financier du contrat de partenariat public/privé est insuffisant. Les modalités de contribution financière des établissements, dispersées dans quatre conventions différentes aux clés de

répartition très complexes, n'emportent plus l'adhésion des établissements et nécessitent une remise à plat, alors que l'augmentation des surfaces engendre pour eux des charges largement plus importantes que les économies permises par les libérations de surfaces occupées dans Paris. Ces défauts créent une forme de défiance chez les interlocuteurs du Campus Condorcet.

Une ouverture du GED dans des conditions dégradées, traduisant des attendus scientifiques peu clairs

Le Grand équipement documentaire cristallise les attentes des communautés scientifiques, qui ont dû se dessaisir de leurs fonds de recherche en vue de leur mutualisation. Le projet, qui se voulait innovant, centré autour de l'accès physique à une documentation rare, devait également se démarquer en matière de services numériques et de soutien à la recherche. Les nombreuses difficultés liées à la mise à disposition des personnels issus des établissements, principe émis à l'origine du projet mais jamais formalisé par écrit depuis, ont contribué à concentrer les efforts sur la préparation de l'ouverture du Grand équipement documentaire avec deux ans de retard sur le reste du Campus et dans des conditions dégradées. L'équipement a ainsi été mis en service en novembre 2021 en prévoyant un rythme d'ouverture de deux jours par semaine, sur une amplitude restreinte, au lieu d'une ouverture en continu, et avec un volume de 500 000 ouvrages au lieu d'un million.

Or, le projet initial, tel que présenté en 2009, portait une forte ambition en matière de mutualisation scientifique, depuis lors abandonnée. Face à la complexité du projet immobilier, et à l'absence de cadre favorisant la mutualisation des moyens et des projets, la dimension scientifique est restée au second plan.

En 2018, le ministère a exigé du Campus Condorcet l'élaboration d'un projet scientifique, posé comme condition préalable de la réalisation de la seconde phase. Cette situation a placé l'établissement dans une situation d'aporie, le fonctionnement de sa gouvernance relevant du consensus entre établissements membres et ses missions ne lui donnant pas autorité pour coordonner les politiques scientifiques de ces derniers. Les nouvelles dispositions introduites par la loi de programmation pour la recherche du 24 décembre 2020, en lui confiant la coordination de programmes scientifiques réunissant tout ou partie des établissements, ne clarifient pas la situation. L'échec de l'EPCC à l'appel à projet « Excellence sous toutes ses formes » du Programme d'investissements d'avenir (PIA 4) traduit la situation dans laquelle il se trouve.

Dans ce contexte, il importe en premier lieu que le Campus remplisse ses missions en matière de soutien scientifique, encore balbutiantes à ce stade dans le contexte des difficultés rencontrées par le GED. Il convient ensuite de définir quelles sont les missions nationales portées par le Campus, qui devait initialement constituer l'instrument de la relance des SHS françaises, et dont certains pans (projet de pôle éditorial, GED, etc.) ont vocation à rayonner au-delà du cercle de ses membres.

Des relations avec l'État et les établissements membres à refonder sur la base du nouveau contrat pluriannuel

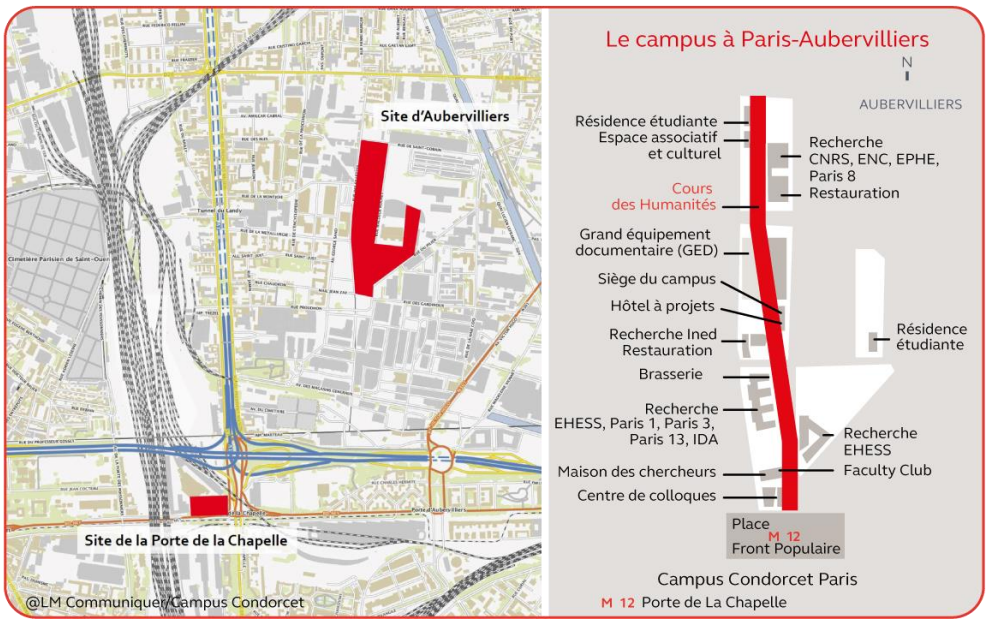
Le projet de Campus Condorcet pèche par son indéfinition originelle, qui le mène aujourd'hui dans l'impasse face à des établissements engagés dans d'autres regroupements et peu incités à se déposséder de leurs moyens au profit d'un établissement dont le fonctionnement financier reste obscur. Il appartient au ministère, à ce stade, de définir quelles sont les attentes de l'État vis-à-vis du Campus Condorcet en matière d'ambition scientifique et de préciser les moyens de son fonctionnement en cohérence avec celle-ci. Le nouveau contrat pluriannuel prévu par la loi de programmation de la recherche constitue l'occasion de formaliser les engagements réciproques de l'État, de l'EPCC et des établissements membres. Il importe de s'en saisir et de donner un nouveau souffle au projet, fragilisé par les difficultés du projet scientifique.

Le Campus Condorcet s'est constitué autour d'un projet immobilier, doublé d'une ambition pour les SHS qui ne s'est pas traduite dans un projet scientifique. Les volumes financiers en jeu - 517 M€ pour la première phase et 200 M€ estimés pour la seconde - sont considérables, surtout face au risque d'avoir construit des murs sans projet et sans gouvernance unifiée. En l'absence d'une stratégie claire, dénué d'attendus scientifiques définis et affichés et dépourvu d'un pilotage cohérent, le Campus Condorcet se trouve en grande difficulté pour fonctionner et assurer ses missions. La définition de la place et du rôle du Campus Condorcet par l'État est à présent nécessaire pour éviter l'échec de ce projet, qui serait un coup sévère pour les sciences humaines et sociales en France.

Les membres de l'établissement public Campus Condorcet

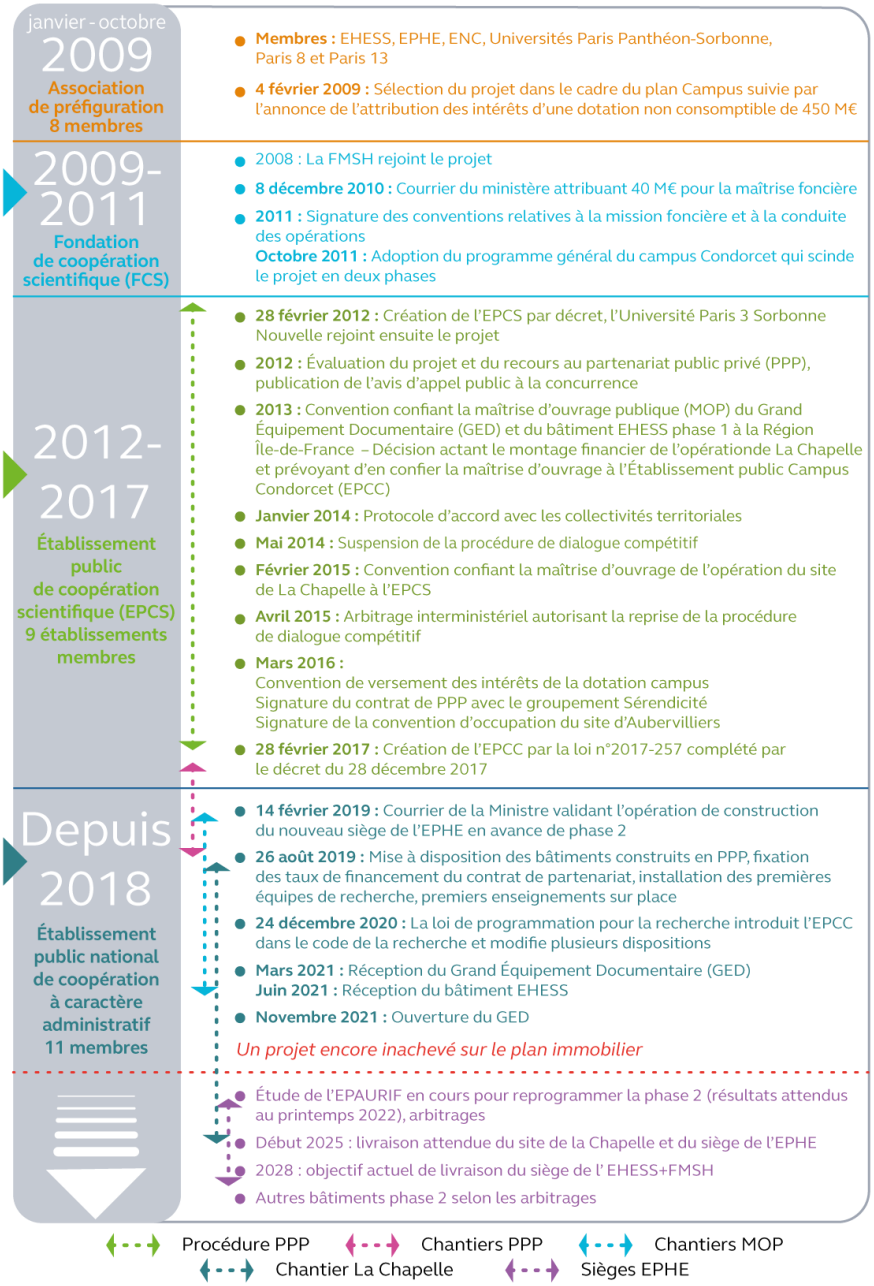
Selon le décret n° 2017-1831 du 28 décembre 2017, modifié par le décret n° 2021-1315 du 8 octobre 2021 relatif à l'établissement public Campus Condorcet, les membres de l'établissement public sont : le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'École nationale des chartes (ENC), l'École pratique des hautes études (EPHE), la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH), l'Institut national d'études démographiques (INED), l'université Paris 1, l'université Paris 3, l'université Paris 8, l'université Paris 10 et l'université Paris 13.

Carte n° 1 : situation des deux sites à Aubervilliers et à Paris et campus d'Aubervilliers-Phase 1



Sources : Cour des comptes d'après :
- Plan de gauche : Volume 1 – Programme fonctionnel, 2016
- Plan de droite : Rapport d'activité 2017, Campus Condorcet

Schéma n° 1 : les grandes étapes du projet de Campus Condorcet



Source : Cour des comptes d'après les documents fournis par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et par l'établissement public Campus Condorcet

Récapitulatif des recommandations

1. Confier la gestion du site de La Chapelle à l'université Paris 1 à l'issue des travaux prévue au plus tôt en 2024 (*MESRI, EPCC, université Paris 1*).
2. Consolider d'urgence la fonction immobilière de l'EPCC en la dotant des outils nécessaires, au premier rang desquels un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) englobant la seconde phase, et assurer le suivi régulier de celui-ci (*MESRI, EPCC, établissements membres*).
3. Justifier la destination des ressources de l'établissement public auprès des membres fondateurs et établir des bilans d'emploi réguliers des ressources affectées pour la bonne information du conseil d'administration (*EPCC*).
4. Élaborer un schéma directeur informatique garantissant l'interopérabilité des systèmes d'information recherche des établissements membres et renforçant la démarche de sécurisation des systèmes d'information, ce qui suppose la désignation d'un chef de file à bref délai (*EPCC, établissements membres*).
5. Mettre le Grand équipement documentaire en situation de fonctionner comme prévu en service continu, notamment en procédant sans délai au transfert ou au recrutement des agents nécessaires à son bon fonctionnement (*MESRI, EPCC, établissements membres*).
6. Définir le programme de la seconde phase du Campus Condorcet en tenant compte de la nécessité de rentabiliser les équipements mutualisés déjà construits, notamment en réexaminant l'emploi des marges financières disponibles sur les intérêts de la dotation non consomptible (*MESRI*).
7. Préciser les missions nationales en matière de documentation scientifique et d'édition attendues de l'établissement public Condorcet et les intégrer dans la subvention pour charge de service public attribuée à l'EPCC (*MESRI*).
8. Conclure un contrat d'objectifs et de moyens qui précise la mission du Campus Condorcet ; le décliner dans chaque contrat passé avec les établissements membres (*MESRI*).
9. Définir au vu des évolutions du projet la place et le rôle du Campus Condorcet dans les SHS à l'échelle nationale (*MESRI*).

Introduction

Sélectionné dans le cadre du plan Campus en 2009, le Campus Condorcet visait à créer une cité des humanités et des sciences humaines et sociales (SHS) au nord-est de Paris. Il comprend onze établissements membres : écoles, universités, organismes de recherche et une fondation, associant ainsi la majorité des forces de recherche franciliennes en SHS.

Le projet, souvent présenté comme le pendant de l'opération Paris-Saclay ou le « Harvard à la française », portait la forte ambition de constituer l'instrument de la relance des SHS au niveau national. Ce projet, qui soulevait beaucoup d'espoirs pour les communautés de recherche concernées, n'a pas fait l'objet d'évaluation par les pouvoirs publics depuis son lancement et reste aujourd'hui inachevé, tant au plan immobilier que dans ses ambitions.

Il a souffert, dès l'origine, d'un manque de définition de ses objectifs et d'un pilotage au fil de l'eau. Projet immobilier complexe, scindé en deux phases, puis en plusieurs opérations et autant de maîtrises d'ouvrage, il a été porté par quatre structures juridiques successives. Alors que le coût de la première phase est estimé par la Cour à plus de 500 M€ HT, et celui de la seconde à 200 M€ HT, il se heurte aux limites d'un modèle économique non équilibré (I). Mis en service depuis septembre 2019, le Campus Condorcet, certes frappé de plein fouet par la crise sanitaire, se trouve avant tout confronté à des difficultés structurelles. À l'image du Grand équipement documentaire, dispositif emblématique du projet, qui a ouvert ses portes dans des conditions dégradées et décevantes, le campus est loin d'être achevé. La transition entre une équipe projet, qui a permis de mener à bien une partie du chantier immobilier, et un établissement public chargé d'animer le campus et de le faire vivre sur le plan scientifique est fragilisée par l'échec à l'appel à projet « Excellence sous toutes ses formes » du Programme Investissements d'Avenir. En l'absence de définition de son objectif final, l'établissement souffre d'une organisation instable de ses relations avec ses membres fondateurs qui, de tailles variées, appartiennent à des regroupements différents et sont implantés sur le campus à des degrés très divers. (II). Des arbitrages de fond sont nécessaires pour redonner un nouveau souffle au projet, tant sur le plan scientifique que sur le plan immobilier (III).

Chapitre I

Une grande ambition pour les sciences humaines et sociales, aux objectifs mal définis et à la réalisation inachevée

I - Une opération née d'un besoin en surfaces et menée au fil de l'eau

A - Un projet né sous l'impulsion de quelques établissements

Le projet trouve son origine dans les difficultés immobilières de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), de l'École pratique des hautes études (EPHE) et de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. En 2004-2006, l'EHESS cherche des solutions de relocation dans le contexte du désamiantage de son siège au 54 boulevard Raspail. L'EPHE, quant à elle, souffre de l'éparpillement de ses locaux et de leur sous-dimensionnement. L'université Paris 1, qui dispose alors de moins de 3 m² par étudiant, est déjà engagée, en lien avec la Ville de Paris, dans un projet visant à créer un pôle universitaire sur le site de La Chapelle, dans la perspective de désengorger le centre Pierre Mendès-France. Ces besoins en surface ont rencontré les projets d'aménagement urbain des collectivités territoriales, souhaitant « *reconquérir les friches industrielles s'étalant sur plusieurs centaines d'hectares depuis le nord de Paris jusqu'au stade de*

France »[2]. Le Contrat de Plan État-Région (CPER) 2007-2013 prévoit ainsi que la région finance à hauteur de 40 M€ la construction de locaux au bénéfice de l'EHESS et à hauteur de 21 M€ la construction d'un pôle universitaire destiné à l'université Paris 1. La Ville de Paris, sous réserve de financement de l'État, prévoyait également de consacrer 21 M€ à ce bâtiment et d'acquérir le foncier correspondant (16 000 m²).

L'EHESS, l'EPHE et l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne s'unissent pour déposer un premier dossier dans le cadre du Plan Campus[3] en 2008. Le comité d'évaluation de mai 2008 valide le projet sous la réserve qu'il comporte des partenariats avec les universités Paris 8 et Paris 13. Un nouveau dossier, associant le CNRS, l'université Paris 8, l'INED et l'École nationale des chartes, réunis au sein d'une association de préfiguration, est sélectionné le 24 février 2009. Il présente les grands objectifs suivants : rassembler le potentiel des établissements en un même campus, créer des conditions de travail et d'accueil satisfaisantes pour les étudiants et des chercheurs, affirmer la puissance européenne et internationale de cet ensemble et constituer une plateforme de référence pour les outils documentaires et numériques en SHS. Le dossier fait apparaître 172 000 m² SHON[4] à construire sur une emprise au sol de 5 hectares à Aubervilliers et 1,4 hectare à La Chapelle, pour un effectif total de 15 500 personnes. Il ne comprenait pas de véritable diagnostic général de l'existant en l'absence de généralisation des schémas pluriannuels de stratégie immobilière à cette date.

En novembre 2009, l'attribution des intérêts d'une dotation non consomptible de 450 M€ au projet de Campus Condorcet est annoncée par la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche.

---

[2] Hervé Douchin, *Campus Paris-Condorcet,* Rapport de la mission nationale d'évaluation de l'opération Campus, 2012.

[3] Annoncé lors d'une intervention du Président de la République le 29 novembre 2007 et présenté en conseil des ministres le 6 février 2008, le Plan campus visait à financer dix campus d'excellence à forte visibilité internationale, en accompagnant « *les projets de rapprochement et les fusions d'université* ». Selon le cahier des charges, les projets devaient répondre à quatre critères principaux : l'ambition pédagogique et scientifique, l'urgence de la situation immobilière, le développement d'une vie de campus et le caractère structurant pour le territoire. Le cahier des charges précisait que le financement de l'État concernait principalement « *la rénovation, la restructuration et la maintenance des locaux et équipements associés* ».

[4] En Surface hors œuvre nette (SHON), unité qui n'a plus cours. Le programme général de 2011 prévoit 178 000 m² SHON équivalent à 121 000 m² de surface utile.

B - Une addition d'attentes de nature différente, des objectifs peu cadrés

La formulation des objectifs du projet a été laissée à la main des établissements, *via* l'élaboration du dossier déposé au titre du Plan Campus, sans que l'État procède, à son niveau, à un cadrage permettant de définir précisément les enjeux.

En 2012, la Mission nationale d'évaluation de l'opération Campus note que le Campus Condorcet constitue à la fois « *un élément majeur d'une stratégie nationale des sciences humaines et sociales, doublé d'un enjeu d'aménagement urbain* ». Il vise à créer « *les conditions matérielles de la relance intellectuelle des SHS françaises* » par la création du Grand équipement documentaire (GED) et des équipements d'accueil et de services. Grâce à lui les SHS « *seront en capacité de solliciter la contribution des autres disciplines au lieu d'être trop souvent appelées en supplétives de programmes de sciences dures* ». Pour les collectivités territoriales contributrices, le Campus Condorcet participe à l'aménagement urbain du nord-est parisien par le développement des sites d'Aubervilliers et de La Chapelle.

Le projet du site d'Aubervilliers s'inscrit dans la requalification de la Plaine-Saint-Denis. La Charte pour un Campus urbain, signée en 2013 par l'établissement, la ville de Saint-Denis, la ville d'Aubervilliers et la communauté d'agglomération Plaine Commune pose comme objectif central l'insertion du campus dans la ville, favorisant la création d'un quartier universitaire dans un secteur marqué par son héritage industriel et sa fragilité économique[5]. Les collectivités sont également investies dans des opérations d'aménagement menées aux abords du campus.

Le projet de pôle universitaire de La Chapelle participe du réaménagement de Paris Nord-Est inscrit dans le Grand projet de renouvellement urbain de 2002, puis de Paris Nord-Est élargi. La Ville de Paris défend le concept d'un campus « trans-périphérique », dont le projet de pôle universitaire à La Chapelle constituerait la première grande réalisation.

Au-delà du souhait général d'améliorer les conditions des chercheurs en SHS et de contribuer au rayonnement de ces disciplines, le projet est ainsi né de la rencontre entre les besoins en surfaces de quelques établissements et la volonté des collectivités territoriales d'aménager le nord-est parisien.

[5] Selon le plan local d'urbanisme intercommunal de l'établissement public territorial Plaine commune, 50 % des ménages y déclarent des revenus inférieurs au seuil de pauvreté, soit deux fois plus que la moyenne régionale

C - Des décisions initiales lourdes de conséquences

1 - Des coûts de fonctionnement à venir insuffisamment anticipés

Le plan Campus avait pour objet la réhabilitation ou l'agrandissement de sites universitaires existants. Le projet de Campus Condorcet est sélectionné dans ce cadre, alors qu'il est le seul à relever d'une construction nouvelle. De ce fait, l'accroissement considérable des surfaces se traduit mécaniquement par une augmentation des coûts de fonctionnement. En juillet 2011, le ministère fait savoir que les revenus de la dotation non consomptible ne doivent couvrir que le gros entretien et renouvellement (GER) et que les établissements membres doivent financer la maintenance courante et des dépenses d'exploitation. En l'absence de généralisation des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) pour les établissements appelés à déménager vers le nouveau campus, la libération de surfaces a été peu documentée et les économies pouvant contribuer à financer ces dépenses nouvelles n'ont pas été chiffrées.

Ce manque d'anticipation sur les coûts de fonctionnement à supporter mène à une période de suspension de la procédure de dialogue compétitif entre mai 2014 et mars 2015, en raison de divergences entre la direction du budget et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, portant notamment sur les engagements des établissements membres à libérer des emprises parisiennes. Cette crise prend fin à l'issue d'une réunion interministérielle tenue le 2 avril 2015 au cours de laquelle le cabinet du Premier ministre autorise la procédure de sélection du titulaire du contrat de partenariat public privé (PPP).

2 - Un manque de visibilité sur les financements initiaux, menant à la décision de scinder le projet en deux phases

La sélection de l'opération dans le cadre du Plan Campus a conduit à la doter selon une logique de répartition d'enveloppes et non de financement de projet. En effet, le montant attribué au projet, soit une dotation non consomptible de 450 M€, est une dotation moyenne au regard des autres projets de l'opération Campus dont les dotations s'échelonnent de 250 M€ à 850 M€. De plus, les financements disponibles pour le projet ne sont précisés que progressivement. Si le montant de la dotation non consomptible est précisé dès 2009, le versement des intérêts est conditionné à la signature du contrat de partenariat. La possibilité d'utiliser les intérêts dits « intermédiaires » est autorisée progressivement et au cas par cas par le ministère. Les modalités de participation et le montant des financements apportés par les collectivités territoriales font l'objet de négociations et ce n'est qu'en mai 2011 qu'un accord est trouvé entre l'État et la région Île-de-France prévoyant le financement et la réalisation du GED et de l'EHESS en maîtrise d'ouvrage par la région.

C'est dans un contexte encore marqué par un manque de visibilité sur les financements disponibles et l'équilibre général de l'opération, et par les négociations en cours entre l'État et la région, qu'est fixé en janvier 2011 le principe d'un découpage en deux phases, la première devant réaliser les équipements mutualisés « *qui feront toute l'attractivité de la nouvelle structure*[6] ». Cette décision initiale a aujourd'hui des effets majeurs, plaçant le Campus Condorcet dans une situation durable d'inachèvement, seul un bâtiment de la seconde phase ayant fait l'objet d'arbitrage et de programmation à ce jour.

3 - Un projet sur deux sites, sans cohérence fonctionnelle entre le Campus d'Aubervilliers et le projet de pôle universitaire de La Chapelle

Le projet de construction d'un pôle universitaire destiné à accueillir des étudiants de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne sur le site de La Chapelle préexiste au projet de Campus Condorcet. La pertinence d'associer deux sites sur un seul campus a fait débat dès 2009. Le ministère a alors confirmé la partition entre le site d'Aubervilliers, consacré à la recherche et à la formation à la recherche, et le site de La Chapelle, destiné à accueillir des étudiants de licence de l'université Paris 1. Le programme du site prévoit donc la construction de bâtiments d'enseignement, d'une bibliothèque, d'un restaurant universitaire et d'espaces de vie étudiante. De ce fait, les liens fonctionnels entre les deux sites devraient être ténus, les étudiants de Paris 1 n'ayant pas vocation à se rendre à Aubervilliers. En effet, les espaces de consultation du Grand équipement documentaire ne sont pas ouverts aux étudiants de licence. La Mission nationale d'évaluation de l'opération Campus, dès 2012, recommande de dissocier la réalisation, voire la gouvernance des opérations sur les deux sites, celles-ci représentant des opérations sensiblement distinctes par leur objet, leurs partenaires, leurs modes de financement et leurs risques propres.

Pour autant, la décision a été prise de confier non seulement la maîtrise d'ouvrage mais aussi la gestion du site à l'établissement public Campus Condorcet à l'issue des travaux, prévue à ce jour en 2025. Cette décision a été largement conditionnée par le montage financier et fiscal de l'opération. En effet, dans un contexte de difficulté à mobiliser les financements nécessaires pour mener à bien l'opération, une solution est convenue en 2013 sous l'impulsion du ministère, et ce, par trois moyens : une réduction des surfaces de 10 %, le partage d'un besoin en financement

[6] Procès-verbal du conseil d'administration de la fondation de coopération scientifique, janvier 2011

de 6 M€ entre l'État, la Ville de Paris et la région, et un montage fiscal devant permettre à l'établissement public Campus Condorcet de récupérer 13,8 M€ de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) déductible. Pour cela, l'EPCS devait porter la maîtrise d'ouvrage et, une fois les locaux achevés, en faire bénéficier l'université Paris 1 en contrepartie d'une contribution financière assujettie à la TVA. En raison de ce versement, il déclarerait à l'administration fiscale une activité économique de location, lui permettant, à condition de l'exercer pendant 20 ans, de récupérer l'intégralité de la TVA sur l'investissement. Ce montage fiscal a été confirmé par un rescrit du 9 décembre 2014. Le fait que l'EPCC conserve la gestion du site ne trouve pas de justification. La gestion et l'exploitation des bâtiments pourraient être assurées directement par l'université Paris 1 afin d'éviter une superposition de dispositifs, générant complexité administrative et surcoûts. Cela impliquerait de procéder à un transfert d'actif à destination de Paris 1, qui pourrait être opéré à titre gratuit ou onéreux. Dans les deux cas, le montant d'exonération de TVA serait revu à la baisse. Par ailleurs, les financements prévus par la convention de versement de la dotation[7] permettant de couvrir le gros entretien renouvellement devraient être transférés à l'université.

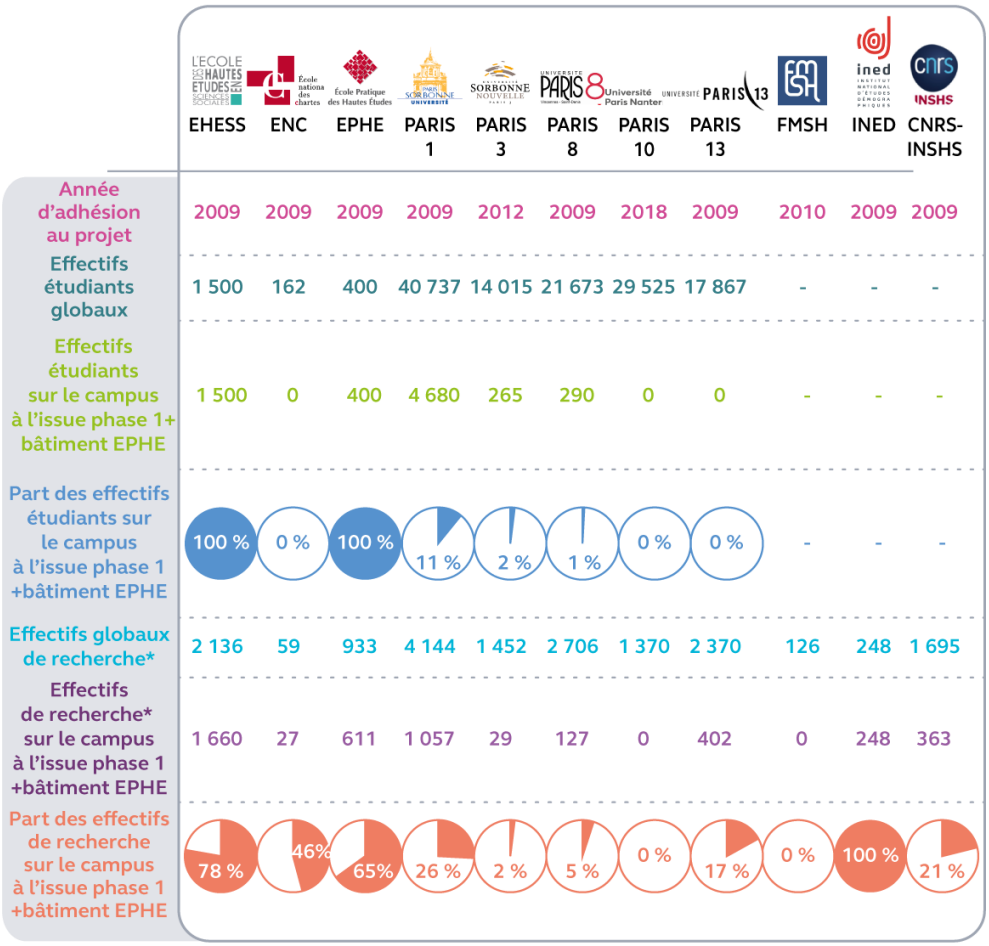
4 - Un élargissement du tour de table des établissements membres sans cohérence vis-à-vis du projet immobilier ni scientifique

Alors que le projet déposé en 2008 concernait des établissements en recherche active de surfaces, le comité de sélection du plan Campus a sollicité l'élargissement des partenariats vers les universités du territoire et le CNRS. De ce fait, le tour de table a été progressivement élargi, avec de nouveaux établissements ayant vocation à disposer de surfaces limitées, voire posant comme condition à leur adhésion le fait de ne pas voir leur siège transféré sur le Campus, à l'instar de la Fondation Maison des sciences de l'homme qui rejoint le Campus en 2009. À l'opposé, l'EHESS, l'EPHE et l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne sont les établissements disposant des surfaces les plus importantes, aux côtés de l'INED, qui s'est rapidement positionné pour implanter son siège et l'intégralité de ses équipes dès la première phase du projet.

La situation des établissements est ainsi très disparate en matière de surfaces et d'effectifs transférés ou ayant vocation à être transférés sur le Campus Condorcet.

[7] Article 5, Convention de versement de la dotation État Opération Campus Condorcet, 15 mars 2016 (cf. *supra*, chapitre III-C).

Schéma n° 2 : effectifs des établissements membres et part des effectifs destinés à rejoindre le Campus à l'issue de la première phase et de la construction du bâtiment EPHE en avance de seconde phase



* hors chercheurs invités

Source : Cour des comptes d'après les données fournies par les établissements

Cet élargissement du tour de table avait pour but de renforcer le potentiel scientifique du projet. Il n'a toutefois pas permis d'atteindre une réelle cohérence du périmètre scientifique. L'université Paris-Sorbonne (Paris 4) est restée en dehors du projet dans le contexte de la préparation de sa fusion avec l'université Pierre et Marie Curie (Paris 6). La Maison des sciences de l'homme Paris nord, pourtant installée dans un bâtiment récent construit en lisière du Campus, n'a pas rejoint le projet. De plus, le périmètre est resté centré sur les sciences humaines et sociales, au détriment des interfaces et croisements avec les autres sciences. En ce sens, le retrait de l'École d'économie de Paris du projet constitue une occasion manquée, de même que les réflexions autour d'un rapprochement avec l'Institut de recherche pour le développement (IRD) ou l'École des hautes études en santé publique (EHESP), qui n'ont pas abouti.

Le projet comprend ainsi deux niveaux : un projet immobilier, qui implique les établissements à des degrés divers, et la création d'un espace de coopération scientifique, aux contours mal définis.

5 - Une absence de projet institutionnel

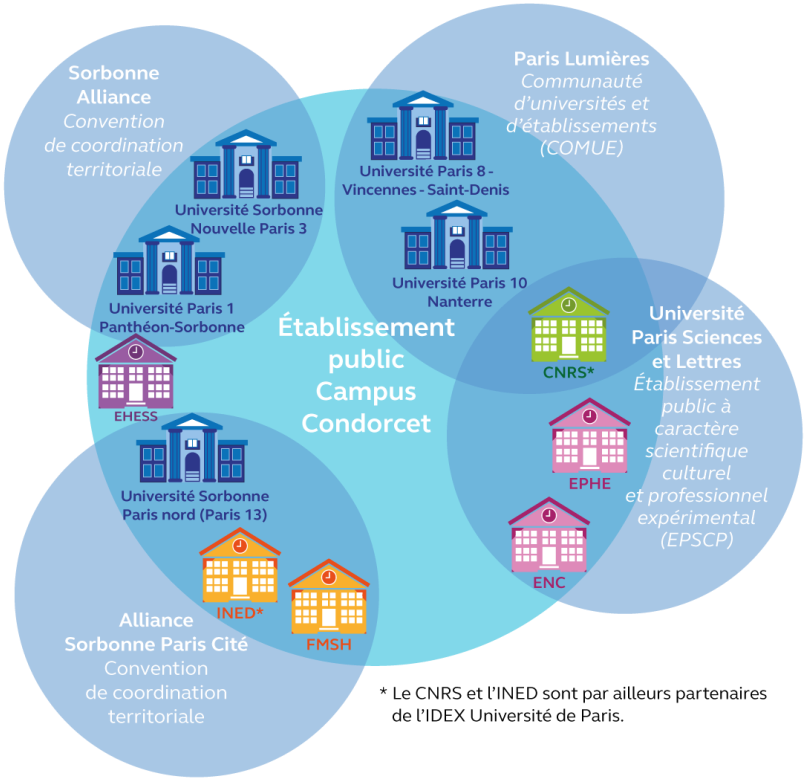
Les projets du plan Campus ont été sélectionnés avant la loi n° 2013- 660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, prévoyant le regroupement des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche sur un territoire académique ou inter-académique. Les établissements ont rejoint le projet avec l'intention claire de conserver leurs identités et leurs statuts et font part, dès l'origine, de leur « *absence d'intention fusionnelle*[8] ». Dans ce contexte, il n'a pas été fixé de cible institutionnelle à atteindre, ni par les membres du Campus Condorcet, ni par le MESRI. Il en est résulté de nombreux changements. Ainsi, après avoir préféré le statut de fondation de coopération scientifique (FCS) à celui de pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), il est apparu qu'il ne permettait pas à l'entité de signer le futur contrat de partenariat public-privé (PPP). Dès lors, la FCS a été remplacée par un établissement public de coopération scientifique (EPCS) en 2012. Mais la loi de 2013 prévoyant la transformation des EPCS en communautés d'universités et d'établissements (COMUE), la loi octroie, par dérogation, une durée de vie de cinq ans à l'EPCS. Alors que le ministère propose un rapprochement avec la COMUE Hautes Écoles Sorbonne Arts et Métiers (HESAM), à laquelle appartiennent alors six établissements du Campus, les établissements refusent et, tout en écartant celle d'un établissement

[8] Dossier sélectionné dans le cadre du plan Campus en février 2009, « Un campus international dans la ville ».

public à caractère scientifique, culturel et professionnel, préfèrent une formule *ad hoc*. Le ministère confirme alors en juin 2014 la décision de substituer à l'EPCS un nouvel établissement public, « *regroupant des établissements et non une COMUE, ce qui correspond à la position du bureau* [9]». L'article 44 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 crée l'établissement public Campus Condorcet (EPCC) sous la forme d'établissement public national de coopération à caractère administratif.

La formule de l'établissement public *sui generis* apparaît comme un choix par défaut, résultant de l'évitement d'une solution plus intégrative. Ce choix laisse à présent l'établissement dans une situation ambiguë. La plupart de ses établissements membres font ainsi partie de regroupements extérieurs au Campus.

Schéma n° 3 : appartenance des établissements membres du Campus Condorcet à des regroupements



Source : Cour des comptes d'après les éléments fournis par les établissements

[9] Relevé de conclusion du bureau de l'EPCS du 8 juillet 2014.

II - La réalisation de la première phase, un bilan en demi-teinte

Schéma n° 4 : les opérations de la première phase

Bâtiments construits en partenariat public privé (PPP) (livrés en 2019) :

38 000 m² SU dont 34 000 à disposition des établissements membres

- La maison des chercheurs et le faculty club (espace de convivialité)
- Le bâtiment de recherche Nord
- Le bâtiment de recherche Sud
- Le centre de colloques
- Le siège de l'INED
- L'espace associatif et culturel
- L'hôtel à projet et le siège du campus Condorcet

Coût : 166,5 M€ HT* d'investissement + 28,25 M€ de coûts financiers

Financement :

- Intérêts de la dotation non consomptible (DNC)
- Intérêts intermédiaires
- Emprunt auprès de la banque européenne d'investissement
- Vente de l'ancien siège de l'INED

\+ *Deux résidences étudiantes au titre des opérations de valorisation*

La maison des chercheurs et le faculty club

Le bâtiment de recherche sud

Le siège de l'INED

Le centre de colloques

Bâtiments construits en maîtrise d'ouvrage publique (MOP) par la Région Île-de-France (livrés en 2021) :

25 842 m² SU

- Le bâtiment EHESS : 6 842 m² SU
- Le Grand équipement documentaire 19 000 m² SU

Coût : 108 M€ HT* d'investissement dont 77,3 M€ pour le GED ;

Financement :

- Région Ile-de-France

Le bâtiment du grand équipement documentaire

Le bâtiment EHESS

Site de la Porte de la Chapelle, en MOP par l'établissement public Campus Condorcet (livraison fin 2024-début 2025) :

12 000 m² SU de locaux d'enseignement, scolarité, vie étudiante : accueil de 4 500 étudiants de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Coût : 56,3 M€ HT* d'investissement initialement prévu

Financement :

- Intérêts de DNC Plan Campus,
- Région Ile-de-France
- Ville de Paris

* Travaux et prestations intellectuelles

Photographies : ©Campus Condorcet, Vincent Bourdon
Photographie du bâtiment EHESS : ©Cour des comptes, Amélie Parenteau

Source : Cour des comptes d'après les données fournies par l'EPCC, les établissements, la région Île-de-France et la Ville de Paris. Illustrations : EPCC, Cour des comptes

A - Un partenariat public-privé imposé par le Plan Campus, des taux fixés dans des conditions favorables

Dans le cadre du dossier d'expertise préalable[10], l'EPCS a mis en avant deux critères parmi les trois envisagés par l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat : la complexité du projet et l'efficience économique, critère étayé par une analyse comparative avec le recours à la maîtrise d'ouvrage publique. L'analyse a souligné d'emblée que le recours à un partenariat public-privé (PPP) s'avérerait plus coûteux sur la durée (568 M€ de valeur actualisée nette des décaissements à l'issue du contrat en 2015, contre 611 M€ en contrat de PPP). De plus, les conditions de financement consenties à la personne publique sont meilleures que celles obtenues par le privé. En revanche, l'évaluation a conclu à la supériorité du recours au contrat de PPP sur les aspects suivants : la sécurisation du coût global du projet (coûts d'investissement et d'exploitation) ; la limitation des risques, pris en charge en partie par le partenaire privé ; la prise en compte globale des aspects maintenance et exploitation dès la conception par l'intégration du mainteneur dans l'équipe de conception et la prise en charge de l'exploitation pendant toute la durée du contrat ; l'engagement du concepteur sur la performance énergétique, et l'incitation à la maîtrise du délai car le loyer est versé au moment de la réception du bâtiment. La mission d'appui aux partenariats publics-privés (MAPPP) a validé l'essentiel de cette analyse et émis un avis favorable à un contrat de PPP, conclu avec le groupement Sérendicité[11].

Comme le note la mission d'appui aux partenariats publics-privés (MAPPP), « *l'invocation du critère de complexité (…) est fortement dépendante de la spécificité de l'opération Campus (enveloppe financière prédéterminée mais d'un calcul complexe)*[12] ». Le recours à un contrat de partenariat public-privé, induisant le paiement trimestriel d'une redevance, est *de facto* adapté à la disponibilité des financements issus de la dotation non consomptible versés chaque année. Ainsi, le choix du PPP, dont le périmètre a fait l'objet d'un compromis négocié entre l'État et la région, est le fruit d'une décision politique s'adaptant nécessairement aux conditions de financement du Plan Campus.

[10] Établissement public Campus Condorcet, *dossier d'expertise préalable de la première phase*, 2012.
[11] Constitué de GTM Bâtiment, filiale de Vinci Construction France, de 3i Infrastructure PLC et d'Engie Cofely.
[12] Avis n° 2012-07 de la mission d'appui aux partenariats publics-privés.

Le périmètre du contrat de partenariat

Par contrat en date du 15 mars 2016, l'EPCS a confié au titulaire du contrat de partenariat le financement, la conception et la réalisation des ouvrages, ainsi que la démolition des ouvrages existants présents sur le terrain et la dépollution de tout ou partie du terrain.

Il est également chargé des prestations d'entretien et de maintenance des ouvrages, des prestations de GER des ouvrages, de la délivrance des prestations de services et de la gestion des énergies et des fluides.

Le titulaire est autorisé à mener des activités de valorisation qui donnent lieu à des recettes annexes qui sont reversées à l'établissement ou peuvent, en cas de déficience d'exploitation, faire l'objet d'indemnités versées par l'EPCC au titulaire du contrat. Ces activités concernent la gestion de la Maison des chercheurs et l'exploitation d'une brasserie.

Le titulaire a également été autorisé à conclure des baux de construction d'une durée de 75 à 85 années sur les dépendances du domaine privé mis à sa disposition par l'EPCS. Le contrat prévoit une recette de valorisation foncière liée aux logements construits réservés aux étudiants.

Entre les estimations réalisées à la date de la signature du contrat de partenariat le 15 mars 2016 et la fixation des taux à la remise des bâtiments le 26 août 2019, une économie estimée à 18 M€ a été réalisée grâce à deux facteurs principaux. D'une part, le projet a bénéficié d'une forte baisse des taux d'intérêt. Entre la signature du contrat de partenariat et la fixation des taux à la remise des bâtiments, le taux de la dette Dailly souscrite par Sérendicité, le groupement titulaire du contrat, est passé de 2,33 % à 0,97 %. D'autre part, l'EPCC a recouru à un emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement (BEI) qui a permis de réaliser un gain à hauteur de 12,7 M€ sur la durée du contrat (cf. annexe n°2 sur le financement du contrat de partenariat).

B - Des opérations menées sans synchronisation

La diversité des modes de gestion, entre partenariat public-privé (PPP) et maîtrise d'ouvrage publique (MOP), a abouti, comme cela était craint dès l'origine, à une désynchronisation des opérations et à la livraison retardée du bâtiment du Grand équipement documentaire (GED), pourtant considéré comme le cœur du Campus Condorcet.

Le recours au contrat de PPP a permis la livraison à l'été 2019 de neuf bâtiments, comprenant les équipements mutualisés (hôtel à projet, maison des chercheurs, centre de colloques, logements étudiants, etc., soit 38 000 m² pour 194,75 M€). Les bâtiments en PPP ont été construits dans des délais contenus (2,5 mois de retard), ayant permis l'ouverture du

Campus en septembre 2019, en avance par rapport aux bâtiments construits en maîtrise d'ouvrage publique (MOP) par la région Île-de-France, livrés au printemps 2021, dont le Grand équipement documentaire (soit 25 842 m² pour 108 M€).

Dans un premier temps, les opérations en MOP des bâtiments GED et EHESS ont été soumises au calendrier de validation du Campus Condorcet. La convention de délégation de maîtrise d'ouvrage pour le bâtiment EHESS, approuvée par la région en juillet 2013, a été signée par l'État en juin 2014 après l'audit de la stratégie immobilière de l'EHESS. La procédure d'appel d'offres a été mise en suspens quatre mois dans l'attente de l'accord de l'État sur le contrat de partenariat. De même, la notification du marché de maîtrise d'œuvre pour le bâtiment GED a également été soumise à l'attente de cet arbitrage. Les bâtiments du GED et de recherche de l'EHESS ont ainsi été livrés au printemps 2021, un an et demi après les bâtiments construits dans le cadre du PPP.

Ce décalage a entraîné des surcoûts : mise en place d'une solution dite « GED hors les murs » pour permettre l'accès à la documentation, financement de travaux de raccordement à des réseaux *a posteriori*, double loyer à hauteur d'un million d'euros pour l'EHESS concernant les implantations du 96 et du 105 boulevard Raspail qui auraient dû être libérées dès 2019. Il a également freiné la mise en place d'une dynamique scientifique sur le Campus.

Le projet de pôle universitaire sur le site de La Chapelle, quant à lui, est en phase de lancement des travaux, avec une livraison prévue au plus tôt pour 2024, voire 2025, alors que l'opération devait initialement être conduite en parallèle de celle du site d'Aubervilliers. Les causes du retard sont de plusieurs ordres : d'une part, le montage financier et opérationnel a été long à établir ; d'autre part, le lancement des travaux a été retardé du fait de différents aléas (découverte d'une enceinte de Thiers, nécessité de procéder à des travaux d'injection, etc.). L'université Paris 1 ayant restitué le bâtiment en location au 17 rue de Tolbiac, se retrouve en tension concernant l'accueil des étudiants.

Au plan financier, l'EPCC a recouru à un emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement (BEI) qui a permis de réaliser un gain à hauteur de 12,7 M€ sur la durée du contrat. L'établissement a emprunté un montant de 97 M€ en capital et 5,07 M€ en intérêts avec un taux global de 0,413 %. Cependant, le montant d'emprunt est supérieur de plus de 16 M€ au besoin relatif au projet, qui s'élève à 80,8 M€. En effet, l'objectif de l'établissement était alors de financer la TVA sur l'emprunt pendant trois mois, délai correspondant à son délai de récupération moyen auprès des services fiscaux, puis de l'utiliser pour contribuer au financement de la seconde phase du projet. La mission d'expertise économique et financière de la direction générale des finances publiques a émis un avis défavorable sur la demande d'emprunt à hauteur des 16,4 M€, en l'absence de données

relatives à la seconde phase. De plus, l'utilisation de l'emprunt pour couvrir une créance n'était pas nécessaire au vu de la trésorerie anticipée pour fin 2018 (37,9 M€). L'établissement de ce fait paye des intérêts sur un montant supérieur à son besoin réel. Cette prudence est inutilement coûteuse pour les finances publiques et une restructuration de cette dette pourrait être envisagée.

Enfin, les loyers du contrat de partenariat sont partiellement à la charge des établissements membres, qui financent sur la durée du contrat 38,7 % des loyers d'exploitation, soit 54 M€ HT, le reste étant pris en charge sur les intérêts de la dotation non consomptible.

C - Une satisfaction des premiers usagers mais une fréquentation des locaux non suivie par l'EPCC

1 - Des premiers usagers majoritairement satisfaits

La réalisation des premières opérations permet un gain en surfaces pour les établissements et leurs personnels. Au total, les établissements disposent, en 2020, de 24 563 m² supplémentaires sur le site d'Aubervilliers (hors équipements mutualisés). Dès septembre 2019, 1 500 chercheurs et enseignants-chercheurs et plus de 2 300 doctorants se sont installés sur le site d'Aubervilliers, d'après les établissements membres. L'EHESS a délocalisé un tiers de ses enseignements de master à cette même période, avant d'en installer la totalité à la rentrée 2021.

Les premiers usagers de Condorcet sont majoritairement satisfaits de leur emménagement. Selon le sondage mené par la Cour[13], 76 % des usagers se déclarent plutôt satisfaits à très satisfaits, les doctorants constituant la catégorie exprimant le plus fort taux de satisfaction. Toutes les catégories de répondants[14] ont répondu majoritairement que leurs conditions de travail s'étaient améliorées (90 % pour les doctorants résidents, 65 % pour les enseignants-chercheurs). De même, 90 % des répondants issus de Paris 1 et Paris 8 relèvent une amélioration de leurs conditions de travail. Les principaux motifs de satisfaction sont liés au fait de disposer de bureaux, de davantage d'espace et de lieux de convivialité. En ce sens, la livraison des nouvelles surfaces répond à un besoin réel des communautés scientifiques.

[13] La Cour a adressé un bref sondage élaboré conjointement avec l'EPCC aux usagers du Campus. 654 réponses ont été obtenues, dont la moitié émane d'enseignants-chercheurs.

[14] Enseignants-chercheurs et chercheurs, personnels administratifs et techniques, doctorants résidents, doctorants accueillis, autres.

En revanche, on peut noter des différences importantes de satisfaction selon l'établissement d'origine. Ainsi, 80 % des sondés issus de l'EHESS, 91 % des sondés issus de Paris 8 ou 87 % des sondés issus de Paris 13 se disent satisfaits, contre 64 % pour le CNRS et seulement 56 % pour l'EPHE. De même, seuls 51 % pour les personnes issues de l'EPHE et 55 % pour l'INED considèrent que leurs conditions de travail se sont améliorées. Ces réserves peuvent s'expliquer en partie par des réticences souvent anciennes à quitter la localisation première. Les motifs d'insatisfaction les plus fréquemment évoqués sont liés aux travaux en cours, à la sécurité aux abords du campus, notamment la nuit, et au caractère automatisé de l'accès aux bâtiments.

Dans l'ensemble, le principe de la mutualisation des équipements est un point de satisfaction majeur. La possibilité de pouvoir accueillir des collègues français ou étrangers dans de bonnes conditions est considérée comme un atout important. Cette dynamique a été freinée par la crise sanitaire : la Maison des chercheurs est restée quasi inutilisée jusqu'à la rentrée 2021 et le centre de colloques a connu de nombreuses annulations.

2 - Une absence de suivi de la fréquentation du Campus

Ces constats satisfaisants sont à relativiser en l'absence de suivi régulier de la fréquentation du Campus par l'EPCC. L'attribution des espaces de bureaux est régie par la convention d'occupation signée le 15 mars 2016 et le choix des équipes amenées à s'installer sur le Campus a été laissé à la main des établissements. L'EPCC ne suit pas l'occupation des locaux et ne dispose pas d'un outil permettant de le faire. Les données recueillies par la direction des systèmes d'information de l'EPCC à la demande de la Cour laissent entrevoir une faible fréquentation des bureaux. Ainsi, environ 2 600 personnes sont identifiées dans le référentiel d'identité du Campus, majoritairement localisées dans les deux bâtiments de recherche. Toutefois, le nombre de connexions réseau ne s'élève qu'à 300 par jour[15]. En septembre-octobre 2020, soit un an après l'ouverture du Campus et hors période de confinement, entre 400 et 600 périphériques se connectent au wifi chaque jour. Un bilan d'étape de l'occupation réelle des locaux par les établissements attributaires devrait être établi. En cas de sous-utilisation, des espaces pourraient utilement être réattribués à d'autres établissements membres en manque de place.

D - Des coûts estimés à plus de 500 M€ pour la première phase

Du fait de l'éclatement du projet entre différentes maîtrises d'ouvrage et opérations, les coûts d'ensemble de la phase 1 n'ont jusqu'ici pas fait l'objet d'une estimation. La Cour les a reconstitués ainsi :

[15] Relevés effectués par la DSI sur les périodes hors confinement (septembre-octobre-novembre 2019 et septembre-octobre 2020).

- coûts d'investissements pour le site d'Aubervilliers (opérations en PPP et en MOP région réalisé au 31 décembre 2020) : 375 M€ pour l'investissement immobilier et l'acquisition foncière et 10,8 M€ d'équipement, soit 385,8 M€ HT ;
- coûts projetés pour le site de La Chapelle : 85,9 M€ d'investissements immobilier et d'acquisition foncière[16] et 3,4 M€ en dépenses de premier équipement soit 89,3 M€ HT ;
- coûts d'investissements transversaux (Aubervilliers-La Chapelle) : 1,7 M€ d'études préalables et 0,34 M€ d'équipement, soit 2,05 M€ HT.

La consolidation de ces coûts doit être considérée avec prudence : ils sont réalisés pour le site d'Aubervilliers et en projection pour le site de La Chapelle. En investissement, cela représente donc 477,15 M€ HT. Si l'on tient compte des coûts de fonctionnement[17] cumulés au 31 décembre 2021 évalués à 38 M€ HT et à venir pour finaliser la phase 1 estimés à 2,16 M€ HT, les dépenses s'élèvent à 517,31 M€ HT, hors coûts connexes et hors phase 2. Le coût d'investissement relatif à la phase 2 est jusqu'ici estimé à 201,33 M€ HT par l'EPCC. Cette dernière estimation, faite il y a dix ans, n'a pas été revue depuis.

Tableau n° 1 : coûts des phases 1 et 2 (montants hors taxe - HT)

Nature de la dépense	**Dépense (M€)**
Phase 1 : investissement et acquisition de terrains	462,78
Phase 1 : équipements	14,54
Phase 1 : fonctionnement	37,99
Total phase 1	515,31
Phase 2 (estimation 2011 hors fonctionnement)	201,33
Total provisoire phases 1 et 2	**716,64**

Source : Cour des comptes d'après les données récoltées auprès des différents acteurs

[16] Le coût des travaux, estimé initialement à 50 M€, est appelé à être révisé, avec une augmentation de l'ordre de 30 % du fait du renchérissement en 2021 des prix des matériaux, du transport et de la concomitance des chantiers des Jeux Olympiques et du Grand Paris.

[17] Coûts de fonctionnement des porteurs du projets (association, fondation, EPCS et EPCC) sur la période 2009-2020, incluant les dépenses de finalisation de la phase 1 relative à Aubervilliers, et les coûts de fonctionnement extrabudgétaires (accompagnement par les opérateurs publics, gardiennage des terrains non bâtis, mise à disposition non facturées).

Sous réserve de derniers ajustements pour la phase 1 et d'une validation de la phase 2, le coût du Campus Condorcet sera donc de plus de 700 M€.

La participation des collectivités territoriales et établissements publics territoriaux (région Île-de-France, Ville de Paris, établissement public territorial Plaine commune, ville d'Aubervilliers) à la phase 1 s'est opérée à différents niveaux : cession de terrains, subventions, maîtrise d'ouvrage publique pour la région Île-de-France, aménagements des abords. Au total, elles ont contribué à hauteur de 190,3 M€, dont 175,6 M€ HT d'opérations d'investissement et 14,7 M€ de coûts d'aménagement des abords des sites.

Tableau n° 2 : contribution des collectivités territoriales au financement du projet (montants hors taxe - HT)

Nature de la dépense (M€)	**région Île de France**	**Ville de Paris**	**Ville d'Aubervilliers**	**Plaine commune**
Site d'Aubervilliers				
Foncier			0,29	1,84
Études et prestataires	15,23			
Travaux	92,39			
Coûts de premier équipement mobilier	5,00			
Aménagement des abords	3,72			9,78
Site de la Chapelle				
Foncier		12,13		
Travaux de démolition et dépollution		2,97		
Subventions	23	23		
Aménagement des abords		1,2		
Total	**139,3**	**39,3**	**0,29**	**11,62**

Source : Cour des comptes d'après les données fournies par les collectivités

Par ailleurs, les collectivités ont investi dans les infrastructures de transport, dont l'usage dépasse le périmètre du projet de Campus Condorcet, à hauteur de 199 M€, dont 31,1 M€ dans l'aménagement autour des sites et 168 M€ dans les infrastructures de transport de la ligne de tramway T8 et de la ligne 12 du métro.

_____ CONCLUSION ET RECOMMANDATION _____

*Le Campus Condorcet a été construit au fil de l'eau, avec la participation de nombreux acteurs ; les décisions initiales, influencées par le mode de financement propre au Plan Campus, pèsent aujourd'hui sur sa réalisation. Ainsi, la recherche de surfaces pour construire un pôle universitaire à destination des étudiants de l'université Paris 1 a conduit à regrouper sous une même appellation deux opérations menées sur deux sites, selon deux calendriers différents et sans cohérence fonctionnelle. De plus, la scission du projet en deux phases, décidée en 2011 dans un contexte de manque de visibilité sur les financements disponibles, a conduit à sa réalisation partielle, sans perspective définie concernant la seconde phase à ce jour. Enfin, la constitution du projet a conduit à regrouper des établissements impliqués à des degrés très variés sur le plan immobilier, certains ayant vocation à y installer leurs sièges et une part significative, voire intégrale, de leurs équipes, d'autres disposant de surfaces limitées, voire inexistantes, à ce jour. Le Campus Condorcet ne constitue pas un regroupement, ce qui correspond au souhait des établissements, par ailleurs impliqués dans des partenariats au titre de la politique de site. L'*affectio societatis *des établissements membres n'est pas assurée jusqu'à présent, situation largement imputable à la posture attentiste de l'État, qui a laissé le projet s'élaborer en fonction des opportunités, sans lui donner un cadre et une direction claire.*

De même, les décisions concernant la répartition des opérations ont conduit à scinder les opérations du site d'Aubervilliers en deux modes de réalisation, un contrat de partenariat public-privé et une maîtrise d'ouvrage publique. Le recours au partenariat public-privé, induit par le Plan Campus, a permis la livraison de neuf bâtiments mis en service en septembre 2019, tandis que les bâtiments construits en maîtrise d'ouvrage publique ont été livrés plus tardivement, au printemps 2021. Dans ce contexte d'éclatement, les coûts d'ensemble des opérations n'ont jamais été consolidés. Au total, selon les données recueillies par la Cour, la phase 1 aura coûté 515 M€ pour les deux sites, Aubervilliers et La Chapelle. Le coût de la phase 2, tel qu'estimé il y a dix ans, s'élèverait à 201 M€.

L'EPCC est aujourd'hui engagé dans les travaux du site de La Chapelle. Toutefois, il convient de clarifier l'objet du projet de Campus Condorcet, qui est un campus de recherche, et de faciliter à l'avenir la gestion du site de La Chapelle. La Cour recommande donc de :

1. *confier la gestion du site de La Chapelle à l'université Paris 1 à l'issue des travaux prévue au plus tôt en 2024 (MESRI, EPCC, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne).*

Chapitre II

Le Campus Condorcet : le difficile avènement d'un établissement public

I - Un établissement aux missions et modalités de fonctionnement mal définies

A - Une mission immobilière qui prend le pas sur l'ambition initiale du Campus

1 - Une ambition initiale de mutualisation scientifique abandonnée

L'association de préfiguration du Campus Condorcet avait notamment pour mission d'identifier les services et fonctions pouvant être mutualisés, et la fondation de coopération scientifique lui succédant avait entre autres missions celle d'appuyer et promouvoir la coordination des programmes de recherche de ses membres. Le dossier déposé dans le cadre du plan Campus et sélectionné en 2009 invitait à mutualiser « *autant que possible* » la gestion des relations internationales (soutien aux cotutelles de thèse, mobilité étudiante, conduite coordonnée des politiques d'invitation de chercheurs étrangers, suivi des contrats européens, etc.) et insistait sur la coopération pédagogique (co-accréditation d'écoles doctorales, masters co-habilités, objectif d'évoluer vers une pratique généralisée de l'hospitalité doctorale et vers la validation mutuelle des enseignements de master et de doctorat). L'ensemble de ces ambitions ont été abandonnées, les réalisations en matière de mutualisation se limitant à la construction d'équipements et à l'ouverture du Grand équipement documentaire, dans des conditions dégradées (voir *infra*).

2 - Un projet d'abord immobilier, piloté par une équipe resserrée

Le projet de Campus Condorcet a d'abord été piloté en tant que projet immobilier, d'une part parce qu'il s'agissait d'un projet complexe, d'autre part parce que la mise à disposition des bâtiments et l'installation des unités de recherche était supposée permettre de créer des synergies scientifiques. La commande d'un projet scientifique à l'EPCC n'est formalisée par le ministère que neuf ans plus tard, en 2018.

Le projet immobilier a été dans un premier temps organisé autour d'une équipe resserrée. La fondation de coopération scientifique ne comptait que cinq à sept personnes et a eu recourt à l'externalisation des missions. La mission d'assistance générale a été confiée successivement à l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (EMOC), devenu en 2010 l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers culturels (OPPIC), puis à l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France (EPAURIF) jusqu'en 2017. Quant à la mission d'intervention foncière, comprenant les acquisitions de terrains, leur gestion et l'apport d'expertise, elle a été confiée à l'Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP, devenue Grand Paris Aménagement) par convention en date du 6 décembre 2011.

La fondation puis l'établissement public de coopération scientifique (EPCS) ont, en outre, eu recours à plusieurs prestataires privés. L'assistance externe publique et privée a représenté un coût significatif pour l'État de 5,89 M€ sur la période 2010-2020[18].

B - Un établissement public *sui generis*, aux missions mal définies

1 - Un statut unique occasionnant des difficultés

L'établissement public Campus Condorcet, au statut unique d' « *établissement public national de coopération à caractère administratif* » est créé par la loi du 28 février 2017[19]. Ce statut est

[18] Ce coût a été essentiellement pris en charge sur les crédits du Plan de relance attribués à l'association de préfiguration du Campus Condorcet et à l'EMOC, et les intérêts intermédiaires de la dotation non consomptible attribués à l'EPCS/EPCC ou à l'AFTRP. L'EPAURIF a reçu pour sa mission un complément de subvention pour charges de service public.

[19] L'article 44 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain crée l'établissement public *sui generis* Campus Condorcet. Ses dispositions sont complétées par le décret n° 2017-1831 du 28 décembre 2017 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement public Campus Condorcet. Cet article est abrogé par la loi de programmation de la recherche du 24 décembre 2020 n° 2020-1674, qui confirme le statut de l'EPCC et l'essentiel de ses missions, tout en apportant de nouvelles dispositions.

confirmé par la loi de programmation pour la recherche du 24 février 2020. L'EPCC, qui rassemble les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche qui « *regroupent tout ou partie de leurs moyens sur le campus de sciences humaines et sociales* », a d'abord pour mission d'assurer la réalisation et le fonctionnement du Campus Condorcet, et porte en second lieu des missions scientifiques. Les missions scientifiques prévues par la loi de 2020 sont au nombre de sept et ne permettent toujours pas d'afficher une direction claire entre coopération, mutualisation et coordination. En effet, le rôle de l'EPCC vis-à-vis des membres tel que prévu par la loi est variable : tandis que la mission documentaire lui revient en propre, il apporte un soutien quant aux activités de recherche et de formation, à l'innovation ou à la vie étudiante ; il contribue à la diffusion des savoirs ; s'y ajoute une mission de coordination dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de recherche et d'innovation.

Le caractère exceptionnel de son statut et de ses missions a occasionné des difficultés de plusieurs ordres :

- tout d'abord, il n'a jusqu'ici pas fait l'objet d'un suivi régulier à travers un contrat d'établissement. Le projet a été suivi indirectement *via* les contrats d'établissements des 11 établissements membres au sein de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), ce qui en interdit une vision globale, et notamment la mutualisation des moyens. Si la loi de programmation pour la recherche prévoit l'instauration d'un contrat pluriannuel pour l'EPCC, celui-ci reste à rédiger ;
- de plus, l'EPCC dépend, selon les sujets, de différents interlocuteurs au sein de la direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI) et de la DGSIP, sans interlocuteur attitré. Le ministère n'a jamais organisé un pilotage unique de ce dossier, qui s'est trouvé éclaté entre la DGRI, la DGESIP et le cabinet ;
- enfin, l'EPCC n'étant pas un regroupement, il n'a pas été attendu des établissements qu'ils coordonnent leur offre de formation ni leurs stratégies de recherche.

2 - Une gouvernance qui laisse une place centrale aux établissements

La gouvernance de l'établissement public Campus Condorcet est organisée autour de trois instances : le conseil d'administration et le bureau, au sein desquels les établissements ont jusqu'ici tenu une place prééminente, et le conseil scientifique qui, du fait de l'absence de perspectives claires concernant l'ambition scientifique du Campus Condorcet, a jusqu'ici joué un rôle limité.

Le président de l'établissement public Campus Condorcet était, selon les dispositions de la loi du 28 février 2017[20], élu par le conseil d'administration sur proposition des établissements et des organismes membres de l'établissement. Les évolutions apportées par la loi de programmation pour la recherche traduisent une plus grande implication de l'État. Notamment, le président de l'établissement, « *choisi parmi les membres du conseil d'administration sur proposition de celui-ci est nommé par décret pris sur le rapport des ministres chargés de l'enseignement supérieur et de la recherche* »[21].

Toutefois, les évolutions apportées ne concernent pas le bureau de l'établissement public. Depuis la mise en place de l'EPCS et dans la continuité de la fondation de coopération scientifique, le président et les chefs d'établissement se réunissent en bureau mensuel, préparant ainsi les conseils d'administration. Le décret du 8 octobre 2021 relatif à l'EPCC ne modifie pas les dispositions relatives à cette instance prévues par le décret du 28 décembre 2017[22]. Ainsi, « *le bureau assiste le président dans la préparation et la mise en œuvre de la politique de l'établissement public, notamment sur les questions budgétaires et toutes celles ayant un impact financier important sur l'établissement public ou sur ses membres qui sont soumises à son approbation suivant des modalités définies dans le règlement intérieur. Les contributions des membres de l'établissement public sont validées à l'unanimité par le bureau avant leurs présentations au conseil d'administration.* » Les comptes rendus du bureau ne sont pas transmis au conseil d'administration.

De ce fait, le conseil d'administration de l'établissement a été jusqu'ici limité dans son rôle stratégique par l'importance du bureau. Celle-ci correspond à l'impulsion initiale du projet, celle d'établissements se rejoignant pour porter un projet immobilier. Elle ne correspond plus aux enjeux actuels, alors que le Campus doit évoluer d'une mission de construction à une mission de gestion dans le cadre d'un modèle qui reste mal défini, en particulier s'agissant du périmètre et des modalités de la mutualisation. A titre d'illustration, la restauration administrative n'a ainsi jamais été organisée de manière rationnelle. Le programme fonctionnel de 2011 prévoyait à la fois de confier la gestion de la restauration conventionnée pour les étudiants et pour le personnel au CROUS, et de

[20] Article 44 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain.

[21] Article 17 de la loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur. De plus, un représentant de chacun des deux ministres siège désormais au conseil d'administration, et les personnalités qualifiées seront désignées par arrêté conjoint des ministres de tutelle et non plus par le président de l'établissement.

[22] Article n° 12 du décret n°2017-1831 du 28 décembre 2017 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement public Campus Condorcet.

construire un restaurant administratif propre à l'INED. De la même manière, l'INED dispose de son propre service d'accueil et de gestion du courrier, alors que l'EPCC propose ces mêmes services. La capacité du Campus à élaborer par lui-même un projet scientifique est également freinée par la recherche permanente du consensus.

II - Une gestion compromise par un manque d'anticipation

A - Des sources de financement multiples, un modèle économique bancal

1 - Une information financière lacunaire quant à l'emploi des ressources issues de la dotation Campus et du plan de relance

Fruits de l'histoire, l'EPCC dispose de sources de financement liées, d'une part, à la nécessité de financer les investissements prévus au plan Campus (crédits du Plan de relance, intérêts intermédiaires et intérêts de la dotation non consomptible, emprunt auprès de la BEI, etc.) et, d'autre part, des sources de financement liées au fonctionnement de l'établissement et au paiement des loyers PPP en phase d'exploitation (contributions des membres au titre de la « redevance d'occupation », du règlement intérieur, des services « vie de Campus », subvention pour charge de service public depuis 2019, recettes annexes dans le cadre du contrat de partenariat[23], etc.).

L'information sur l'utilisation des crédits du plan de relance et de la dotation Campus est toutefois insuffisante dans les comptes financiers, et les clauses de suivi des conventions d'utilisation des crédits extrabudgétaires de l'État alloués au projet n'ont pas été entièrement respectées. L'instruction menée par la Cour a ainsi mis en lumière la documentation lacunaire de l'utilisation de plusieurs types de crédits (Plan de relance, intérêts intermédiaires versés par l'Agence nationale de la recherche (ANR), intérêts de la dotation non consomptible, etc.). Ainsi, ni les comptes financiers de l'EPCS ni ceux de l'EPCC ne retracent l'utilisation de manière détaillée infra-annuelle et pluriannuelle des intérêts de la dotation non consomptible (DNC).

De plus, l'établissement ne dispose pas d'un plan de trésorerie globale sur la durée du contrat de PPP. Seul un plan de trésorerie existe pour l'opération du site de La Chapelle.

[23] Cf. annexe n°1 sur le financement du Campus Condorcet.

Par ailleurs, l'établissement n'a pas encore stabilisé de manière claire et documentée la répartition des coûts de son fonctionnement entre les différentes sources de financement existantes, ce qui est générateur de frictions et de demandes d'éclaircissement de la part des établissements membres comme de la tutelle. Il conviendrait désormais que l'EPCC soit en mesure de justifier la destination des ressources de l'établissement public auprès des membres fondateurs.

2 - Un établissement entièrement dépendant des financements extérieurs pour ses investissements

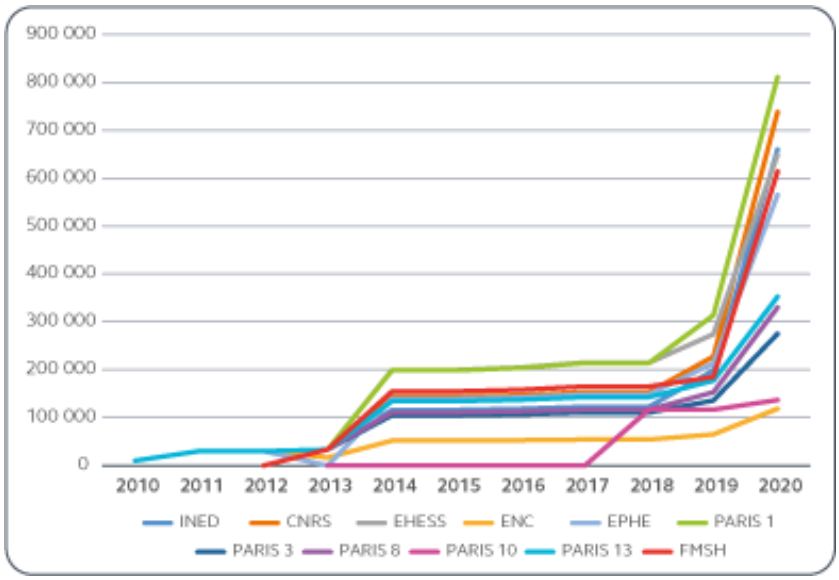
L'EPCC ne dispose d'aucune capacité d'auto-financement propre (CAF). Le montant de sa CAF suit ses résultats comptables, hormis en 2016 du fait de l'inscription d'une provision pour dédit. L'EPCC est ainsi entièrement dépendant des financements extérieurs pour ses investissements. Ceux-ci sont conséquents, puisqu'ils s'élèvent à plus de 173 M€ entre 2012 et 2020.

Les déficits successifs constatés de 2012 à 2018 n'ont pas remis en cause la solvabilité de l'établissement en raison de son mode de financement sur subvention. L'EPCC perçoit par anticipation la majeure partie de ses ressources, à son démarrage en 2012 avec les *boni* de liquidation de la fondation (4,9 M€) puis, à partir de 2016, avec les intérêts de la dotation non consomptible (pour mémoire, à hauteur de plus de 18,145 M€/an). Il a également reçu, avant fin 2020, une grande partie de la subvention due par la Ville de Paris pour la construction du site de La Chapelle. Ce mécanisme conduit l'EPCC à disposer d'une trésorerie plus qu'abondante fin 2020 ; elle s'établissait à 94,275 M€ (pour mémoire, elle s'élevait à 17 M€ en 2016).

3 - Des contributions des établissements membres en forte augmentation mais dont les montants sont déterminés selon un dispositif conventionnel devenu illisible

Les établissements contribuent au fonctionnement du Campus Condorcet *via* plusieurs conventions, selon des clés de répartition devenues illisibles. La mise en service du campus en septembre 2019 a occasionné une forte augmentation des contributions, dont le montant total, qui s'élevait à 1,6 M€ en 2018, est passé à 2,1 M€ en 2019 puis 5,2 M€ en 2020.

Graphique n° 1 : évolution de la somme des contributions des établissements membres



Source : comptes financiers de la FCS, de l'EPCS et de l'EPCC

À la contribution annuelle demandée aux premiers membres de l'association en 2009 de 30 000 € chacun, soit 90 000€ au total, a été substituée une contribution dite « *au titre du règlement intérieur* », dont la clé de répartition a été fixée en 2012. Ces contributions visaient à compléter les besoins de fonctionnement de la fondation puis de l'établissement public, dotés par ailleurs de crédits du Plan de relance, et à compenser le coût de la mise à disposition de personnels. La contribution globale au règlement intérieur des membres, tous établissements confondus, a augmenté sur la période de 502 %, passant de 90 000 € en 2009 à 1 715 627 € en 2021. Cette augmentation est venue compenser en partie celle du coût de la mise à disposition croissante de personnels au service du projet.

À l'ouverture du campus en 2019 ont été institués deux nouveaux types de contributions :

- une redevance d'occupation correspondant au droit d'occupation et d'usage des bâtiments du Campus d'Aubervilliers, en première phase. L'INED dispose d'une décote de 50 000€ pendant les dix premières années suite à la cession de son ancien siège boulevard Davout. Cette redevance se divise en différentes composantes, l'une assise sur les m^2

de surfaces privatives occupées, les autres portant sur les équipements mutualisés en fonction de trois facteurs combinés (effectifs des occupants en phase 1, effectifs d'utilisateurs projetés pour 2020, volume des collections apportées au GED) ;

- la contribution aux services « vie de Campus » vise à couvrir les services non prévus par le contrat de partenariat et nécessaires au fonctionnement des bâtiments et de l'activité d'enseignement et événementielle (accueil, planification des salles, logistique, etc.) et dont l'EPCC assure la gestion directe. Afin d'accompagner ces coûts supplémentaires, le MESRI a alloué, à compter de 2019, une dotation de fonctionnement dite « vie de campus » à l'établissement sous réserve d'une égale contribution des membres. Le projet de protocole relatif à la contribution aux services « vie de Campus » cristallise les tensions. En discussion depuis 2019, il n'a pas été signé à ce jour par les établissements membres.

À partir de 2020, une convention portant sur le financement des acquisitions d'ouvrage et de périodiques pour le GED a été mise en place. Elle prévoit que chaque établissement transfère à l'EPCC les crédits documentaires qu'il affectait préalablement aux collections transférées au GED.

La libération de sites par les équipes rejoignant le campus n'a pas permis de produire des économies significatives permettant de couvrir ces nouvelles dépenses (cf. 1er chapitre). D'après les données recueillies par la Cour auprès des établissements, ceux-ci ont libéré, au 1er janvier 2020, 8 498 m² de surface utile nette (SUN) et prévoient d'atteindre 14 231 m² SUN libérés à l'issue de la phase 1 et de la construction du bâtiment EPHE. Ces libérations permettent une économie estimée à 0,77 M€ en 2020, alors que la redevance d'occupation s'élève à 2,07 M€ cette même année et atteint 3,6 M€ en 2021. Le Campus Condorcet constitue ainsi une source de surcoûts financiers pour les établissements, conséquence directe des surfaces supplémentaires accordées aux établissements et des équipements nouveaux qui y ont été implantés.

L'absence de simplicité et de lisibilité du système de contributions couplée à la croissance des montants dus par les membres, par ailleurs soumis à des tensions financières, conduit ce mode de fonctionnement dans l'impasse. Il est indispensable dans ce contexte de donner de la lisibilité aux établissements sur leur niveau de contribution et sur son évolution à venir. À ce jour, l'EPCC ne dispose pas d'éléments de projection sur la contribution des membres. Une remise à plat des modalités de contribution des établissements ainsi qu'une clarification de leur objet s'impose.

B - Une fonction immobilière à consolider d'urgence

1 - Une fonction immobilière insuffisamment outillée

La fonction immobilière, capitale pour la réussite du Campus, est dénuée de moyens. En effet, alors que la livraison des premiers bâtiments a eu lieu à Aubervilliers en septembre 2019, que le GED et le bâtiment de recherche EHESS ont été livrés au printemps 2021, et que l'établissement se trouve pour la toute première fois au défi de conduire la maîtrise d'ouvrage publique d'une opération de 12 000 m^2 SU, celle de La Chapelle, les outils nécessaires à la planification et à la gestion de ce parc immobilier ne sont pour l'heure pas élaborés ou disponibles :

- l'établissement ne dispose pas d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière[24] (SPSI) à ce jour. L'établissement fait l'objet d'un suivi renforcé sur ce point. Une première réunion avec la direction de l'immobilier de l'État (DIE) a eu lieu le 17 juin 2020. Un plan d'action a été établi et un marché a été publié en septembre 2021 pour son élaboration ;
- l'établissement ne dispose pas non plus d'un programme pluriannuel d'investissement, alors qu'il assume directement la maîtrise d'ouvrage de plusieurs projets (Porte de La Chapelle, construction prochaine du bâtiment EPHE) ;
- un schéma directeur de gestion immobilière de l'ensemble du Campus est en cours d'élaboration avec l'assistance d'un cabinet extérieur ;
- la maintenance du système d'information patrimonial de l'EPCC a été arrêtée par le prestataire en 2020. L'EPCC travaille actuellement à la recherche d'une nouvelle solution, qui doit être compatible avec le système d'information du titulaire du contrat de PPP. L'outil-cible doit permettre de réaliser l'inventaire physique du mobilier et d'assurer le suivi de l'occupation des bâtiments. Cette fonctionnalité fait à ce jour cruellement défaut à l'établissement, qui se trouve dans l'incapacité de rendre compte de l'utilisation des espaces et de la pertinence de leur affectation.

[24] La circulaire du Premier ministre du 19 septembre 2016 rappelle que les SPSI ont été étendus aux opérateurs de l'État par circulaire du ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État du 16 septembre 2009.

Alors que l'EPCC pilote des projets pluriannuels complexes et gère l'exploitation d'un campus qui représente déjà 59 800 m² SU en 2021, il est indispensable que l'établissement se dote de toute urgence des outils nécessaires au pilotage de la fonction immobilière, notamment un SPSI.

2 - Un suivi du contrat de partenariat très exigeant

Le suivi du contrat de partenariat s'avère complexe sur la durée, en termes techniques, juridiques et financiers. À ce jour, sept personnels de la direction Architecture et urbanisme sont affectés au suivi du PPP dont quatre rémunérés par les intérêts de la dotation non consomptible (DNC). Il fait également l'objet d'un accompagnement externe dont le coût est estimé à 1,28 M€ sur la période 2012-2020.

Le modèle financier du PPP, sur lequel repose les hypothèses de coût sur 25 ans est un tableau de bord aux formules complexes, qui ne correspond pas aux besoins de l'établissement qui a tardé à se l'approprier. Cet outil doit cependant être maîtrisé par l'EPCC car les données d'entrée du modèle de soutenabilité financière du projet global fourni par le ministère en dépendent. Il n'a été actualisé pour la première fois qu'à l'occasion du contrôle de la Cour, en avril 2021.

Le suivi du contrat de partenariat s'avère particulièrement exigeant sur les aspects suivants :

- d'une part, le pilotage du contrat en phase d'exploitation repose sur un système de pénalités qui suppose la mise en place d'un suivi rigoureux. Il doit notamment permettre à l'EPCC de s'assurer du respect des performances attendues en matière de prestations d'entretien et de maintenance. Ainsi, le contrôle des performances assuré par l'EPCC au démarrage du contrat a donné lieu au constat de nombreux écarts et au calcul de pénalités qui ont été notifiées au partenaire. En matière de performance énergétique, le contrôle doit prendre effet à l'issue de la deuxième année d'occupation ;
- d'autre part, l'EPCC doit s'assurer du respect des dispositions du contrat concernant l'exploitation des équipements mutualisés. En effet, le contrat prévoit l'exploitation de services par le titulaire ou par des tiers. Ainsi, le titulaire est chargé de l'exploitation de la Maison des chercheurs, en contrepartie du versement d'une redevance annuelle à l'EPCC. Dans le cas d'un remplissage inférieur à 65 %, l'EPCC doit verser au titulaire une rémunération, égale à 65 % du chiffre d'affaires théorique engendré par l'hébergement. Dans le contexte de la crise sanitaire, ces dispositions ne ménagent pas les intérêts de l'EPCC.

C - Une gestion des ressources humaines trop complexe

La FCS puis l'EPCS ont bénéficié de la part des établissements de mises à disposition d'agents, qui ont été refacturées partiellement[25] par l'EPCC aux établissements. En 2014 et 2015, à la faveur de l'engagement du gouvernement de créer 5 000 nouveaux emplois dans l'enseignement supérieur et la recherche, le MESRI a doté trois établissements membres de six nouveaux emplois affectés au Campus Condorcet[26], dont trois pour le GED. Avant la création de l'EPCC, en 2017, l'EPCS bénéficiait au total de 22 mises à disposition, soit un coût pour les établissements de 1,5 M€.

En 2018, le ministère annonce qu'il accompagnera la structuration de l'établissement au moyen de créations d'emplois déployées progressivement entre 2018 et 2020. Alors que l'établissement estimait son besoin à 167 emplois, le ministère retient la cible de 144 emplois à l'horizon 2020, dont 40,5 qu'il a financés. Les nouveaux emplois financés par le ministère sont portés par le rectorat, sur le titre 2 du budget de l'État. À ces différents statuts vient s'ajouter la création d'une unité d'appui à la recherche (UAR) par décision du président-directeur général du CNRS en date du 29 octobre 2019 et visant à mettre à disposition du GED des agents fonctionnaires et contractuels du CNRS, de l'INED et de l'EHESS. Enfin, l'EPCC recrute des contractuels sur son budget propre depuis début 2020, ce qui porte à cinq le nombre de statuts différents qui coexistent au sein de l'EPCC. En 2020, l'établissement ne gérait en direct que 40 % des agents en activité.

Dans ce contexte, l'établissement n'a produit son premier bilan social qu'en juillet 2021. Les comptes financiers de l'EPCC ne font apparaître qu'une partie des coûts salariaux réels qu'engendre l'activité du Campus. Le coût complet de la masse salariale devrait être porté au rapport de gestion de l'établissement, ce qui n'est pas le cas. De plus, l'établissement devrait être vigilant quant à la croissance de ses effectifs hors GED. Le dossier d'expertise préalable de 2012 estimait les effectifs nécessaires pour les fonctions support à 44 personnes. L'EPCC disposait de 54 ETP hors GED en 2021 et a pour cible 76,5 ETP hors GED en 2022. L'établissement doit veiller à contenir sa masse salariale en matière de nouveaux recrutements et de niveau de salaire.

[25] Le remboursement appliqué n'a été que partiel jusqu'à 2014, exercice à partir duquel les mises à disposition sont refacturées de manière plus complète par les établissements membres, en échange de quoi, leur contribution au règlement intérieur est significativement augmentée pour donner à l'établissement public les moyens de rembourser cette masse salariale.

[26] Emplois dits « Fioraso ».

Enfin, les fonctions supports de l'établissement ont crû par attribution de moyens supplémentaires à l'EPCC, sans travail de revue des moyens disponibles dans les établissements. Il en résulte qu'une offre de services logistiques a été développée par l'EPCC sans prise en compte des moyens humains déjà affectés à ce type de mission au sein des établissements membres ayant vocation à installer des équipes importantes sur le Campus. Ainsi, l'INED, qui a transféré à Aubervilliers l'ensemble de ses équipes de fonction support gérant son ancien patrimoine dispose toujours d'un service « patrimoine, logistique, prévention ». Il convient d'effectuer une revue des moyens consacrés aux fonctions support (logistique, accueil, courrier, exploitation maintenance, assistance informatique, organisation d'évènements, etc.) pour lesquels il existe un risque de doublon entre l'EPCC et les établissements installés ou ayant vocation à s'installer sur le site d'Aubervilliers.

D - Une ambition en matière numérique revue à la baisse

Le numérique a été identifié de longue date comme un sujet de mutualisation essentiel pour le Campus Condorcet. Pour autant, l'EPCC et les membres fondateurs ne sont jamais parvenus à définir le niveau de mutualisation attendu. Les services qui pourraient être délivrés au niveau du Campus Condorcet sont pourtant identifiés dès le dépôt du projet en 2009 : mise en place d'une offre de qualité en matière de services en ligne et de ressources électroniques, plateforme de diffusion de données, etc. Cependant, la question du rôle du Campus Condorcet est posée, entre « *agence de moyens numériques ou opérateur impulsant par lui-même une stratégie à l'échelle du Campus* »[27]. Les établissements ne souhaitent pas « *voir brider leurs propres capacités d'innovation en matière numérique* ». Ce sujet devait être traité dans un projet de schéma directeur, projet formalisé en 2014 puis abandonné.

La perspective de l'ouverture du Campus a conduit l'EPCS puis l'EPCC à définir des objectifs opérationnels : réseau, téléphonie, reprographie, prestations de services « à la demande » comme l'assistance aux utilisateurs. Ces services sont intégrés au projet de protocole « vie de Campus », non signé à ce jour.

[27] Procès-verbal du bureau de la fondation de coopération scientifique, juillet 2011.

En parallèle, sous l'impulsion du ministère, un nouveau projet intitulé CONDORNUM est élaboré, visant à « *impulser une transformation profonde des pratiques de recherche en SHS en développant les humanités numériques*[28] ». Ce projet, proposé au titre du contrat de plan État-Région puis intégré à la réponse à l'appel à projet « Excellence sous toutes ses formes » du PIA4, ne trouve pas les voies de sa concrétisation et reste à ce jour sans financement.

Dans ce contexte, l'EPCC doit, au minimum, se doter d'un schéma directeur informatique et mettre en place une politique de sécurité des systèmes d'information. En l'absence d'un système de recherche commun, la mise en interopérabilité des dispositifs numériques existants des établissements constitue un prérequis incontournable.

III - Une ouverture du Grand équipement documentaire contrariée

A - Des conditions d'ouverture dégradées

Le Grand équipement documentaire (GED) est un dispositif emblématique du projet de Campus Condorcet. Conçu autour de la mise en commun de 55 fonds documentaires apportés par les unités appelées à rejoindre le site d'Aubervilliers et du transfert de la bibliothèque de la Fondation maison des sciences de l'homme (FMSH), il devait permettre de rassembler plus d'un million d'ouvrages, dont 80 % devait se trouver en accès libre pour les chercheurs, avec une ouverture en continu 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Les archives des chercheurs sont également collectées et répertoriées afin de servir de matériau de recherche.

Le GED, bibliothèque de recherche, porte également une dimension de soutien à la recherche. L'annexe au projet stratégique de 2018 prévoit ainsi « *la constitution de corpus numériques, l'appui aux chercheurs sur l'aspect documentaire de leurs projets de recherche, la diffusion de la production scientifique et la promotion des nouveaux modes de publication, la mise en valeur des ressources documentaires des établissements* ».

[28] Fiche projet CPER 2021-2027.

Le choix d'insérer le Campus dans son environnement urbain a conduit à concevoir le bâtiment selon des usages différenciés. Les étudiants de premier cycle et les riverains ont accès au rez-de-chaussée. En revanche, les salles de consultation dans les étages sont réservées aux chercheurs, doctorants et étudiants de master.

Entre les prémices de la conception du GED en 2011 et son ouverture en novembre 2021, plus de dix ans se sont écoulés. Permettre l'accès physique à des fonds documentaires n'est plus suffisant au vu des évolutions des SHS. La dimension numérique et de soutien à la recherche est devenue essentielle. Cette dimension est pourtant passée au second plan. Au jour de son ouverture, les objectifs même d'accès aux ouvrages ne sont pas atteints. Le GED a ouvert en novembre 2021 au rythme de deux jours par semaine, sur une amplitude restreinte, et avec un accès à 500 000 ouvrages au lieu d'un million.

B - Une absence de formalisation des engagements des établissements et un défaut de prise de position du ministère

Les moyens humains du GED sont essentiellement constitués d'agents mis à disposition par les établissements. Le rapport de l'Inspection générale des bibliothèques[29] (IGB) de 2009 évaluait les besoins du GED à 80 à 100 équivalents temps plein (ETP) et recensait 94 personnes exerçant des fonctions documentaires dans les établissements membres. Le besoin du GED a été réévalué à 106 ETP en 2016, cible confortée par l'IGB en 2018[30]. Pour autant, les différents rapports n'ont pas été suivis par un engagement ferme des établissements à transférer les postes recensés. Cette absence de formalisation, couplée au défaut de prise de position du ministère sur le sujet, ont mené à une situation aujourd'hui critique.

Le GED a ouvert en novembre 2021 avec 60,2 ETP, loin de la cible des 106 ETP. Selon les réponses reçues par la Cour dans le cadre de l'enquête, le ministère et les établissements ont engagé une démarche visant à fournir de nouveaux postes provenant pour moitié des établissements, les autres postes étant financés par le ministère. L'apport de 20,5 ETP au GED est acté à ce jour et les négociations se poursuivent.

[29] Daniel Renoult, Valérie Tesnières, *Future bibliothèque du Campus Condorcet : étude de définition*, Inspection générale des bibliothèques, 2009.
[30] Benoît Lecoq, *Le Grand Équipement Documentaire du Campus Condorcet, Inspection générale des bibliothèques*, inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, 2018.

La poursuite de ces efforts est indispensable pour que le GED puisse accomplir sa mission, dans un contexte encore fragile. Les moyens consentis à ce jour ne devraient permettre qu'une ouverture à hauteur de 5 jours par semaine en 2022 et non une ouverture en continu.

Tableau n° 3 : les effectifs du GED (en équivalents temps plein)

Établissement	**Estimations initiales**	**ETP au 1er novembre 2021**	**ETP au 1er janvier 2022**	**ETP supplémentaires prévus pour 2022**
CNRS	21,5	10,6	9,6	2
EHESS	21	5,5	7	2,5
INED	9,6	5,8	5,8	-
EPHE	5	2	3	1
FMSH	40	20,6	20,6	2
Paris 1	5,2	3	4,5	-
Paris 3	4,5	3	3	1
Paris 8				1
Paris 13				1
EPCC	-	9,7	9,7	10
Total	**106,8**	**60,2**	**63,2**	**20,5**

Source : Cour des comptes d'après les données de l'EPCC

La diversité des situations des agents est source de difficultés. D'une part, le transfert des agents mis à disposition est encore à effectuer pour la majorité d'entre eux. D'autre part, 21 agents du CNRS, de l'INED et de l'EHESS sont mis à disposition *via* l'unité d'appui à la recherche (UAR) créée par le CNRS. Cette coexistence des statuts et des situations est un facteur de complexité pour le GED : disparités en termes de rémunération, de nombre de jours de congés, de politique sociale et d'accès à la formation, difficulté pour pourvoir les postes, dépendance vis-à-vis des établissements et de leurs procédures respectives.

À ce jour, le ministère ne semble pas en mesure d'apporter de garantie au GED de disposer pleinement des moyens humains nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Pour les chercheurs, comme pour les observateurs extérieurs, l'heure est à l'inquiétude.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'établissement public Campus Condorcet, au statut atypique et qui rassemble des établissements aux intérêts divers, connaît des difficultés de fonctionnement importantes, illustrées notamment par l'ouverture du Grand équipement documentaire dans des conditions dégradées, inacceptables au vu de l'ambition du projet et des moyens investis. Ces difficultés sont liées à un manque d'anticipation et de pilotage de la part de l'État, qui a laissé le projet évoluer au fil de l'eau sans définir précisément sa cible, son organisation institutionnelle et son mode de fonctionnement. Dans ce contexte, les ambitions du projet en matière de mutualisation ont été revues à la baisse, tandis que l'EPCC a vu ses moyens humains hors GED augmenter sur la période, et n'a pas su garantir la transparence financière nécessaire à l'instauration d'une relation de confiance avec les établissements. Ces derniers n'ont pas non plus contribué au projet à la hauteur des estimations initiales, d'où les difficultés du GED.

Dans ce contexte, la Cour émet les recommandations suivantes:

2. *consolider d'urgence la fonction immobilière de l'EPCC en la dotant des outils nécessaires, au premier rang desquels un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) englobant la seconde phase, et assurer le suivi régulier de celui-ci. (MESRI, EPCC, établissements membres) ;*
3. *justifier la destination des ressources de l'établissement public auprès des membres fondateurs et établir des bilans d'emploi réguliers des ressources affectées pour la bonne information du conseil d'administration (EPCC) ;*
4. *élaborer un schéma directeur informatique garantissant l'interopérabilité des systèmes d'information recherche des établissements et renforçant la démarche de sécurisation des systèmes d'information, ce qui suppose la désignation d'un chef de file à bref délai. (EPCC, établissements membres) ;*
5. *mettre le Grand équipement documentaire en situation de fonctionner comme prévu en service continu, notamment en procédant sans délai au transfert ou au recrutement des agents nécessaires à son bon fonctionnement (MESRI, EPCC, établissements membres).*

Chapitre III

Des arbitrages nécessaires pour éviter un échec du projet qui serait lourd de conséquences pour les SHS

I - Un projet immobilier qui reste à achever

A - Une deuxième phase encore à définir

La seconde phase du projet immobilier prévoit la construction de surfaces de recherche complémentaires, des sièges de l'EPHE et de l'EHESS, et d'équipements complémentaires de moindre envergure (crèche, gymnase). À ce jour, seule la construction du siège de l'EPHE en avance de phase a fait l'objet d'un arbitrage, en 2018. Sa livraison est attendue pour 2025. Les arbitrages concernant le reste de la phase 2 demeurent à ce jour en suspens, avec le risque de ne jamais voir aboutir le projet de Campus Condorcet dans son ensemble. Concernant la programmation des surfaces, les seules estimations actuellement disponibles datent de 2011 (cf. 1er chapitre) et prévoient 42 660 m² SU pour 205 M€ HT (170 M€ sans le bâtiment EPHE).

Les arbitrages relatifs au contrat de projet État-Région 2021-2027 n'accordent pas de financement au projet de seconde phase du Campus Condorcet. Alors que le ministère indique prioriser le transfert du siège de l'EHESS et de la FMSH sur le Campus Condorcet, il étudie la possibilité d'une cession du siège actuel de l'EHESS au 54 boulevard Raspail et l'attribution de 50 % du produit de cession au projet. Des études de pré-programmation ont été confiées à l'EPAURIF qui a pour mission, notamment, la réalisation des études nécessaires au relogement des sièges

de l'EHESS et de la FMSH, « *opération la plus urgente*[31] » ainsi que le réajustement de la seconde phase sur la base d'une analyse critique de la première phase. Dix ans après la première estimation, la nécessaire actualisation du coût de la phase 2 sera disponible dans le courant de l'année 2022.

B - Des équipements collectifs calibrés pour l'ensemble de l'opération

Les équipements collectifs (GED, Maison des chercheurs, etc.) ont été calibrés pour l'ensemble de l'opération. À défaut de réalisation de la phase 2, l'investissement initial engagé dans ces équipements perdrait de sa pertinence. Ainsi, le programme initial de 2011 indique que le Campus doit concerner entre 11 et 12 000 personnes sur le site d'Aubervilliers dont 4 100 à 4 500 doctorants. Le programme du GED en 2014 vise un public-cible de 11 700 personnes, dont 3 500 étudiants de master, 4 600 doctorants et 3 600 chercheurs et enseignants-chercheurs. Or, les projections actuelles des établissements[32] ne prévoient que 7 445 personnes sur le site d'Aubervilliers à l'issue de la phase 1 et de la construction du bâtiment EPHE en avance de phase 2, ce qui représente 63 % des effectifs prévus. En termes de surfaces, 45 % des surfaces consacrées aux équipes de recherche ont été construites contre 92 % des équipements mutualisés.

Il convient de tenir compte de ces éléments, afin d'éviter un risque de sous-utilisation des équipements, qui concernerait le GED en premier lieu.

C - Le financement de la phase 2 non stabilisé

Des ressources mobilisables pour la réalisation d'une partie de la phase 2 existent, qui n'ont pas été questionnées par la tutelle jusqu'ici.

D'après le modèle de soutenabilité financière élaboré par le cabinet Finances Consult à la demande du MESRI, la trésorerie disponible à l'issue du contrat de partenariat en 2045 est évaluée entre 133,7 M€ et 147,8 M€

[31] EPAURIF, Cahier des clauses techniques particulières, mission de programmation et d'AMO pour la poursuite du développement du Campus Condorcet sur le site d'Aubervilliers.

[32] Ces données ont été recueillies par la Cour auprès des établissements, l'EPCC ne disposant pas d'une telle base de données.

selon le scénario retenu[33], ce qui représente entre 25,1 % et 27,8 % des intérêts attendus de la dotation non consomptible en euros courants. L'analyse d'août 2019 dégageait donc déjà à l'évidence des marges de manœuvre pour financer une partie de la phase 2. En moyenne, une épargne de 5,071 M€ par an est constituée entre 2025 et 2045 dans les comptes de l'EPCC.

Les comptes financiers de l'EPCC font apparaître une trésorerie abondante, établie à 94,2 M€ fin 2020, et comprenant 49,7 M€ d'intérêts de la dotation non consomptible (DNC) non utilisés, ainsi que 16,2 M€ de capital emprunté de manière excédentaire auprès de la BEI (cf. 1ère partie). Sur les 49,7 M€ de crédits disponibles des intérêts de la DNC, 31,9 M€ sont fléchés : 22,97 M€ pour la part de financement restant dû par l'État au titre de sa participation à l'opération de La Chapelle et 9 M€ au titre du financement du bâtiment de l'EPHE. Il reste donc d'ores et déjà au 31 décembre 2020 un solde de 17,73 M€ d'intérêts de la DNC libres d'emploi, qui s'ajoutent au 16,2 M€ d'emprunt BEI excédentaire, soit 33,9 M€ de trésorerie disponible.

Il revient à l'État de se saisir rapidement de ces marges. Trois destinations semblent pouvoir être envisagées à ce jour :

- la première réside dans une redéfinition des intérêts mis à disposition de l'EPCC, soit à travers une réduction du taux fixe garanti à l'EPCC sur la DNC, soit à travers une réduction de la DNC affectée à l'EPCC ;
- la seconde option porte sur le périmètre des dépenses prises en charge par les intérêts de la DNC. Le modèle de soutenabilité ne prend pas en compte le financement du gros entretien et renouvellement (GER) de toutes les opérations construites en maîtrise d'ouvrage publique (MOP), à la différence de ce qu'indiquait la convention de dévolution de la DNC. L'opération de La Chapelle et les bâtiments de la phase 2 ne sont à ce jour pas couverts. Une prise en charge globale du GER jusqu'en 2045 induirait une consommation supplémentaire d'intérêts DNC de l'ordre de 68,3 M€ ;
- la dernière option comporte le financement d'une partie de la phase 2 telle qu'esquissée à ce jour. Les crédits disponibles sur les intérêts de la DNC pourraient permettre d'envisager de financer, en complément d'autres apports, une partie de cette phase 2, notamment en couvrant le remboursement d'un nouvel emprunt auprès de la BEI ou de la Caisse des dépôts et consignations.

[33] Les intérêts des emprunts financiers étant désormais fixes, la sensibilité du modèle est réduite aux seules conditions de l'évolution de l'inflation sur les coûts d'exploitation et de maintenance.

II - Une ambition scientifique à définir

A - Des conditions qui ne sont pas réunies pour coordonner un projet scientifique

Le ministère n'a pas défini d'emblée la cible institutionnelle du projet, ni fixé d'objectifs à atteindre en matière d'intégration scientifique. La commande d'élaborer un projet scientifique est venue en second lieu, après la dimension immobilière. Si quelques initiatives en matière scientifique, souvent à la demande du ministère, émaillent les premières années du projet, l'EPCS devenant par exemple coordonnateur de l'Équipex Biblissima[34], la dimension scientifique est passée au second plan, la priorité ayant été donnée au dépassement des difficultés administratives et techniques afin de réaliser le projet immobilier.

En 2018, le ministère pose comme condition à la réalisation de la phase 2 l'élaboration d'un projet scientifique. Pour faire suite à cette demande, le bureau et le conseil d'administration élaborent, en 2018, le « Projet Condorcet 2025 », feuille de route déclinée en cinq objectifs. Projet « stratégique » et non « scientifique », le Projet Condorcet 2025 est peu approprié par les membres et encore moins par les unités de recherche du Campus. Le conseil scientifique n'a pas été associé à son élaboration. Le ministère n'a pas validé ce projet stratégique, considérant qu'il ne répondait pas à la demande.

Pour autant, une telle commande ne pouvait que placer l'EPCC en difficulté :

- l'EPCC n'est pas juridiquement un établissement scientifique. Il n'est pas non plus un regroupement. Statutairement, il n'a pas autorité pour coordonner les politiques scientifiques de ses membres ;
- la plupart de ses membres appartiennent à des regroupements, qui peuvent développer leurs propres orientations scientifiques ;
- le fonctionnement décisionnel du Campus, basé sur la recherche du consensus entre établissements membres, rend complexe une telle démarche ;

[34] Porté par un consortium réunissant l'EPCS et onze partenaires à travers la France, ce projet retenu dans le cadre du Programme Investissements d'avenir en 2012 visait à créer un observatoire écrit du Moyen-Âge et de la Renaissance en cherchant à atteindre une masse critique de données numériques. Il a été remplacé par Biblissima+, retenu au titre du PIA3 en 2020.

- le périmètre du « projet scientifique » n'est pas précisé. En effet, celui-ci peut renvoyer à deux niveaux : le périmètre physique du Campus, avec les unités de recherche présentes sur le Campus, ou le périmètre de l'espace de coopération, à l'échelle des onze établissements.

Dans ce contexte incertain, le président de l'EPCC a entamé une démarche à visée participative, tournée, d'une part, vers les établissements membres, et, d'autre part, vers les laboratoires. L'EPCC a déposé un projet en juin 2021 dans le cadre de l'appel à projet « Excellence sous toutes ses formes » du PIA 4, projet nommé *Crossings* et structuré en trois axes : le développement d'un pôle international sur les inégalités, le montage d'un centre spécialisé sur les outils numériques et la recherche-création, le renforcement des liens entre science et société. L'EPCC a demandé un montant de 35,6 M€ pour un total de 502,1 M€ de dépenses prévisionnelles sur dix ans[35]. Ce projet concentrait beaucoup d'attentes, tant de la part de l'établissement que du ministère, considérant une éventuelle sélection dans ce cadre comme un gage de la crédibilité du Campus Condorcet sur le plan scientifique.

Or, le projet déposé par l'EPCC n'a pas été retenu lors de la première vague de sélection, alors que des établissements membres ayant candidaté en leur nom propre ont été sélectionnés. Le jury international n'a pas retenu ce projet au motif suivant : *« Il n'y a aucune direction stratégique concrète, et on ignore qui travaillerait avec qui, et comment […] Le succès ne pourra être atteint qu'à la condition que les agendas académiques traditionnels et les modes de travail soient profondément transformés. La proposition de projet est totalement silencieuse sur ces conditions[36]. »* Ce constat rejoint le constat plus général de la Cour sur le fonctionnement du Campus Condorcet. Cet échec porte un coup sérieux à la vocation scientifique initiale du Campus Condorcet et à sa légitimité à coordonner des projets scientifiques. Dans ce contexte, le rôle de l'EPCC dans la montée en puissance du Campus sur le plan scientifique se trouve compromis.

B - Des missions d'appui scientifique à mettre en œuvre

À ce stade, les missions prévues par les textes en matière d'appui à la recherche ne sont encore que faiblement mises en œuvre. L'organisation de l'EPCC reste tournée vers l'immobilier. L'établissement ne dispose pas d'une direction responsable de l'appui à la recherche et les ressources qui

[35] Ces dépenses prévisionnelles sont majoritairement composées de dépenses de personnels mis à disposition par l'EPCC et les établissements sur la durée du projet, à hauteur de 412 M€.

[36] Agence nationale pour la recherche, *Rapport final du jury de l'appel à projet Excellence sous toutes ses formes,* 2021.

peuvent être affectées à ces missions sont éclatées entre plusieurs directions (GED, communication, vie de campus, etc.). De ce fait :

- la gestion documentaire est suspendue au bon fonctionnement du GED et à la capacité de celui-ci d'assurer sa mission ;
- en matière de soutien à la recherche, le GED affiche une ambition qui s'inscrirait dans ces missions, mais les difficultés liées à son ouverture font passer ces objectifs au second plan ;
- le soutien à l'innovation, et à la valorisation de la recherche est jusqu'ici resté à l'état de projet, par défaut de volonté des établissements de mutualiser des champs communs, comme le numérique ou les éditions ;
- la contribution à la diffusion des savoirs et de la culture scientifique est essentiellement assurée par le conseil scientifique et la direction de la communication, avec l'organisation d'évènements à l'échelle du Campus et de son territoire ;
- le soutien à la vie étudiante et de Campus a été freiné par la crise sanitaire. Il est également limité par l'ouverture retardée du pôle médical et l'absence d'équipements sportifs prévus en phase 2.

La manière dont la FMSH peut contribuer à la mise en œuvre de ces missions reste encore à préciser, au-delà de la mise à disposition d'agents pour le GED[37].

En outre, les services aux étudiants sont encore limités. À l'issue de la phase 1, le site d'Aubervilliers devait accueillir 2 606 étudiants de master et 2 530 doctorants, et les services aux étudiants font partie des ambitions originelles du projet. La dynamique de coopération pédagogique entre les établissements a toutefois été abandonnée, et les étudiants ne sont pas le public prioritaire du Campus. Le soutien à la vie étudiante et de Campus se heurte à plusieurs difficultés. D'une part, la crise sanitaire, qui a freiné la dynamique de vie de Campus. D'autre part, le dossier est partagé entre plusieurs acteurs, sans réelle vision globale : l'EPCC, le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) pour la restauration, l'association ARPEJ pour l'exploitation des résidences étudiantes. Le projet de pôle médico-social, qui devait occuper 400 m² du bâtiment de recherche sud et répondre notamment aux besoins des étudiants, connaît des difficultés de mise en route. Enfin, les surfaces d'enseignement actuelles ne répondent pas aux besoins. En phase 1, seules 20 salles de capacité restreinte (25 à 50 personnes, soit une capacité totale de

[37] Cour des comptes, *La Fondation maison des sciences de l'homme (FMSH),* référé, 17 janvier 2020.

629 personnes) sont consacrées aux enseignements de master. Les incertitudes qui pèsent sur la deuxième phase ne permettent pas à ce stade de lever ces difficultés.

Enfin, les équipements mutualisés, outils de la mise en œuvre des missions d'appui scientifiques du Campus, font l'objet d'un suivi au fil de l'eau par l'EPCC qui manque d'une vision d'ensemble pour garantir leur bonne utilisation au service de la recherche :

- l'hôtel à projet est rempli à 60 % en septembre 2021 d'après les données fournies par l'EPCC. Une procédure de sélection a été fournie à la demande de la Cour, qui reste très informelle (simple validation par le président si le projet est lauréat d'un appel national, européen ou régional, sinon examen par le conseil scientifique au regard de critères généraux) ;
- le taux d'utilisation de la Maison des chercheurs est de 16 % en septembre et de 23 % en octobre 2021. S'il est trop tôt pour en tirer des enseignements dans le contexte de la crise sanitaire, le niveau de fixation des tarifs devrait faire l'objet d'échanges réguliers afin de rester attractif ;
- le taux d'occupation des résidences étudiantes avoisine les 100 %, mais l'EPCC ne dispose pas des données permettant de garantir qu'il s'agisse d'usagers du Campus. D'après l'exploitant, la part des étudiants dépendant d'écoles membres du Campus se situe entre 50 % et 58 % selon la résidence, mais sans garantie que les étudiants suivent des cursus se déroulant sur le Campus ;
- l'EPCC ne dispose pas à ce jour d'indicateurs quant à l'utilisation du centre de colloques mais des données issues d'un simple planning de réservation.

C - Des missions nationales qui restent à définir pour permettre au Campus de jouer un rôle de soutien aux SHS françaises

Le modèle économique du Campus, hérité de l'histoire et basé sur l'empilement de différents types de contribution, est aujourd'hui à bout de souffle. Les clés de répartition, basées sur différents critères peu lisibles, n'ont pas été mises à jour depuis l'institution des différentes conventions. Il convient de mettre en cohérence les modes de financement avec le niveau d'ambition attendu du Campus. Si les établissements ont vocation à financer ce qui relève de la « prestation de service » offerte par l'établissement (coût d'occupation des surfaces et d'animation du campus) et à mettre en commun des moyens pour développer des pôles de

compétence, il revient au ministère de définir ses attentes concernant les missions nationales du Campus, et de le financer en conséquence *via* la subvention pour charge de service public (SCSP). La définition de missions nationales permettrait au Campus de renouer avec son ambition originelle, qui était de contribuer à la relance des SHS françaises, et de préciser le périmètre de ses bénéficiaires. Comme l'a écrit le ministère à la Cour, l'établissement public Campus Condorcet est chargé de « *la mutualisation de services bénéficiant aux établissements membres (…) et à la communauté française des sciences humaines et sociales, notamment par le portage de grands instruments, en particulier le Grand équipement documentaire* ».

La constitution d'un pôle éditorial pourrait notamment constituer l'une de ces missions. En effet, le Campus Condorcet regroupe des établissements qui, pour certains, ont développé une activité éditoriale de renom, mais qui sont confrontés à des défis communs : une difficulté à trouver un modèle économique viable, la transition numérique, un manque de pilotage des revues éditées par les laboratoires. Les précédents contrôles de la Cour[38] tendent à démontrer que les résultats de la recherche sont insuffisamment valorisés. Ils relèvent notamment la faiblesse de l'édition universitaire et des systèmes d'information recherche. Or, le soutien à l'innovation et la valorisation de la recherche figurent au titre des missions confiées à l'établissement par son statut de 2017. Les établissements étant confrontés à des difficultés similaires, il pourrait être envisagé de mutualiser tout ou partie de leur activité éditoriale, et d'organiser collectivement la diffusion des travaux de recherche menés sur le Campus.

D - Un dialogue avec l'État à reprendre sur la base du nouveau contrat pluriannuel

Il convient de tirer les conséquences des difficultés de l'EPCC à élaborer un projet scientifique et de son échec en première vague du PIA 4. Le ministère doit clarifier ses attentes vis-à-vis de l'EPCC et des établissements membres, afin de permettre à l'EPCC de concentrer ses efforts sur la réalisation pleine et entière de ses missions, à l'échelle du Campus et à l'échelle nationale.

[38] Cour des comptes, *La fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH),* référé, 17 janvier 2020 ; Cour des comptes, *L'École des hautes études en sciences sociales (EHESS),* référé, 3 mars 2021.

L'article L. 345-6 du code de la recherche introduit par la loi de programmation pour la recherche prévoit que l'EPCC « *conclut avec l'État un contrat pluriannuel qui définit, pour l'ensemble de ses activités, les objectifs de l'établissement et les engagements réciproques des parties. Le contrat prévoit les objectifs partagés avec les établissements et organismes membres, qui sont associés au contrat.* » Le dialogue contractuel devrait intervenir le plus vite possible de manière à préciser les missions et les moyens affectés. Les dispositions du contrat pluriannuel entre l'État et l'EPCC devront être déclinées dans l'ensemble des contrats de site conclus avec les établissements membres. La Cour estime que, pour donner une nouvelle chance au Campus Condorcet, l'outil le plus pertinent serait un contrat d'objectifs et de moyens, dans lequel l'EPCC, les établissements membres et l'État prendraient des engagements réciproques et mesurables.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Plus de dix ans après la sélection du projet dans le cadre du Plan Campus, le Campus Condorcet est mis en service, les équipements mutualisés sont opérationnels et des unités de recherche y sont implantées depuis septembre 2019. Pour autant, l'établissement public fait face à des difficultés majeures. Incapable d'élaborer un projet scientifique, il est confronté à l'échec du projet déposé dans le cadre de l'appel à projet "Excellence sous toutes ses formes" du PIA 4 en première vague. Sa capacité à appuyer les chercheurs dans leurs travaux, en dehors de leur fournir l'accès aux équipements mutualisés, reste entièrement à démontrer. Le risque est grand que l'EPCC soit réduit à un rôle de gestionnaire immobilier, bien en deçà de l'attente initiale de le voir constituer l'instrument de la relance des SHS françaises. Cette situation est très décevante au vu des montants investis et des attentes des communautés concernées, qui ne pourront se voir de nouveau attribuer des moyens d'une telle ampleur à court ou moyen terme. L'État doit prendre ses responsabilités et porter une vision claire de l'ambition scientifique attendue du Campus Condorcet. Alors que le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, et en particulier celui des SHS, a considérablement évolué depuis dix ans, la place et le rôle du Campus Condorcet doivent être définis en toute transparence.

La Cour formule les recommandations suivantes, à mettre en œuvre à bref délai :

6. *définir le programme de la seconde phase de Condorcet en tenant compte de la nécessité de rentabiliser les équipements mutualisés déjà construits, notamment en réexaminant l'emploi des marges financières disponibles sur les intérêts de la dotation non consomptible (MESRI) ;*
7. *préciser les missions nationales en matière de documentation scientifique et d'édition attendues de l'établissement public Condorcet et les intégrer dans la subvention pour charge de service public attribuée à l'EPCC (MESRI) ;*
8. *conclure un contrat d'objectifs et de moyens qui précise la mission du Campus Condorcet ; le décliner dans chaque contrat passé avec les établissements (MESRI).*
9. *définir au vu des évolutions du projet la place et le rôle du Campus Condorcet dans les SHS à l'échelle nationale (MESRI).*

Liste des abréviations

AFTRP ..... Agence foncière et technique de la région parisienne
ANR ..... Agence nationale de la recherche
ARPEJ ..... Association des résidences pour étudiants et jeunes
BEI ..... Banque européenne d'investissement
CAF ..... Capacité d'autofinancement
CNRS ..... Centre national de la recherche scientifique
COMUE ..... Communautés d'universités et d'établissements
CROUS ..... Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
DGRI ..... Direction générale de la recherche et de l'innovation
DGESIP ..... Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DIE ..... Direction immobilière de l'État
DNC ..... Dotation non consomptible
EHESS ..... École des hautes études en sciences sociales
EMOC ..... Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels
EPAURIF ..... Établissement public d'aménagement universitaire de la Région Île-de-France
EPCC ..... Établissement public Campus Condorcet
EPCS ..... Établissement public de coopération scientifique
EPHE ..... École pratique des hautes études
ETP ..... Équivalent temps plein
FCS ..... Fondation de coopération scientifique
FMSH ..... Fondation maison des sciences de l'homme
GED ..... Grand établissement documentaire
GER ..... Gros entretien et renouvellement
IGB ..... Inspection générale des bibliothèques
INED ..... Institut national d'études démographiques
MAPPP ..... Mission d'appui aux partenariats publics-privés
MESRI ..... Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MOP ..... Maîtrise d'ouvrage publique
OPPIC ..... Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers culturels

PIA ..... Programme d'investissements d'avenir
PPP ..... Partenariat public-privé
SCSP ..... Subvention pour charges de service public
SHS ..... Sciences sociales et humaines
SPSI..... Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SUN..... Surface utile nette
TVA ..... Taxe sur la valeur ajoutée
UAR ..... Unité d'appui à la recherche

Annexes

Annexe n° 1 : les ressources financières allouées au projet de Campus Condorcet.....68
Annexe n° 2 : le financement du contrat de partenariat.....78

Annexe n° 1 : les ressources financières allouées au projet de Campus Condorcet

Les ressources financières allouées aux porteurs successifs du projet (association de préfiguration, fondation, EPCS et EPCC)

Les crédits attribués directement par l'État

L'État apporte, d'une part, des crédits extrabudgétaires depuis 2009 qui permettent la prise en charge d'une partie des dépenses de fonctionnement et d'investissement du Campus. Chaque convention de versement de crédits budgétaires précise la liste des dépenses autorisées et comporte des clauses de suivi financier et de compte rendu d'emploi). Ces crédits comportent :

- **5,854 M€ de crédits du plan de relance de 2009**, d'abord attribués à l'association de préfiguration du Campus puis à la fondation, et dont le solde de 3 663 457 € a été transféré à la dissolution de la fondation à l'EPCS ;
- **Une dotation non consomptible de 450 M€**, attribuée par la convention « Opération Campus » publiée au JORF du 31 juillet 2010, qui organise les relations entre l'État et l'ANR pour la gestion de la dotation de 1,3 Md€ ouverte par la loi du 9 mars 2010 et venant compléter les crédits initiaux de 3,7 Md€ de l'opération Campus. L'arrêté du 15 juin 2010 attribue un taux de rendement des dotations non consomptibles calculé selon une formule dépendant d'un indice obligataire. Le taux de rendement de la dotation attribué au projet Campus Condorcet est de 4,0324 %. Le transfert des fonds à la signature du contrat de partenariat est organisé par la convention de versement datée du 15 mars 2016 signée entre l'État, l'ANR et l'EPCS. L'établissement doit percevoir un montant annuel d'intérêts de 18,146 M€, soit en théorie un montant total sur la période 2016- 2045 de 531,534 M€ ;
- **14,611 M€ d'intérêts intermédiaires de la dotation non consomptible**, perçus par l'ANR entre 2010 et mars 2016 et alloués pour le projet à l'établissement public sur la base de différentes conventions signées avec l'Agence.

D'autre part, l'État verse à l'établissement depuis 2019 une subvention pour charge de service public (SCSP) qui couvre une partie de la masse salariale ainsi qu'une partie des services « vie de campus » à hauteur égale de la contribution des établissements.

Tableau n° 4 : évolution de la SCSP 2019-2021 (en €)

SCSP notifiée	2019	2020	2021
Masse salariale	0	634 389	1 322 551
Fonctionnement	1 420 000	2 400 000	2 400 000
Dont services « vie de campus »	*420 000*	*1 000 000*	*1 000 000*
Total	**1 420 000**	**3 034 389**	**3 722 551**

Source : Notifications du MESRI

Les contributions versées par les établissements membres

Ces contributions ne participent, hors cession de l'INED pour 1 € symbolique, qu'aux dépenses de fonctionnement des différents porteurs du projet (association, fondation et établissements publics).

- La contribution au règlement intérieur

Cette contribution vise à compléter les besoins de fonctionnement de la fondation puis de l'établissement public, dotés par ailleurs de crédits du Plan de relance et à compenser le coût pour l'EPCC de la mise à disposition de personnels.

Les clés de répartition de la contribution au titre du règlement intérieur ont été présentées et adoptées par le Conseil d'administration du 5 octobre 2012. La nouvelle contribution, révisable tous les deux ans, est estimée « *sur la base d'un examen des dépenses réelles de l'établissement* ». Une somme ferme de 552 632 € est divisée en 10,5 parts, dont 0,5 correspondant à la part de l'École nationale des Chartes. Le montant excédent cette somme est réparti selon une clé définie à l'article 18 du règlement : « *CNRS : 9,98 % ; EHESS : 16,10 % ; EPHE : 9,49 % ; 11,9 % ; INED : 6,98 % ; Université Paris 1 : 16,01 % ; Université Paris 3 : 5,75 % ; Université Paris 8 : 6,38 % ; Université Paris 10 : 6,38 % ; Université Paris 13 : 8,95 %* ». Cette clé repose « *pour 44/100ème sur les effectifs déclarés dans le programme général et pour 56/100ème sur l'entité des collections apportées au Grand équipement documentaire* ».

Tableau n° 5 : évolution de la contribution au règlement intérieur 2013-2021 (en €)

Comptes 7588 et 7488	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CNRS	33 529	143 759	143 759	146 939	153 137	153 133	153 133	168 699	168 699
ENC	16 765	51 790	51 790	52 679	54 412	54 412	54 412	58 763	58 763
EPHE	-	139 313	139 313	142 339	148 234	148 199	148 199	163 000	163 000
EHESS	33 529	199 666	199 666	204 798	214 797	214 763	214 764	239 874	239 874
FMSH	33 529	154 786	154 786	158 352	165 299	165 318	165 318	182 771	182 771
INED	33 529	116 403	116 403	118 629	122 966	122 922	122 922	133 809	133 809
PARIS 1	33 529	198 811	198 811	203 913	213 854	213 857	213 857	238 827	238 827
PARIS 13	33 529	134 355	134 355	137 208	142 765	142 761	142 761	156 720	156 720
PARIS 3	33 529	105 119	105 119	106 951	110 521	110 536	110 536	119 504	119 504
PARIS 8	33 529	110 847	110 847	112 879	116 838	116 880	116 880	126 831	126 831
PARIS 10	-	-	-	-	-	116 880	116 880	126 831	126 831
Total	***284 997***	***1 354 849***	***1 354 849***	***1 354 687***	***1 442 823***	***1 559 661***	***1 559 662***	***1 715 627***	***1 715 627***

Source : comptes de la fondation, de l'EPCS et de l'EPCC

Les remboursements par l'EPCS et l'EPCC des mises à disposition de personnels par les établissements membres ont augmenté sur la période proportionnellement à la croissance des effectifs concernés et la contribution au règlement intérieur a crû en conséquence.

Tableau n° 6 : remboursement des mises à disposition de personnels (en €)

C. 621	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CNRS	0	0	39 116	124 332	-81 667	247 484	46 581	157 365	148 643
ENC	0	0	0	0	0	0	0	0	
EPHE	0	0	226 608	240 937	386 508	382 376	311 944	580 200	701 403
EHESS	16 409	24 542	162 163	127 233	87 078	32 852	17 948	132 679	172 130
FMSH	0	0	66 771	75 754	72 468	74 262	88 238	188 015	607 553
INED	0	0	0	0	0	0	0	0	
PARIS 1	0	0	85 621	81 698	31 826	76 904	170 751	414 872	-66 113
PARIS 13	81 226	199 288	212 582	378 477	224 025	11 518	1 142	468 329	386 604
PARIS 3	0	0	0	0	0	0	8 235	0	90 186
PARIS 8	0	0	0	0	0	54 423	67 271	125 295	153 081
PARIS 10	0	0	0	0	0	0	0	15 000	238 478
TOTAL	***97 634***	***223 830***	***792 862***	***1 028 431***	***720 238***	***879 819***	***712 110***	***2 081 755***	***2 431 965***

Source : comptes de l'EPCS et de l'EPCC

- La redevance d'occupation

Instituée à partir de l'ouverture du Campus au 4ème semestre 2019, cette redevance correspond au droit d'occupation et d'usage des bâtiments du Campus situés à Aubervilliers, en phase 1. Cette redevance est calculée selon la clé de répartition fixée dans la convention d'occupation du site d'Aubervilliers signée le 15 mars 2016.
La redevance se décompose en quatre grandes composantes :

- A (A1 : bâtiment INED, A2 : bâtiments de recherche partagés Nord et Sud ; A3 : équipements mutualisés construits en PPP : hôtel à projet, centre de colloques, etc.) ;
- B : bâtiment propre de l'EHESS (construit en MOP par la région Île-de-France) ;
- C : bâtiment du GED (construit en MOP par la région Île de France) ;
- D : correspond à la décote de l'INED de 50 000 €/an accordée avec l'accord des membres pour dix ans en considération de son apport en nature au projet.

Le montant facturé par l'EPCC aux membres comprend à la fois les loyers R3 (entretien-maintenance) et R4a (Services : pilotage – nettoyage) du contrat de partenariat public-privé, les coûts des contrats de prestation de service conclus par l'EPCC pour assurer les prestations d'entretien, de maintenance, de nettoyage des bâtiments construits en MOP (GED et EHESS), ainsi que les dépenses d'énergie et fluide prises en charge directement par l'EPCC et refacturées à l'euro près aux membres. Par ailleurs, l'INED bénéficie d'une décote de 50 000 € pendant les dix premières années d'exploitation du contrat de partenariat supportée par les autres membres.

La composante A2 due par les occupants des bâtiments de recherches partagés est facturée au *prorata* des surfaces d'espaces individuels de travail occupés par chacun en incluant dans ces surfaces : pour l'ENC, les surfaces du laboratoire d'archéologie (110 m2 SU), pour le CNRS, les surfaces allouées aux fichiers de l'IRHT (330 m2 SU).

La clé de répartition correspondant aux composantes A3, C et D, soit les espaces mutualisés et partagés (équipements tels que centre de colloque, GED, etc.) a été fixée en fonction de trois facteurs combinés prenant en compte à la fois les effectifs des occupants du site en phase 1, les effectifs d'utilisateurs projetés pour 2020 déclarés dans le programme général 2011 et les volumes des collections imprimées apportées par chaque établissement au GED (cf. Art. 11.3.5 de la convention d'occupation).

Cette convention devra faire l'objet de révision dès lors que le bâtiment EPHE aura été construit (2025-2026), ce qui modifiera l'équilibre global de répartition des surfaces et des effectifs.

Tableau n° 7 : évolution de la redevance d'occupation 2019-2021 (en €)

Établissement	2019	2020	2021
CNRS	74 504	300 307	418 519
ENC	10 527	42 622	50 951
EPHE	65 411	263 495	374 382
EHESS	59 598	236 117	1 024 245
FMSH	19 283	75 430	207 290
INED	75 485	328 282	392 406
PARIS 1	100 052	403 170	566 841
PARIS 13	34 496	139 696	165 687
PARIS 3	25 448	102 000	167 730
PARIS 8	36 057	145 898	178 311
Institut des Amériques	7 998	32 375	39 098
PARIS 10	-	-	-
TOTAL	***508 859***	***2 069 392***	***3 585 460***

Source : comptes de l'EPCC et données fournies par l'EPCC

- La contribution aux services mutualisés « vie de campus »

Cette contribution correspondant au coût des fonctions support nécessaires au fonctionnement du campus. Elle aurait dû être instituée dès l'ouverture du campus en 2019, mais suite à l'absence d'accord entre les membres sur la répartition des coûts, aucune recette n'a été titrée en 2019. En 2020, devant l'absence d'accord des membres pour valider le texte, l'EPCC a dû faire adopter une délibération en CA fixant le montant de contribution de chaque membre. Les établissements ne trouvant pas d'accord sur le texte, le projet de protocole n'a toujours pas été adopté et le niveau de contribution 2021 n'a pas été pu être fixé.

Ce projet de protocole prévoit les modalités de financement :

- des « **services communs** » auxquels tous les établissements se doivent de contribuer : valorisation et coordination des évènements scientifiques, accueil au rez-de-chaussée des bâtiments; appariteurs et

factotums ; accès aux premiers soins infirmiers et coordination du pôle médico-social ; planification et fonctionnement des salles mutualisées (y compris petites fournitures) ; services techniques, audiovisuels et régie; animation du campus ; coordination logistique des évènements, notamment scientifiques ; prestation d'opérateur réseau ; abonnement internet Renater ; prestation d'opérateur de téléphonie fixe ; prestation d'assistance informatique pour les fonctions de mutualisation et des services à la carte.

La clé de répartition est un pourcentage dont le calcul de la base n'est pas précisé et ne correspond ni à la clé du règlement intérieur, ni à celles de la redevance d'occupation.

Il est prévu que les recettes perçues par l'EPCC (redevance versée par l'exploitant de la Maison des chercheurs au cas où le taux de remplissage excéderait 65 % et revenus de locations d'espaces mutualisés : hôtel à projets, centre de colloques et autres espaces communs du Campus, y compris extérieurs, « *puissent* » venir en réduction du coût facturé aux membres pour les services communs.

- **des services « à la carte »** :
  - des services d'impression correspondant à la location des équipements et des licences logicielles associées ainsi que des consommables, de l'entretien du parc de machines et de la fourniture du papier. Le service « courrier colis » a été traité comme un service à la carte, alors qu'il devait faire partie des services communs, l'INED ayant refusé d'y souscrire. Concernant la clé de calcul : les services d'impression et colis sont facturés sur la base suivante : « *Pour chacun des services à la carte, la règle de répartition est révisée en ne prenant en compte que les établissements qui ont recourt à ce service de la façon suivante : pour chaque établissement ayant recourt à ce service, le pourcentage de sa participation pour ce service est égal au pourcentage indiqué ci-dessus (= services communs) divisé par la somme des pourcentages indiqués ci-dessus des établissements ayant recours à ce service* » ;
  - un service d'assistance informatique aux unités sur le Campus. Pour chaque poste de travail, l'EPCC facture à l'Occupant un montant forfaitaire annuel de 115 € HT.

Enfin, une contribution forfaitaire aux services « vie de Campus » est prévue pour les établissements ne disposant pas de locaux (FMSH et Paris 10).

- Une convention annuelle de financement des acquisitions d'ouvrages et de périodiques pour le GED

Instituée à partir de 2020, la convention prévoit que chaque établissement transfère à l'EPCC « *les crédits documentaires qu'ils affectaient préalablement à ces collections* ».

La contribution du CROUS de Paris

Le CROUS de Paris verse également une redevance d'occupation au titre des surfaces (2 456 m2 SU) qui lui sont allouées dans le bâtiment Nord construit en PPP, dans lequel il exploite un restaurant universitaire d'une capacité de 425 places, un restaurant club de 100 places, une cafétéria de 60 places et des terrasses attenantes.

Les autres financements de l'État attribués au projet

Ces financements ont permis la prise en charge de l'accompagnement technique de l'établissement par des opérateurs publics pour la réalisation du projet immobilier.

L'autre partie des crédits du plan de relance attribués au projet, à hauteur de 915 418 € sur 6,77 M€, ont été alloués directement à l'établissement public de maîtrise d'ouvrages de travaux culturels (EMOC, devenu OPPIC), opérateur du ministère de la culture qui s'est vu confier une mission d'assistance dans l'ensemble des études et démarches préliminaires nécessaires pour achever la définition du projet de Campus Condorcet, de 2009 à septembre 2011.

L'AFTRP a reçu mandat de l'État pour conduire en son nom les acquisitions foncières et les procédures administratives et judiciaires nécessaires à la maîtrise du foncier et perçu, à ce titre, 68,107 M€ financés par les intérêts intermédiaires de la dotation non consomptible.

Une mission d'assistance à caractère administratif, financier et technique du projet de la première phase 1 de Condorcet sur Aubervilliers et la Chapelle a été assurée par l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France (EPAURIF) à compter d'octobre 2011. Celle-ci aurait dû s'achever à la livraison des bâtiments mais a pris fin en juin 2017, après l'organisation du jury de sélection de l'équipe de maîtrise d'œuvre en charge de la réalisation du site de La Chapelle[39]. Les coûts de cette assistance, estimés à 931 064,55 € sur la période 2011-2017, n'étaient pas assumés par l'établissement Campus Condorcet directement, mais intégrés dans la subvention pour charge de service public de l'EPAURIF.

[39] Cf. Avenant n° 2 du 17 juillet 2018 de la convention n° 2011-76 du 5 décembre 2011 entre l'État, l'EPCC et l'EPAURIF.

Le financement du projet immobilier par les collectivités territoriales

La région Île-de-France

La région Île-de France a assuré en propre le financement et la maîtrise d'ouvrage de la construction de deux bâtiments sur le site d'Aubervilliers (le GED et le bâtiment de recherche de l'EHESS) représentant 25 800 m2 SU, pour un total estimé de 135 M€ TTC, soit 113 M€ HT, et participe par ailleurs financièrement *via* le versement d'une subvention à l'EPCC à la construction du site de La Chapelle, à hauteur de 23 M€ HT.

Sa participation totale au projet de construction des bâtiments du campus Condorcet est donc de 136 M€ HT.

Tableau n° 8 : coûts d'investissement TTC de la région Île-de-France-MOP Aubervilliers

Coûts (nature/montants TTC)	GED	Bâtiment recherche EHESS
Coûts d'études préalables	429 186 €	345 546 €
Coûts des prestations intellectuelles	12 019 032 €	5 477 571 €
Coûts des travaux	79 755 584 €	31 133 988 €
Surcoût COVID	1 371 470 €	52 898 €
Coûts financiers	505 203 €	-
Pénalités éventuelles	- 1 347 790 €	- 93 400 €
Coûts de gardiennage des terrains non construits	3 429 €	3 600 €
Coûts ou subvention de premier équipement	4 322 288 €	1 400 000 €
Total	***97 058 401 €***	***38 320 203 €***

Source : Cour des comptes d'après les données fournies par la région Île-de France

La région a par ailleurs participé au financement des aménagements urbains autour du campus pour un montant estimé de 172 M€ TTC.

La Ville de Paris

La Ville de Paris participe exclusivement au financement de la construction du site de La Chapelle. Le site dit de la « gare Dubois » situé Porte de La Chapelle a été retenu comme site d'implantation. Un terrain d'une surface de 9 016 m² a été acquis par la Ville de Paris auprès du Réseau Ferré de France et de la SNCF. Des travaux lourds de démolition et dépollution du site ont été effectués et pris en charge à la fois par Grand Paris Aménagement, la SNCF et la Ville de Paris. La Ville participe, par ailleurs, au même titre que la région Île de France, à la construction du site par le versement d'une subvention à l'EPCC de 23 M€ HT. Son investissement global s'élève à 38 M€ HT.

Tableau n° 9 : coûts d'investissement supportés par la Ville de Paris-Site de La Chapelle

Nature des coûts	HT	TTC
Coûts d'acquisition foncière + Coût de démolition	12 125 673 €	14 550 808 €
Coûts dépollution du site	656 615 €	787 937 €
Dépense démolition ou intervention sur "Enceinte de Thiers"	914 592 €	1 097 511 €
Dépense "démolition CAARUD"	232 685 €	279 222 €
Dépense "mise en œuvre/ démantèlement CHU"	1 155 329 €	1 386 395 €
Reste à charge Ville de Paris suite refus SNCF	9 588 €	11 505 €
Subvention d'investissement pour la construction des bâtiments cadre convention tripartite Ville-État-Région	23 000 000 €	23 000 000 €
Total	**38 094 481 €**	**40 325 440 €**

Source : Ville de Paris

Elle a par ailleurs contribué aux dépenses d'aménagement urbain autour du site du campus de La Chapelle à hauteur de 1,2 M€ HT.

La ville d'Aubervilliers

La ville d'Aubervilliers a cédé gratuitement un terrain qui, selon le protocole de 2014, avait une valeur à l'époque de 294 000€.

Plaine Commune

L'établissement public territorial Plaine Commune a cédé à titre gratuit à l'établissement public des terrains d'une surface de 5 600 m2 situés à Aubervilliers et engagé des dépenses d'aménagement urbain à l'intérieur (travaux des rues transverses, dépollution des sols, éclairage public) et à l'extérieur du campus, avec l'aménagement du quartier de la place du Front populaire et des rues adjacentes, soit un investissement global de 13 M€.

Tableau n° 10 : coûts d'investissement de Plaine Commune à Aubervilliers

Nature des coûts	**Montant HT**	**Montant TTC**
Valeur acquisition foncière (5 621 m2)	1 840 000 €	1 840 000 €
Coûts aménagement public à l'intérieur de l'enceinte du Campus	8 463 601 €	9 651 001 €
Aménagement du quartier de la place du Front populaire	1 313 248 €	1 575 898 €
Total	**11 616 849 €**	**13 066 899 €**

Source : Plaine Commune

L'établissement public territorial Plaine Commune a, par ailleurs, participé à l'équilibre financier des travaux d'aménagement dans les zones d'aménagement concerté Nozal-Front populaire et Montjoie situées à proximité du campus et qui participent d'une rénovation urbaine d'ensemble à hauteur de 25 M€.

Annexe n° 2 : le financement du contrat de partenariat

Le contrat de partenariat a été signé le 15 mars 2016, à l'issue d'une procédure débutée en 2012 avec la publication de l'avis d'appel public à la concurrence et du dialogue compétitif auquel quatre groupements ont été admis à participer.

Le financement des investissements

Le dossier d'expertise de 2012 estimait le montant à financer en investissement à hauteur de 163,1 M€. L'annexe 7 financière en date du 18 septembre 2015 indique un montant de 163,93 M€ d'emplois en construction. À la livraison des neuf bâtiments, la valeur du bien immobilier correspondante est arrêtée à 166,5 M€[40].

Le financement de ce montant a été assuré en partie par des fonds d'origine publique à hauteur de 107,6 M€ :

- 15,5 M€ financés par les intérêts intermédiaires de la dotation non consomptible perçus par l'établissement public entre 2016 et 2019 ;
- 10 M€ issus de la vente de l'immeuble de l'INED [41] ;
- 80,8 M€ financés par le recours à un emprunt auprès de la banque européenne d'investissement (BEI) dans le cadre d'un remboursement anticipé partiel spécifique du principal restant ;
- 1,3 M€ correspondant à la valorisation immobilière des baux de construction sur le domaine public pour des logements étudiants.

Ce montant a également été financé par des fonds d'origine privée, à hauteur de 58,9 M€ apportés par le titulaire du contrat, sous forme de dette (« dette Dailly » et « dette projet ») et sous forme de fonds propres.

[40] Ce montant tient compte des modifications optionnelles au contrat qui ont fait l'objet de fiches modificatives, donc de 120 000 € de coûts de modification du contrat à la suite du refinancement BEI, ainsi que du montant des coûts légitimes de retard acceptés par l'établissement, à hauteur de 3,4 M€.

[41] L'immeuble siège de l'INED sis 125-133 boulevard Davout et 1, 3, et 5 rue Nicolas dans le 20ème arrondissement de Paris a été remis par l'INED pour 1 € symbolique à l'EPCS en 2016. Sa vente à la régie immobilière de la Ville de Paris pour la somme de 16 M€ a été autorisée par la délibération du conseil d'administration de l'EPCC n° 2018-34 datée du 15 novembre 2018. Celle-ci prévoit l'utilisation du produit de la vente à hauteur de 10 M€ pour le financement d'une avance sur les loyers dus au partenaire public-privé.

L'emprunt auprès de la Banque européenne d'investissement

L'établissement a contracté le 20 décembre 2018 un emprunt sur 25 ans auprès de la Banque européenne d'investissement (BEI), d'un montant de 97 M€ en capital et de 5,071 M€ en intérêts, soit un taux global de 0,413 %, avec pour objectif de réduire le montant des prêts « Dailly » souscrits par le titulaire à des taux d'intérêts supérieurs. Le versement des fonds a eu lieu le 5 septembre 2019. L'article 49.3 du contrat de partenariat ouvrait cette possibilité pour l'EPCS de verser une avance complémentaire au titulaire, au plus tard à la date effective de mise à disposition des bâtiments.

Le montant emprunté par l'EPCC est supérieur de plus de 16 M€ à son besoin relatif au projet de 80,8 M€. En effet, la règle posée par la BEI dans le cadre des emprunts qu'elle propose est de ne pas financer plus de 50 % du coût total des investissements qui lui sont soumis pour les projets immobiliers universitaires nationaux. Cependant, l'EPCC a obtenu l'autorisation de la BEI d'emprunter un montant supérieur à 50 % pour respect des critères environnementaux. Le solde disponible de l'emprunt, qui a été réglé sous forme de TVA puis récupéré, devrait faire l'objet d'une autorisation de la BEI quant à son emploi.

La soutenabilité financière du projet d'emprunt auprès de la BEI a fait l'objet d'une étude par la mission d'expertise économique et financière (MEEF) rattachée à la direction régionale des finances publiques d'Île-de-France et du département de Paris, remise le 26 octobre 2018[42]. Elle conclue à l'avantage que celui-ci représentait dans la réalisation d'économies évaluées, à la date du rapport, à 10,1 M€ de charges d'intérêts et à 2,6 M€ d'impôt sur les sociétés (IS) sur la durée du contrat de partenariat public-privé (2019-2045). Cette baisse des charges financières s'explique par le taux d'intérêt avantageux de la BEI comparé au taux accordé par les banques commerciales au titulaire et par la réduction de la charge d'impôt sur les sociétés (IS) provenant d'une différence de traitement fiscal des charges d'intérêt en fonction de l'organisme emprunteur et du montant de ces intérêts, l'établissement Campus Condorcet n'étant pas soumis à l'IS contrairement au groupement. Dans ce rapport, la MEEF s'était toutefois montrée défavorable à un emprunt supérieur au montant directement remboursable au titulaire, dans la mesure où « *l'utilisation d'un emprunt pour couvrir une créance de TVA de 16,4 M€ sur une durée limitée à 3 mois n'est pas indispensable, la trésorerie anticipée pour fin 2018 (37,9 M€ hors dédit) étant largement suffisante.* »

[42] Rapport Mission n° 2018.04.093 de la MEEF de la DRFIP d'Île-de-France.

Les redevances en phase d'exploitation

Le titulaire du contrat de partenariat assure sur la durée du contrat de 25 ans et un trimestre les prestations d'entretien et de maintenance des ouvrages, les prestations de GER des ouvrages, la délivrance des prestations de services (sécurité incendie, entretien des espaces verts, etc.), ainsi que la gestion des énergies et des fluides.

Tableau n° 11 : termes de la redevance due au titulaire du contrat de partenariat

Terme	**Caractéristiques**
R1. Financier	Correspond au remboursement de l'investissement : principal (R1p) et intérêts (R1i) ; et des impôts afférents (R1')
R2. Gros entretien-renouvellement (GER)	Part de la rémunération liée aux prestations de GER mises à la charge du titulaire
R3. Entretien et maintenance	Part de la rémunération liée aux prestations d'entretien et de maintenance mises à la charge du titulaire
R4. Services	Part de la rémunération liée aux prestations de services mises à la charge du titulaire. Il se décompose en deux termes : R4a (pilotage technique et nettoyage) et R4b (gestion des déchets, sécurité incendie, sûreté, gardiennage, gestion des espaces verts)
R5. Administration, assurance, gestion du contrat	Part de la rémunération du titulaire correspondant aux frais de gestion du contrat et d'assurance
RA. Recettes annexes	Terme négatif correspondant à la part des recettes annexes perçue par le titulaire dans le cadre du contrat

Source : contrat de partenariat

Le terme R1 de la redevance a été figé par le PV de fixation des taux du 26 septembre 2019 sur toute la durée de remboursement à 86,395 M€. Il correspond au remboursement des coûts d'investissement, des frais financiers et des charges d'imposition liées à l'investissement immobilier. Ce loyer est remboursé sur la durée du contrat par l'EPCC au titulaire par prélèvement sur les intérêts de la DNC que l'EPCC perçoit chaque année.

Les termes R2, R3, R4 et R5 de la redevance correspondent aux loyers en phase d'exploitation. Ils sont estimés de manière prévisionnelle et seront révisés à la fin de chaque année civile par application des formules d'indexation définies en Annexe F4 du contrat de partenariat. Le montant de ces loyers est estimé en euros courant en août 2019 à 140,7 M€ HT, dont 86,3 M€, soit 61,3 %, devraient être pris en charge directement par l'EPCC sur les intérêts de la DNC, et 54,4 M€ HT, soit 38,7 % devront être financés par les établissements membres.

La TVA acquittée auprès du titulaire du contrat de partenariat est déductible pour l'EPCC. Les prestations refacturées par l'EPCC aux établissements membres sont facturées TTC. Dans la mesure où l'EPCC n'applique pas de frais de gestion, le coût de TVA est identique à celui qu'ils acquitteraient en externalisant ces prestations. Le coût moyen annuel estimé en euros courants actualisée en août 2019 pour les établissements et correspondant aux loyers R3 et R4a qui leur sont refacturés sans frais de gestion est de 2,586 M€ TTC[43].

[43] Ce montant ne comprend pas les dépenses de fluide et d'énergie qui sont acquittées par l'EPCC et refacturées aux membres.

Tableau n° 12 : plan prévisionnel de financement des loyers du contrat de partenariat (en M€ courant)

Emplois (M€)		Ressources (M€)	
Phase d'investissement			
Loyers financiers R1 Dont R1p (principal) Dont R1i (intérêts) Dont R1' (impôts-IS)	86,2 58,9 23,1 4,2	Intérêts de la dotation plan campus (29,25 ans)	86,29
Sous-total	*86,29*	*Sous-total*	*86,29*
Phase d'exploitation			
Loyers sur intérêts DNC			
Loyer R2 (GER)	33,27	Intérêts de la dotation plan campus (29,25 ans) Recettes annexes	99,46 - 13,18
Loyer R4b	41,12		
Loyer R5	11,88		
Sous-total	*86,28*	*Sous-total*	*86,28*
Loyers financés par les établissements membres			
Loyer R3	31,3	Redevances d'occupation versées par les établissements	54,4
Loyer R4a	23,1		
Sous-total	*54,4*	*Sous-total*	*54,4*
Total HT	***140,69***	***Total***	***140,69***

Source : Cour des comptes à partir du procès-verbal de fixation des taux et de l'annexe F7 actualisée

La valorisation et les services générateurs de recettes annexes dans le cadre du contrat de partenariat

Le contrat de partenariat inclue des éléments de valorisation et services concernant l'exploitation des logements étudiants, de la Maison des chercheurs et des commerces.

Concernant les logements étudiants, le contrat de partenariat ouvre la possibilité de valoriser une partie des terrains acquis par la personne publique pour la réalisation du projet de campus. Il a été décidé d'y faire construire des résidences réservées aux étudiants L'objectif du nombre de logements a évolué, passant de 150 en 2009 à 451 logements en

résidences étudiantes en 2013 sur décision ministérielle. L'annexe V1 au contrat indique que « *ces bâtiments ont vocation à devenir la propriété, pour la durée du bail à construction, de deux bailleurs sociaux et seront exclusivement destinés à la location dans le secteur social et intermédiaire* ». Les baux ont une durée supérieure à celle du contrat de partenariat. L'EPCC sera substitué de plein droit au titulaire du contrat de partenariat dans l'exécution des baux à construction à la fin du contrat de partenariat. La valorisation du droit au bail est arrêtée par le contrat de partenariat à 1 300 000€. Ce montant vient en déduction du montant global d'investissement à financer.

Par ailleurs, le contrat de partenariat prévoit des recettes de valorisation en phase d'exploitation de la Maison des chercheurs dans laquelle se situe un « *faculty-club* ». Selon l'annexe au contrat V2, deux types de résidents peuvent être accueillis à la Maison des chercheurs :

- les chercheurs, qui sont prioritaires pour la réservation des 88 logements, pour un mois minimum et un an maximum ;
- un public externe, à la nuitée.

Les modalités de réservation par l'EPCS sont prévues dans une annexe. L'EPCS a un droit de réservation prioritaire jusque deux mois avant l'arrivée du chercheur. Les candidats ne possédant pas la qualité de chercheurs ou d'enseignant-chercheurs doivent faire l'objet d'une approbation par l'EPCC. Les tarifs de la Maison des chercheurs sont fixés par l'exploitant et la révision de la grille est soumise à l'approbation de l'EPCC. Selon l'annexe V2, une recette annuelle est due au titre de l'exploitation par le titulaire à l'EPCC à la fin de chaque année civile à compter de la date de mise en service. Elle se compose :

- d'une part fixe de 301 000 € HT valeur septembre 2015, indexée. Son versement est conditionné au respect de la grille tarifaire pour les chercheurs et au versement par l'EPCS, dans le cas où le remplissage est inférieur à 65 %, d'une rémunération. Celle-ci est égale à 65 % du chiffre d'affaires théorique généré par l'hébergement, soit 749 900 € HT selon la grille en annexe, montant dont il convient de déduire le chiffre d'affaires généré par l'hébergement réalisé ;
- d'une part variable, au-delà de 750 000 € HT valeur 2015 de chiffre d'affaire : 25 % du chiffre d'affaire jusqu'à 75 % de remplissage, 30 % au-delà.

Des clauses de rencontre sont prévues si le taux d'occupation est « *substantiellement inférieur à 65 %* » afin d'aménager les clauses contractuelles et/ou leurs conséquences financières.

Le *faculty-club* est accessible gratuitement à tous les chercheurs, enseignants-chercheurs et personnel du Campus. Les services offerts sont les suivants : réservation des salons du *faculty club*, restauration légère. Ces services ne font pas l'objet de versement d'une recette annexe.

Concernant les commerces, le contrat indique que le titulaire est autorisé à exploiter ou faire exploiter la brasserie à la date d'entrée en exploitation. L'annexe V3 prévoit que les recettes annexes liées à l'existence de ce commerce donnent lieu au versement d'une redevance fixe garantie, au bénéfice de l'EPCS, d'un montant de 30 000€ HT par an selon les modalités définies à l'annexe V3. En outre, un avenant prévoit une part variable à compter du 5ème anniversaire de la date effective de mise en service. À ce jour, la brasserie n'est pas en exploitation et la date d'ouverture n'est pas connue.

Réponses des administrations et organismes concernés

Sommaire

Réponse de la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 89
Réponse de la présidente du conseil régional d'Île-de-France 97
Réponse du président-directeur général du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) 100
Réponse du président de l'établissement public Campus Condorcet (EPCC) 102
Réponse de la directrice de l'École nationale des chartes 106
Réponse du président de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) 108

Destinataires n'ayant pas d'observation

Madame la présidente de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Monsieur le président de l'université Sorbonne Paris Nord
Monsieur le président de l'université Sorbonne Nouvelle
Monsieur le secrétaire général de l'Institut national d'études démographiques (INED)
Monsieur le président de l'École pratique des hautes études (EPHE)

Destinataires n'ayant pas répondu

Monsieur le président du conseil du territoire de la Plaine Commune
Madame la maire d'Aubervilliers
Madame la maire de Paris
Monsieur le président de l'université de Paris Nanterre
Madame la présidente de l'université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis
Madame la présidente du directoire de la Fondation Maison des sciences de l'homme (FMSH)

RÉPONSE DE LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Par lettre en référence, vous m'avez adressé un rapport public thématique élaboré à l'issue du contrôle de l'Établissement public Campus Condorcet. Je souhaite porter à votre connaissance ma réponse sur les sept recommandations relevant de mon département ministériel formulées par la Cour dans ce rapport.

En préambule, je rappelle que l'Établissement public Campus Condorcet (EPCC), comme l'indique sa dénomination, demeurera, avant tout, un établissement public chargé :

- *de la gestion d'un campus, c'est-à-dire d'un lieu d'implantation, de présence réelle et de vie d'équipes de ses établissements membres. C'est un préalable indispensable pour permettre de créer des synergies et de faire naître des projets scientifiques nouveaux par la localisation partagée et les échanges ;*
- *de la mutualisation de services bénéficiant aux établissements membres (centre de colloques, maison des chercheurs, …) et à la communauté française des sciences humaines et sociales (SHS), notamment par le portage de grands instruments, et en particulier le grand équipement documentaire (GED).*

In fine*, une politique scientifique spécifique à l'EPCC sera effective uniquement si elle s'appuie sur la volonté partagée par les membres, qui les conduira à développer ensemble des projets scientifiques spécifiques. Cette démarche ne les contraindrait nullement à abandonner leurs politiques scientifiques propres, mais celles-ci seraient* de facto *en cohérence avec les projets collectifs portés par l'EPCC. Or, une telle volonté n'est pas encore partagée et les établissements membres ne souhaitent pas que Campus Condorcet porte une ambition scientifique particulière qui se substituerait à la leur.*

La recommandation n° 1 propose de « confier la gestion du site de La Chapelle à l'Université Paris 1 à l'issue des travaux prévue au plus tôt en 2024 ».

Un protocole pour la réalisation du Campus Condorcet a été conclu le 9 octobre 2014 entre l'État, la région Île-de-France, la Ville de Paris, la Ville d'Aubervilliers, la communauté d'agglomération de Plaine Commune et l'établissement public Campus Condorcet. Cet accord précise le contenu de la première phase du Campus Condorcet, et inclut la réalisation, sur le terrain de la Porte de La Chapelle, d'un ensemble accueillant les formations de licence et de masters professionnels de l'Université Paris 1, avec un apport foncier de la Ville de Paris à cette opération.

Ce protocole précise également que les différents partenaires confient le rôle de porteur de projet à l'établissement public Campus Condorcet, ce qui recouvre la conception, la réalisation, le financement, l'exploitation, la maintenance et la valorisation des constructions universitaires et des équipements constitutifs du Campus Condorcet.

La conduite du projet immobilier peut être séparée de la gestion de l'équipement après sa livraison. L'Université Paris 1 gère actuellement un vaste parc immobilier. La compétence de l'EPCC est d'assurer la maîtrise d'ouvrage, mais non l'exploitation et la maintenance des bâtiments, qui ont été déléguées sur le site d'Aubervilliers. La gestion et l'exploitation des bâtiments pourraient ainsi être assurées directement par l'Université Paris 1 afin d'éviter une superposition de dispositifs, à l'origine de complexité administrative et de surcoûts.

Au demeurant, l'EPCC souhaite, conformément aux dispositions de l'article 257 du code général des impôts, déduire la TVA comprise dans le coût des dépenses supportées au titre de la construction du bâtiment. L'impact financier de cette déduction n'est pas négligeable.

La gestion du site de la Porte de La Chapelle sera attribuée après analyse des différents paramètres techniques et économiques, en privilégiant la qualité du service offert aux usagers et l'efficacité dans la gestion du site.

La recommandation n° 2 préconise de « consolider d'urgence la fonction immobilière de l'EPCC en la dotant des outils nécessaires, au premier rang desquels un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) englobant la seconde phase, et assurer le suivi régulier de celui-ci ».

Depuis 2020, l'EPCC fait partie du panel des opérateurs faisant l'objet du suivi renforcé de leur SPSI. À ce titre, une réunion s'est tenue à la direction de l'immobilier de l'État (DIE), le 17 juin 2020, avec les services de l'EPCC et ceux de mon ministère, pour partager le même constat sur l'avancement de la stratégie immobilière du Campus Condorcet et la production du schéma correspondant. Un plan d'action a été conclu, nécessitant un travail partenarial de l'EPCC avec les établissements membres. Les échéances ont été décalées en raison de la situation sanitaire. À l'occasion du lancement de la nouvelle vague de SPSI qui doivent être mis au point dans le courant de l'année 2022, l'attention de l'EPCC a été appelée sur le nécessaire respect de cette échéance.

La recommandation n° 5 invite à « mettre le Grand équipement documentaire (GED) en situation de fonctionner comme prévu en service continu, notamment en procédant sans délai au transfert ou au recrutement des agents nécessaires à son bon fonctionnement ».

Je souscris à l'objectif poursuivi par cette recommandation. Comme le relève la Cour, les mesures ont été prises pour doter le GED des ressources humaines nécessaires à sa mise en service : prélèvement sur fonds de roulement disponible pour financer des emplois non-pérennes et abondement de la subvention pour charges de service public (SCSP) afin de pérenniser en 2021 les recrutements réalisés en 2020.

Les besoins complémentaires en emplois nécessitent de trouver de nouvelles sources de financement dans un cadre budgétaire contraint, et de favoriser des modalités de gestion souples, qui supposent une évolution du statut de l'établissement. Cette évolution doit notamment permettre le recrutement d'agents titulaires, par le biais de transferts à partir des établissements membres, financés sur la SCSP. Ces chantiers sont d'ores et déjà engagés en lien avec l'EPCC, en vue d'aboutir au plus vite à la mise en œuvre de cette recommandation.

Ainsi, fin décembre 2021, est intervenu un premier transfert à l'EPCC, de 20,5 ETP supplémentaires au titre du GED, provenant à parts égales du ministère et des établissements membres de l'EPCC. La répartition d'un apport d'ETP supplémentaires fait l'objet de nouveaux échanges en ce début 2022.

Enfin, conformément à la loi n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche (LPR) pour les années 2021 à 2030, une démarche de contractualisation avec l'EPCC a été engagée à compter de 2022. Le contrat sera assorti d'une programmation financière pluriannuelle retraçant les contributions du ministère et des membres de l'EPCC.

La recommandation n° 6 suggère de « définir le programme de la seconde phase du Campus Condorcet en tenant compte de la nécessité de rentabiliser les équipements mutualisés déjà construits, notamment en réexaminant l'emploi des marges financières disponibles sur les intérêts de la dotation non consomptible ».

Le Premier ministre a annoncé en septembre 2020, et confirmé dans son discours du 21 décembre 2021 à Bobigny, le transfert de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et de la Fondation Maison des Sciences de l'homme (FMSH) sur le Campus Condorcet. Une réunion interministérielle s'est tenue en octobre 2021 pour décider sur les points suivants :

- *les besoins et les coûts de la phase 2 seront actualisés, tant du point de vue des surfaces que de leur usage. Les premières utilisations bâtimentaires issues de la phase 1 permettront notamment d'affiner et d'ajuster l'utilisation réelle des locaux, les possibles mutualisations et les éventuelles réaffectations ;*

- *le financement du déménagement de l'EHESS et de la FMSH ne sera pas exclusivement conditionné au produit de la vente du bâtiment du siège actuel de ces deux établissements, au 54, boulevard Raspail à Paris ;*
- *par conséquent, les crédits pluriannuels, nécessaires à l'avancement rapide de cette composante de la phase 2, seront inscrits dans la programmation immobilière de mon ministère, arrêtée en loi de finances. L'équilibre budgétaire de cette programmation immobilière prendra en compte le retour sur cession du siège actuel des deux établissements. C'est la raison pour laquelle la DIE a été sollicitée le 3 décembre 2021 afin d'obtenir une estimation fine de la valeur du bien : quelque 200 millions €.*

Il a été demandé à l'Établissement public d'aménagement universitaire de la Région Île-de-France (EPAURIF) d'étudier une programmation du relogement du siège de l'EHESS et de la FMSH et de mettre à jour le préprogramme de la phase 2 du Campus Condorcet. La comitologie de cette mission confiée à l'EPAURIF prévoit d'y associer les partenaires de l'opération : ministère, rectorat, EPCC, EHESS, FMSH. Le calendrier prévisionnel de la mission prévoit la remise à la fin du premier semestre 2022 d'un préprogramme pour le relogement (bilan des surfaces/effectifs, hypothèses, ambitions) et pour les modalités opérationnelles (budget, dévolution, calendrier, risques).

La recommandation n° 7 incite à « préciser les missions nationales en matière de documentation scientifique et d'édition attendues de l'établissement public Condorcet et les intégrer dans la subvention pour charges de service public attribuée à l'EPCC ».

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un contrat pluriannuel avec l'EPCC à compter de 2022 et au regard des missions statutaires de l'EPCC et des enjeux stratégiques à venir, les premiers axes stratégiques attendus par l'État sont les suivants :

- *faire du Campus Condorcet un lieu d'exception pour les activités de recherche et de formation de ses membres ;*
- *poursuite et accélération de la conduite des opérations immobilières ;*
- *renforcement de l'attractivité du campus par des espaces et des services de haute valeur ajoutée pour les chercheurs, par des lieux d'étude et de travail de qualité pour les communautés ;*
- *optimisation de l'utilisation des espaces : GED, hôtel à projet, maison des chercheurs, … ;*
- *mutualisation des équipes chargées du fonctionnement du campus ;*

- *consacrer le Campus Condorcet comme instrument fédérateur facilitant les initiatives scientifiques communes portées par ses membres ;*
- *ancrer le Campus Condorcet sur son territoire par un renforcement des liens et des projets avec les collectivités territoriales ;*
- *faire du Campus Condorcet un lieu unique de mise à disposition de ressources documentaires au service des SHS : GED, édition.*

Sur ce dernier point, l'objectif est que le Campus Condorcet soit une référence nationale en matière de mise à disposition et de préservation des collections documentaires pour les SHS, et en matière d'édition et de diffusion des ressources en SHS, grâce à la position du GED au cœur du campus.

À cet effet, il est prévu que le GED assure prioritairement sa mission documentaire, au service des chercheurs, des laboratoires et des étudiants du campus. Le rapprochement physique et l'organisation d'une collection d'un million de documents, dont quatre kilomètres linéaires d'archives scientifiques, constituent un enjeu majeur, en faisant des collections du GED un matériau de recherche inédit par son ampleur et sa richesse.

Le GED est conçu comme un lieu essentiel de services et de soutien à la recherche qui s'inscrit dans le cadre d'un partenariat fort avec les laboratoires de recherche du campus, avec des services numériques adaptés aux nouveaux usages de la recherche en SHS.

Il jouera également un rôle dans la mise en valeur des innovations numériques pour les humanités et les SHS à l'échelle du Campus Condorcet, en fédérant les forces existantes et en valorisant les infrastructures : l'ingénierie de projet et l'accompagnement des chercheurs pour les réponses à des appels nationaux, européens et internationaux (notamment sur la gestion des données de la recherche) et les services numériques, y compris par l'intermédiaire des infrastructures nationales de recherche Huma-Num, PROGEDO ou COLLEX-Persée et les équipements structurants comme Biblissima+.

Au sein de l'établissement Campus Condorcet, les représentants de l'édition publique sont nombreux : éditions de l'EHESS, de l'Institut national d'études démographiques (INED), capacités éditoriales de l'École pratique des hautes études (EPHE) et de la FMSH, sans compter l'implication de l'Institut des sciences humaines et sociales (INSHS-CNRS) dans les activités éditoriales des laboratoires, et le pôle éditorial de la MSH-Nord sur le site. La réunion d'un grand nombre de partenaires notables au sein de l'EPCC donne l'occasion de développer une synergie contribuant à structurer l'ensemble de ces acteurs pour que puisse voir le jour un pôle d'édition publique de qualité et de premier plan en SHS.

La constitution d'un tel pôle éditorial mutualisant les savoirs et savoir-faire éditoriaux ne conduirait pas à la disparition des éditions scientifiques des membres, mais développerait leurs interactions. Ce pôle participerait à la structuration, au renforcement et à la professionnalisation des éditeurs publics français, qui est un des enjeux du plan national pour la science ouverte (PNSO).

Dans cette hypothèse, le GED jouerait un rôle important pour aider à la définition et à la mise en œuvre d'une politique d'édition et de publication résultant d'une coopération entre les acteurs de l'édition publique, professionnels de l'édition, scientifiques et presses publiques des établissements membres du Campus. Le GED remplira une mission d'accompagnement des chercheurs comme des équipes éditoriales, et participera à la définition de la politique de publication de l'établissement, tout en tissant et en maintenant des liens avec les autres acteurs de l'édition scientifique dans le cadre de la science ouverte.

Les personnels de bibliothèque du GED gagneront à se former aux enjeux de l'édition ouverte ; il leur revient en effet de former les chercheurs aux bonnes pratiques éditoriales, de les accompagner dans leurs projets, de les aider à construire la visibilité de leurs revues, comme à valoriser leurs travaux et résultats de recherche, notamment dans les archives ouvertes.

La présence, à travers la FMSH, d'un pôle national de diffusion et distribution publiques – couvrant toutes les disciplines – constituerait également une mission nationale au sein du Campus Condorcet. La fonction de diffusion et distribution, centrale pour l'édition scientifique, est une mission de service public qui requiert un accompagnement de l'État, mais suppose aussi un dispositif autonome et financièrement soutenable.

Le regroupement en un seul lieu d'un aussi grand nombre de laboratoires d'excellence en SHS conduit de facto *le GED à jouer un rôle national en ce qui concerne la documentation et l'édition dans le domaine considéré.*

La recommandation n° 8 demande au ministère de « conclure un contrat d'objectif et de moyens qui précise la mission du Campus Condorcet et de la décliner dans chaque contrat passé avec les établissements membres ».

Sans revenir sur mes propos en préambule, je constate que les établissements membres ont déjà exprimé de manière contractuelle une volonté commune, notamment en faisant déposer par l'EPCC un projet dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA) « excellences. »

Comme indiqué en réponse à la recommandation n° 2, une démarche de contractualisation avec l'EPCC est désormais bien engagée. Afin de commencer le travail d'élaboration du contrat sans attendre le renouvellement prochain des instances de gouvernance de l'EPCC, les services de mon ministère ont présenté à l'EPCC, le 10 décembre 2021, les grandes orientations attendues par l'État, qui figureront dans le contrat pluriannuel 2022-2026 ; elles ont été transmises le 17 décembre 2021 aux établissements membres, et sont détaillées dans la réponse à la recommandation n° 7.

S'agissant de la déclinaison dans les contrats passés avec les établissements membres, les contrats d'objectifs et de performance du CNRS et de l'INED mentionnent d'ores et déjà leur contribution respective à la dynamique scientifique du Campus Condorcet. Il en est de même du contrat pluriannuel de la communauté d'universités et établissements (ComUE) Paris Lumières et de ses établissements membres.

La recommandation n° 9 préconise de « définir au vu des évolutions du projet la place et le rôle du Campus Condorcet dans les SHS à l'échelle nationale ».

Les missions de l'établissement public demeurent avant tout la réalisation et le fonctionnement du Campus Condorcet dont les études de la seconde phase du projet immobilier se poursuivent. La pérennisation des missions de l'établissement et leur inscription au sein du titre IV (les structures de coopération) du livre III du code de la recherche ont conforté cette priorité.

Compte tenu de la taille et de la variété des établissements membres de l'EPCC (établissements universitaires pluridisciplinaires, grands établissements, organismes de recherche) et de leur degré d'implication dans la réalisation de ses missions, l'EPCC n'a pas vocation à devenir un établissement de recherche de plein exercice sous la forme d'un établissement public à caractère scientifique et technologique, d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, ni d'un établissement public expérimental (au sens de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche). L'EPCC ne constitue pas non plus un regroupement territorial, au sens de l'article L. 718-3 du code de l'éducation, dont les membres coordonnent leur offre de formation et leur stratégie de recherche. Les membres de l'EPCC coordonnent en effet à des degrés divers leurs activités au sein de quatre regroupements distincts : l'Université Paris Sciences et Lettres, l'Université Paris Lumières, Sorbonne Alliance et l'Alliance Sorbonne Paris Cité.

En revanche, l'originalité du statut de l'EPCC permet à ses membres de regrouper tout ou partie de leurs activités sur le Campus Condorcet dans le domaine des SHS.

À ce titre, aux termes du 7° de l'article L. 345-2 du code de la recherche (dans sa version issue de l'article 17 de la LPR, issue du 6° du I de l'article 44 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain), l'EPCC assure la mise en œuvre d'activités et de projets qui lui sont confiés par tout ou partie de ses membres, notamment en matière scientifique À cet égard, le statut de l'EPCC prévoit qu'il peut bénéficier de délégations de compétences de la part de tout ou partie de ses membres, en matière de gestion d'équipements, d'infrastructures ou de programmes de recherche partagés. La LPR a en effet complété le statut de l'EPCC en lui ajoutant une nouvelle mission (qui figure maintenant au 6° de l'article L. 345-2 du code de la recherche) : la coordination, avec tout ou partie des établissements et organismes membres, de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes de recherche et d'innovation, notamment de programmes favorisant l'interdisciplinarité entre les sciences humaines et sociales et les autres domaines scientifiques.

L'objectif poursuivi par le législateur est de renforcer ce pôle SHS en donnant plus de visibilité aux partenariats existants, en l'érigeant en campus international de référence, tout en mettant l'accent sur l'interdisciplinarité entre les SHS, et les autres domaines scientifiques.

La partie réglementaire du statut de l'EPCC (actuellement issue des dispositions du décret n° 2017-1831 du 28 décembre 2017) est en cours de modification pour intégrer les modifications introduites par la LPR, et notamment s'agissant de la gouvernance :

- *le président de l'établissement, suppléé par un directeur général dans l'exercice de la fonction d'ordonnateur, est nommé par décret pris sur le rapport des ministres de tutelle ;*
- *ces derniers siègent au conseil d'administration et désignent les personnalités qualifiées y siégeant ;*
- *le conseil d'administration et le président sont assistés par le conseil scientifique.*

Par ailleurs, diverses dispositions renforcent la représentation des personnels et des étudiants évoluant sur le Campus Condorcet et complètent les attributions du conseil d'administration et du président. Compte tenu des missions premières de l'établissement public, il n'a pas été envisagé d'assurer une représentation des unités de recherche au sein du conseil d'administration ou du conseil scientifique, ni de fédérer au sein d'un organe ad hoc *les unités de recherche concernées par les programmes de recherche mis en œuvre.*

L'article L. 345-6 du code de la recherche prévoit que l'EPCC conclut avec l'État un contrat pluriannuel qui définit, pour l'ensemble de ses activités, les objectifs de l'établissement et les engagements réciproques des parties. Le contrat prévoit les objectifs partagés avec les établissements et organismes membres, qui sont associés au contrat. La conclusion de ce contrat pluriannuel avec l'État, dans le courant de l'année 2022, permettra de fixer les objectifs de l'établissement et les jalons pour en assurer le suivi. Un premier bilan sera tiré au vu de son évaluation.

RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL RÉGIONAL D'ÎLE-DE-FRANCE

Par lettre citée en référence, vous m'avez transmis un rapport public thématique intitulé « L'établissement public Campus Condorcet : le risque d'échec d'une grande ambition pour les sciences humaines et sociales ». Celui-ci appelle de ma part les éléments de réponse suivants.

En préambule, il me semble essentiel de souligner l'importance du projet Condorcet - pour lequel la région a consacré un tiers du budget du CPER 2015-2021 - à la fois d'un point de vue scientifique et territorial ; cette double dimension importante a été souligné par la Cour.

Scientifiquement, l'Île-de-France est un véritable cluster *des sciences humaines et sociales (SHS) regroupant les meilleures institutions de ce domaine (les universités de Paris 1, Paris 3, Paris 8 Sorbonne Université, Nanterre, I'EHESS, l'INED, I'EPHE, I'INALCO, l'École des Chartes, l'Institut d'études avancées, la FMSH, ...). Nos chercheurs sont reconnus au meilleur niveau international, mais ils manquent de visibilité, souvent sous l'effet d'une trop grande dispersion des forces et d'un manque d'interdisciplinarité. En les fédérant, autour d'un campus doté d'équipements de pointe (dont le Grand équipement documentaire - GED), nous souhaitons rendre à l'Île-de-France, et à la France, le rang auquel elle peut dignement prétendre au vu de ses capacités, en favorisant la transdisciplinarité et en mettant la modernisation de leur principal outil de travail, la documentation de recherche, au cœur de sa stratégie. L'ambition portée par ce projet, que j'ai initié en tant que ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation dans le cadre de l'opération Campus, était de construire un projet scientifique en SHS, au sein d'un campus de visibilité de dimension internationale à l'instar de l'Université Paris-Saclay dans une stratégie d'aménagement du territoire francilien de rééquilibrage de l'offre Nord-Sud.*

Du point de vue territorial, ce campus est également une opportunité. S'installant dans un quartier de la Plaine Saint-Denis, dont le développement prioritaire était inscrit dans le schéma directeur de l'Île-de-France depuis 1994, notamment avec le lancement de la construction du Stade de France, il apporte des emplois, les commerces et l'activité nécessaire à la vie d'un « campus dans la ville ». Cette proximité est également l'occasion de développer les échanges sciences-société, et la diffusion des connaissances dans cette zone hier défavorisée (territoire où, en 2012, seulement 20 % de la population avait un diplôme universitaire), par des conférences accessibles, par un espace ouvert aux associations locales, l'organisation de fêtes, de visites, conférences au théâtre d'Aubervilliers...) qui renforcent le lien territorial dans son développement non pas économique mais humain et social .Cette ouverture est l'un des fondements de l'identité du campus.

Il importe toutefois de préciser que le projet initial de création d'un campus urbain, ouvert sur son territoire a été en partie percuté par le contexte sécuritaire liés aux attentats et aux prescriptions de la Préfecture (clôtures, barbelés, accès aux bâtiments limité...).

Au-delà de l'importance du projet, la région est particulièrement attachée à sa réalisation concrète et à son bon fonctionnement au service de son ambition initiale.

<u>Au sujet des réalisations de la région</u>

La Cour déplore la décision, prise lors du lancement des opérations sur Condorcet, de retenir des modes de réalisation différents, l'État ayant retenu la forme du contrat de partenariat public-privé (PPP) alors que la région avait retenu la maîtrise d'ouvrage publique (MOP).

Avant 2016, la posture politique initiale de l'exécutif régional était celle d'un refus idéologique sur le PPP, abritée derrière un argument juridique, posant que le soutien de la région aux projets de construction ne pouvait pas porter sur une opération en PPP, financée par définition par le groupement privé. Or, il est clair que les textes relatifs aux contrats de partenariat (à l'époque ordonnance du 17 juin 2004) ne s'opposaient en rien à la possibilité d'un reversement de subvention régionale d'investissement par le pouvoir adjudicateur (cf. les montages opérés dans le cadre de l'opération Campus, notamment en Lorraine). Cette possibilité est même clairement posée aujourd'hui dans le code de la commande publique (L. 2213-5 du code de la commande publique).

La région a fait le choix de la maîtrise d'ouvrage directe. Je tiens à souligner que les coûts des deux opérations réalisées par la région ont été parfaitement maîtrisés.

En termes de délai, la Cour souligne à plusieurs reprises le fait que les bâtiments en MOP ont été livrés plus tardivement que ceux en PPP, mais elle impute clairement ces retards non pas au mode de réalisation choisi mais aux atermoiements de l'État, notamment au cours de la période de mai 2014 à avril 2015 (suspension du dialogue compétitif, audit du Conseil de l'immobilier de l'État, délai de conclusion des marchés d'exploitation-maintenance par I'EPCC, etc.). C'est une analyse fondée, que la région partage.

Sur le chantier de la porte de La Chapelle enfin, pour lequel la Cour recommande que le bâtiment livré soit remis directement à l'Université de Paris 1 conformément au souhait légitime de cette dernière, je veux signaler que la région fait tout pour faciliter et accélérer la bonne avancée du projet, malgré les risques que fait peser l'articulation avec le calendrier des JOP 2024 (interruption possible du chantier Condorcet, voisin du chantier ARENA dont la livraison est prévue fin 2023).

<u>Au sujet du bon fonctionnement des équipements livrés</u>

La Cour attire l'attention sur le fait que les bâtiments livrés ne connaissent pas la fréquentation initialement programmée. À cela, elle donne l'explication de l'absence de validation de la phase 2, mais aussi la question de la mobilisation des moyens humains nécessaires au fonctionnement du GED.

Sur ce dernier point, je veux rappeler la grande vigilance de la région. Si le contexte sanitaire peut expliquer en partie une faible fréquentation des lieux en général, la région a engagé près de 100 millions d'euros TDC pour que le GED, élément central du campus puisse fonctionner. Un rapport des inspections qui sont rattachées au ministère en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) avait estimé qu'un effectif de 100 personnes était nécessaire à cet effet. Or, comme le souligne la Cour, l'établissement public, qui relève de l'État, n'a toujours pas obtenu les supports d'emploi qui lui permettraient d'ouvrir plus de deux jours par semaine, alors même que la remise des clés du bâtiment a eu lieu au printemps dernier.

Il n'est pas acceptable, au regard des investissements financiers réalisés, que le GED subisse un tel fonctionnement dégradé ; cela impactera négativement l'attractivité du site dans son intégralité. Fin décembre, suite à un courrier que j'ai adressé au MESRI, le ministère semble avoir pris les décisions requises par l'urgence de la situation, et je m'en réjouis car nous avons ici une responsabilité partagée de faire de ce site, qui porte la plus grande bibliothèque de SHS de l'UE, une réussite au service du rayonnement international des SHS franciliennes et, plus largement, françaises.

Enfin, en écho aux observations de la Cour sur le renouveau attendu de la mise en place du contrat stratégique à conclure entre le MESRI et I'EPCC, je souhaite mentionner que la loi de programmation de la recherche du 24 décembre 2020 prévoit également un « volet territorial » à ce contrat, volet pour lequel l'association de la région Île-de-France est précisée. Ce volet territorial permettra à la région de contribuer à la définition des objectifs stratégiques et scientifiques de Condorcet.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (CNRS)

Le rapport de la Cour des Comptes sur l'EP Campus Condorcet fournit une analyse extrêmement fouillée de la situation du Campus en retraçant de manière très détaillée l'historique de sa conception et de l'élaboration progressive depuis le milieu des années 2000 d'un projet au long cours, historique dont très peu d'acteurs actuels ont une telle connaissance. Le rapport pointe notamment les questionnements persistants autour des objectifs du Campus entre ses missions de nature immobilière et ses missions de nature scientifique.

Les objectifs et les orientations du projet Condorcet ont été, depuis la rédaction de ce rapport, précisés par le MESRI (DGRI et DGESIP). Ces orientations confortent le positionnement du CNRS à l'égard du Campus.

Le CNRS, en tant que membre fondateur du Campus, envisage celui-ci comme un objet dont les ambitions dépassent la dimension bâtimentaire. Le CNRS considère le Campus à la fois comme :

1. *une opportunité d'amélioration substantielle des conditions de travail de ses agents affectés par rapport à la situation qui prévalait dans les implantations de Paris intramuros ;*
2. *un établissement support de la recherche en SHS par la mise à disposition d'équipements de haut niveau ;*
3. *un espace de coopération scientifique renforcée entre établissements et surtout entre unités de recherche, susceptible de produire des avancées de la connaissance par une démarche pluridisciplinaire SHS renforcée et en interface avec les autres sciences.*

Malgré son échec lors de la première vague de l'AAP Excellences, le projet Crossings *a fait la démonstration que les 11 établissements pouvaient construire au sein du Campus, avec l'EPCC, des projets scientifiques ambitieux dans un temps réduit ; il a dessiné une méthode de coopération inter-établissements pour l'avenir, sans pour autant entrer en contradiction avec les dynamiques scientifiques à l'œuvre dans les différents regroupements d'établissements auxquels certains membres appartiennent.*

Dans cette perspective, le CNRS est très attaché à la réalisation de la phase 2, condition sine qua non *de la réussite du projet dans la mesure où cet achèvement bâtimentaire permettra à certains de ses partenaires importants de déployer leur projet de manière cohérente (en mettant fin à leur éparpillement géographique) mais aussi d'ancrer dans le projet du Campus des établissements membres qui n'ont pour le moment qu'une présence physique marginale.*

C'est à partir de cette conception du rôle et des missions du Campus que le CNRS, essentiellement via *son Institut des Sciences Humaines et Sociales (INSHS) a, depuis le début des années 2010, accordé une attention particulière à ce projet. Ce soutien s'est traduit notamment par un apport constant en termes d'allocation des ressources humaines et matérielles. Il se traduira encore notamment courant 2022 par la création d'une unité de support et de soutien à la recherche, au bénéfice de l'ensemble de ses unités du Campus, mais également par un soutien continu et croissant au GED* via *l'unité mixte de services (UMS) du GED co-pilotée par le CNRS destinée à permettre l'affectation de nouveaux personnels CNRS dans les trois prochaines années.*

Il reste que le modèle économique de l'EP Condorcet, dont les statuts ont été récemment modifiés, doit encore être clarifié, comme la Cour le souligne. Le contrat pluriannuel de l'EPCC dont le MESRI a annoncé la mise en place au premier semestre 2022 devrait permettre d'avancer substantiellement sur ces points.

Le CNRS souhaite enfin préciser ce que doit être, à ses yeux, le périmètre du Campus par rapport aux SHS françaises et en particulier celles qui inscrivent leurs recherches dans des unités qu'il co-pilote. Le Campus est incontestablement le premier regroupement de forces SHS en France ; il accueille une partie importante du potentiel de recherche SHS du CNRS. Le Campus a également des missions nationales à l'égard de l'ensemble des SHS françaises notamment sur le plan documentaire via *le GED mais aussi via la présence - à terme - sur le Campus, des deux infrastructures nationales de recherche SHS portées par le CNRS. Ces missions nationales et leurs modalités devront encore à l'avenir être mieux définies.*

Toutefois, si le Campus Condorcet est bien un projet ambitieux pour les SHS, il faut souligner que le Campus est loin de regrouper la totalité des forces SHS françaises ni même franciliennes pour lesquelles le CNRS est impliqué. Une grande partie des unités de recherche du Campus s'inscrivent également dans d'autres dynamiques scientifiques à l'échelle de l'Île-de-France. Ainsi, le CNRS déploie des forces SHS importantes sur le Campus, mais il est attentif également à développer ses partenariats avec l'ensemble des sites universitaires franciliens et nationaux. La réussite des SHS françaises co-pilotées par le CNRS, leur place et leur rayonnement européen et international se jouent à toutes ces échelles et pas seulement à l'aune du Campus Condorcet.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC CAMPUS CONDORCET (EPCC)

Le rapport public thématique que consacre la Cour des Comptes au Campus Condorcet livre une analyse exhaustive de l'activité de l'établissement public Campus Condorcet (EPCC) et lance une alerte sur son devenir, comme le marque le titre frappant donné au rapport : « L'établissement public Campus Condorcet : le risque d'échec d'une grande ambition pour les sciences humaines et sociales ».

Il est un fait que le Campus Condorcet et l'établissement public qui a la responsabilité de la réalisation du projet et de son fonctionnement sont en devenir et en évolution à plusieurs égards. Ses missions sont certes connues (cf. code de la recherche, articles L. 345-1 et 2), mais ses objectifs ne sont pas tous réalisés ni strictement définis ou stabilisés, pour des raisons liées aux conditions de la constitution du projet (initialement un besoin de surfaces pour les chercheurs de quelques institutions, évoluant vers l'idée d'un très grand campus des SHS doté en son cœur d'un grand pôle documentaire), à des facteurs exogènes (les logiques de regroupement obligatoire découlant de la loi de 2013, et l'évolution de ces regroupements), et au total à son caractère atypique, pour ne pas dire singulier (11 grands acteurs des SHS réunis par un partage d'espaces de travail pour la majorité, et par des perspectives de coopération scientifique pour tous à une échelle très élevée, dont les modalités se définissent progressivement et restent à affiner).

De ce point de vue, il me semble très souhaitable, comme la Cour y invite, que les acteurs du Campus, en dialogue avec l'État, parviennent à une forme de clarification stratégique, pour faire en sorte que la singularité du Campus Condorcet ne soit pas au bout du compte une faiblesse, mais qu'elle constitue au contraire un véritable atout, s'appuyant sur l'ensemble exceptionnel de forces scientifiques qui s'y trouvent réunies, et des volontés résolues de collaboration qui s'y expriment.

Du chemin reste à parcourir, et des incertitudes subsistent, dont l'EPCC espère la levée, dans le sens des préoccupations exprimées par la Cour. Et je prends évidemment bonne note des recommandations qu'elle formule. Concernant un certain nombre de points centraux, je souhaite formuler dans le cadre de cette réponse, au nom de l'EPCC, un certain nombre de précisions et de convictions.

Dans la perspective immobilière, la programmation entière n'est qu'en partie menée à bien : la phase 1 est achevée pour ce qui est du site d'Aubervilliers, et elle est en cours pour La Chapelle. La phase 2 est encore à réaliser, avec toutefois un financement acquis et une pré-programmation avancée pour le bâtiment de l'EPHE qui hébergera l'École tout entière, et des perspectives sérieuses pour l'EHESS et la FMSH - la vente du 54, bd Raspail décidée par l'État devant permettre le financement des nouveaux bâtiments dédiés. Plus globalement, l'actualisation de la phase 2 va être mise en œuvre par l'EPCC avec les membres, en tenant compte des besoins tels qu'ils ont pu évoluer. Après quelques années d'incertitude sur la phase 2, un horizon de réalisation progressive est dessiné par l'État, dont il faut souhaiter la consolidation programmatique. Et en premier lieu, l'emménagement complet de l'EHESS et de la FMSH sur le Campus Condorcet doit être définitivement acté et son financement stabilisé.

Concernant la dimension scientifique, il est souligné par la Cour que la perspective est mal assurée, que cette dimension est restée au second plan, et qu'il conviendrait de l'affermir en précisant « les missions nationales portées par le Campus », pour que le Campus contribue significativement au rayonnement des SHS françaises.

Les clarifications souhaitées par la Cour aideront assurément le Campus, dès lors que son devenir dépend d'une part de l'engagement des membres, et d'autre part de l'appui stratégique de l'État, pour fixer ses orientations et assurer ses financements.

Les évolutions passées du statut juridique du Campus Condorcet sont soulignées par la Cour, qui y voit le signe d'une certaine indécision des membres et de l'État concernant le projet du Campus, de même qu'est soulignée l'appartenance des membres à plusieurs regroupements institutionnels ; de sorte que le statut d'EPA de l'EPCC lui apparaît comme un choix négatif, ou par défaut. Il est un fait que la logique induite par le principe des regroupements obligatoires inscrit dans la loi de 2013 a conféré un statut particulier, sinon singulier, au Campus Condorcet. Le projet de Campus préexistait aux ComUE et même aux PRES, et l'on peut considérer qu'il constituait, au moment de la généralisation des ComUE ou des processus fusionnels, une sorte d'hapax, susceptible d'entrer dans une forme de contradiction avec les regroupements issus de la loi de 2013.

La singularité du Campus Condorcet s'est trouvée toutefois fortement atténuée par la diversité d'options qu'a rendue possible en matière de regroupements l'ordonnance de 2018. De sorte que le sujet des projets scientifiques portés dans le cadre du Campus Condorcet, loin de constituer une anomalie dans le paysage institutionnel, apparaît aujourd'hui plus pertinent que jamais, dès lors que les membres du Campus s'en saisissent volontairement et pour un bénéfice collectif.

De fait, depuis 2018 (document stratégique commun « Condorcet 2025 »), et plus concrètement encore depuis 2020, une réflexion sur des actions scientifiques conjointes et coordonnées s'est nouée entre les membres : ce fut tout d'abord, début 2020, le projet Condornum, autour du numérique de la recherche, articulant le GED et les dispositifs présents parmi les membres ; ce fut ensuite une réflexion plus large et ambitieuse qui a mûri et qui a débouché sur le projet Crossings*, déposé en juin 2021 dans le cadre de l'appel à projets ExcellencES du PIA4.*

Ce projet n'a pas été retenu en 1ère vague de candidature, mais il s'apprête à être resoumis. Le jury a regretté un manque de précision sur certains aspects du projet, mais il a également fortement encouragé l'EPCC à le resoumettre, pour des raisons finalement assez proches des attentes exprimées par la Cour dans son propre diagnostic sur l'EPCC :

*"*The proposal is in its main directions a very welcomed, innovative approach in the field of SSH and potentially a quite attractive follow-up to the creation of Campus Condorcet. It would be deplorable if such a plan could not be realized. Therefore, a second round of work to improve the present proposal along the ways the committee has outlined is highly commendable*."*

Ainsi, le projet Crossings *montre, en dépit du fait que la plupart des membres relèvent de plusieurs regroupements, et en l'absence, pour l'instant, d'un cadre tel que le contrat pluriannuel de l'EPCC, qu'ils ont su se concerter, s'accorder et s'engager sur un programme d'actions transformantes comportant plusieurs volets (sur une thématique scientifique fédératrice, sur des outils et des structures appuyant l'activité scientifique, du numérique au transfert, en passant par les écritures innovantes et l'édition). Cela a reposé sur un travail très étroit entre les membres, et sur une consultation régulière de l'ensemble des équipes de recherche.*

*En ce sens, le constat d'un manque d'*affectio societatis *récurrent au sein du Campus Condorcet me paraît un jugement excessivement sévère, car un projet aussi engageant que* Crossings *n'aurait pu voir le jour, si l'EPCC n'avait rassemblé ses membres qu'autour de la gestion d'espaces et de services. L'ensemble des débats qui ont animé ces derniers*

mois le Campus, sur des projets communs s'inscrivant dans Crossings, *ou indépendamment de lui, montrent la dynamique à l'œuvre, et font raisonnablement espérer à l'EPCC et à ses membres un succès pour* Crossings *en vague 2 de l'appel ExcellencES.*

Bien évidemment, la question des moyens dédiés à l'EPCC constitue un fort point d'attention des membres, car ils contribuent de façon conséquente à son financement, et connaissent eux-mêmes des contraintes importantes de gestion. Les difficultés récentes rencontrées autour du GED, dont la cible en effectifs est encore loin d'être atteinte, mais aussi des fonctions support de l'EPCC, en nombre insuffisant, illustrent ce point. Mais elles révèlent aussi l'extrême détermination des membres à dégager des solutions, et à avancer ensemble. Leurs efforts financiers pour permettre l'ouverture du GED cinq jours par semaine en 2022, pour renforcer les effectifs pérennes du GED, en 2022 et en 2023, l'attestent.

L'appui complémentaire de l'État, avec l'engagement pour 2022 et 2023 déjà pris pour le GED, ainsi que la discussion en cours sur le renfort de l'EPCC en fonctions support pour 2022, et sur le futur contrat pluriannuel, sont par ailleurs des éléments cruciaux pour garantir la réussite durable du projet.

Par ailleurs, les premiers transferts de personnels jusque-là mis à disposition par les membres pour le GED sont en train de s'opérer en ce début d'année 2022, sous la forme de 21 personnels de la FMSH transférés à l'EPCC, avec l'accompagnement du processus par le ministère (quelques-uns, hors GED, avaient déjà eu lieu en 2020).

L'EPCC et ses membres attendent de fait beaucoup de la discussion sur le futur contrat pluriannuel qui va s'engager avec l'État au cours du premier semestre 2022, et de l'appui que ce dernier apportera à un projet qui a, comme la Cour le souligne, une envergure nationale et internationale, et qui comporte des enjeux majeurs non seulement pour les acteurs réunis dans le Campus Condorcet, mais plus largement pour les sciences humaines et sociales françaises.

RÉPONSE DE LA DIRECTRICE DE L'ÉCOLE NATIONALE DES CHARTES

Vous avez bien voulu me transmettre le rapport public thématique intitulé « L'Établissement public Campus Condorcet : le risque d'échec d'une grande ambition pour les sciences humaines et sociales. »

Je tenais tout d'abord à vous remercier pour ce travail d'analyse particulièrement approfondi, dont je partage l'essentiel des conclusions et des recommandations.

Pour ce qui concerne le positionnement de mon établissement vis-à-vis du Campus Condorcet, je souhaite vous faire part des observations suivantes.

Comme vous le savez, l'École nationale des chartes-PSL (ENC) est membre fondateur du Campus. L'ENC a rejoint très tôt le projet de Campus Condorcet pour deux raisons principales : parachever sa stratégie de développement immobilier et participer à un nouvel espace de coopération scientifique.

Sur le plan immobilier, l'ENC occupe au sein du Campus Condorcet des surfaces limitées, mais complémentaires de celles de son siège du 65, rue de Richelieu, et surtout, essentielles au développement de ses activités de recherche, portées par son laboratoire, le Centre Jean Mabillon. Ainsi, l'installation sur le site du Campus Condorcet a permis de rationaliser les implantations immobilières de l'École, en les regroupant sur deux sites principaux, le site Richelieu (siège et bibliothèque) et le Campus Condorcet (recherche et composantes).

L'implantation sur le Campus va permettre en outre aux équipes scientifiques de l'établissement d'avoir accès à des équipements et services mutualisés d'appui à la recherche (Grand équipement documentaire, centre de colloques, maison des chercheurs, résidences étudiantes, hôtel à projet, etc.), aux meilleurs standards internationaux.

Par ailleurs, l'École a vu très tôt l'intérêt de développer sur le Campus, avec les autres établissements membres, des coopérations scientifiques, notamment dans le domaine des humanités numériques. C'est ainsi que l'ENC s'est fortement impliquée dans le projet d'Equipex Biblissima, puis Biblissima+, dont l'établissement public Campus Condorcet est le coordonnateur. De même, les équipes de recherche de l'École s'appuient sur la TGIR Huma-Num pour mener un certain nombre de leurs projets et assurer la pérennité des nombreuses bases de données et contenus numériques de l'établissement.

L'ENC considère également que le Campus Condorcet constitue un terrain favorable pour engager une mise en commun de moyens visant à développer certains pôles de compétences, par exemple dans le domaine éditorial. À cet égard, l'École a d'ores et déjà fait le choix d'installer l'une de ses deux maisons d'édition, le Comité des travaux historiques et scientifiques (CTHS), sur le campus ; en cette année 2022, ce sont les Publications de l'École qui devraient également prendre place sur le campus. L'ensemble des éditeurs scientifiques installés sur le campus sont en effet confrontés à des défis communs - parmi lesquels la transition vers le numérique, les circuits de diffusion et de distribution, la définition d'un modèle économique viable, etc. -, ce qui justifie la création d'un pôle éditorial au niveau du campus. Il s'agit d'ailleurs là d'un des volets du projet Crossings*, déposé par l'EPCC dans le cadre de l'appel à projets « Excellences » du PIA4.*

En parallèle à sa participation au projet Condorcet, l'ENC est cependant devenue, en 2019, établissement composante de l'Université PSL. Je tiens ici à rappeler que l'adhésion pleine et entière de l'École des chartes à ce regroupement s'inscrit dans une logique très différente de l'appartenance au Campus Condorcet.

En effet, en devenant composante de l'Université PSL, l'ENC a souhaité s'engager pleinement dans la construction d'une université de rang mondial, ce qui implique à la fois :

- *l'adhésion à une logique d'intégration institutionnelle ;*
- *la structuration d'une offre de formation mutualisée et adossée aux forces de recherche ;*
- *la convergence des fonctions support (systèmes d'information, services mutualisés, etc.) ;*
- *la promotion d'une politique de marque et de signature scientifique commune.*

Le projet de Campus Condorcet, quant à lui, ne s'est pas construit autour d'une visée intégrative sur le plan institutionnel, mais bien autour d'une logique d'offre de services immobiliers et d'appui à la recherche, et de mise à disposition de la communauté scientifique d'équipements et d'infrastructures mutualisés.

Il nous semble donc prioritaire, à court terme, que le Campus consolide ses missions fondamentales, et en particulier son rôle d'appui immobilier et scientifique, pour assurer son succès. La finalisation de la première phase de construction du Campus, avec l'ouverture du Grand équipement documentaire, devrait aller dans ce sens.

De même, le chantier récemment ouvert de remise à plat des modalités de contribution financière des établissements et de définition d'un nouveau modèle économique du Campus va permettre de remettre en cohérence les missions de l'établissement public Campus Condorcet avec ses sources de financement.

Cette démarche de rationalisation des flux financiers permettra ainsi aux établissements membres, comme l'École nationale des chartes-PSL, d'avoir une meilleure visibilité à court et moyen terme sur les coûts de fonctionnement du Campus et sur leur soutenabilité, dans la mesure où les charges acquittées sont pour le moment supérieures aux économies permises par la libération des surfaces, ceci en l'absence de compensation du différentiel par la tutelle.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES (EHESS)

L'EHESS partage l'essentiel des observations et le constat du rapport de la Cour des comptes portant sur « L'établissement public Campus Condorcet : le risque d'échec d'une grande ambition pour les sciences humaines et sociales ».

Le Campus Condorcet, qui regroupe déjà une proportion importante des forces scientifiques franciliennes et nationales en SHS, a dès à présent tenu sa promesse d'intensification des collaborations riches et variées entre établissements membres de statuts différents (organismes de recherche, universités, grands établissements, Fondation reconnue d'utilité publique). Des projets communs ont été élaborés et les initiatives se multiplient. Le site d'Aubervilliers est également prometteur dans ses partenariats par son inscription au cœur du territoire de la Seine-Saint-Denis. Condorcet a réussi à s'imposer comme ***proposition originale de communautés d'établissements*** *et à faire advenir depuis 2019* ***« une communauté Condorcet »****. Il est, sans conteste, promis à un rayonnement national et international, mais ne pourra réaliser son potentiel que si son développement est rapidement conforté par une décision politique ferme et rapide sur l'enclenchement au plus vite de la phase 2.*

À l'heure où la moitié des chercheurs et doctorants hébergés dans les Centres de l'EHESS résident désormais sur le campus, où se déroule la majorité des enseignements de l'EHESS, le rapport de la Cour illustre parfaitement les difficultés auxquelles le projet Condorcet et l'École des hautes études en sciences sociales sont désormais confrontés. Le campus s'annonce comme la réalisation d'un très grand projet pour les sciences humaines et sociales, mais son inachèvement immobilier le met en péril.

Après les premières installations de ses équipes de recherche en septembre 2019, l'année 2021 a vu un nouveau cap franchi avec la livraison du premier bâtiment pour l'EHESS, ainsi que l'ouverture du Grand équipement documentaire (GED). Le bâtiment EHESS sur Condorcet accueille depuis l'été 2021 11 équipes de recherche, ainsi que le service des Éditions et la direction de l'image et du son (DIS) et le pôle langues. Ces équipes viennent s'ajouter aux quatre unités de recherche qui avaient emménagé en 2019.

En soutien au développement du campus, l'École a fait le choix de programmer, dès la rentrée 2021, ses enseignements validables sur le Campus Condorcet. Les étudiants de l'École représentent ainsi aujourd'hui une présence très forte et vivante sur le campus. Ils sont également les premiers bénéficiaires des bâtiments et des magnifiques équipements du Campus.

Une réalité est ainsi devenue incontestable : l'avenir de l'EHESS sera sur le Campus Condorcet, et les devenirs du Campus et de l'EHESS sont irrémédiablement indissociables.

Cet avenir commun est écrit depuis 2011 avec un projet dimensionné pour des surfaces construites en deux grandes étapes. Le facteur de succès dépend aujourd'hui d'une programmation rapide et de la réalisation de la phase 2 du Campus Condorcet, incluant notamment le bâtiment supplémentaire prévu pour l'EHESS. L'absence de perspectives de ce point de vue fragilise considérablement la réussite du projet.

Le plan de financement complet de la phase 2 doit être arrêté au plus vite afin de rentabiliser les équipements mutualisés déjà construits en veillant tout particulièrement à accélérer l'accès des doctorants et masterants du campus à ces équipements. Il devra impérativement prévoir le financement du Gros entretien-renouvellement (GER) des bâtiments. La réalisation de la phase 2 permettra de mettre fin à la multi-localisation de l'EHESS, qui entrave les interactions scientifiques ainsi que l'intégration des doctorants et masterants. En outre, la dissociation actuelle des équipes de recherche du campus et des services supports de l'EHESS hébergés boulevard Raspail à Paris, conduit à des doublons inévitables de missions, au rallongement des processus administratifs, engendrant des surcoûts qui pèsent lourdement sur les capacités financières de l'École.

La programmation rapide de la phase 2 est aussi indispensable à l'ensemble des membres du Campus pour mettre à disposition des chercheurs et étudiants des espaces actuellement inexistants ou sous-dimensionnés, dont l'absence freine le développement de la vie sociale et scientifique sur le campus. Elle permettra de donner toute leur place aux

étudiants, qui disposent actuellement de trop peu d'espaces propres pour la vie associative et étudiante. Elle viendra également réparer le manque flagrant de salles d'enseignement sur le campus en phase 1, en particulier l'insuffisance de salles de grande capacité pour les enseignements fondamentaux. Devront également être programmés de nouveaux amphithéâtres pour les événements scientifiques des 11 établissements membres et des espaces de restauration collective pour l'ensemble de la communauté Condorcet.

L'EHESS partage ainsi entièrement la recommandation de la Cour invitant le MESRI à définir le programme de la seconde phase du Campus (recommandation 6).

Il est désormais indispensable que ***le financement et le calendrier d'installation des équipes en phase 2 puissent être rapidement connus pour favoriser le succès du Campus et ne pas briser la dynamique enclenchée depuis 2019.***

L'EHESS veut également souligner avec force le caractère essentiel du Grand équipement documentaire (GED), équipement novateur auquel elle a déjà transféré 10 000 mètres linéaires d'ouvrages et d'archives. La réussite du Campus est largement dépendante du bon fonctionnement du GED, articulé aux projets de recherche développés par les chercheurs et doctorants. Comme le souligne la Cour, le GED « cristallise les attentes des communautés scientifiques » du Campus. Il nourrit tout autant des attentes des communautés SHS au niveau national et international.

C'est pourquoi l'EHESS s'est fortement mobilisée aux côtés de l'EPCC et des autres établissements membres pour accélérer l'ouverture de l'équipement au minimum cinq jours par semaine. Des avancées récentes vont dans le sens de cette recommandation de la Cour sur le GED. L'EHESS souligne que les établissements membres se sont accordés, avec une solidarité sans défaut, pour allouer en urgence au Campus, lors de la préparation du budget 2022, 400 000 € de crédits complémentaires destinés à financer des emplois étudiants affectés au GED permettant, dès janvier 2022, son ouverture cinq jours par semaine. La programmation de 40 emplois manquants pour le fonctionnement du GED d'ici les deux prochaines années – 20 à la charge des établissements et 20 financés par le MESRI – a été actée en décembre 2021 et sera prochainement inscrite dans le contrat d'établissement de l'EPCC (recommandation 8). L'EHESS a pleinement participé à cet effort pour les emplois affectés au GED. Elle s'est engagée sur un échéancier et sa contribution figure parmi les premiers établissements publics contributeurs en assurant directement le recrutement de 13 à 14 agents.

Ces démarches révèlent l'engagement incontestable des établissements pour le bon fonctionnement du Grand équipement documentaire. Néanmoins, comme le pointe le rapport de la Cour, de nombreux pans de ce Grand équipement documentaire ont vocation à rayonner bien au-delà des établissements membres, tels que son département d'archives scientifiques ou ses collections « de niche » concernant des aires culturelles spécifiques. À ce titre, l'EHESS partage pleinement l'analyse de la Cour spécifiant que les missions confiées au GED nécessiteront, pour un fonctionnement pérenne, ***un soutien financier spécifique de la part de l'État reconduit annuellement, en complément des contributions des établissements membres du Campus****.*

S'agissant des autres recommandations de la Cour, l'EHESS ne peut que souscrire à la nécessité de consolider d'urgence la fonction immobilière de l'EPCC en la dotant des outils nécessaires, au premier rang desquels un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) englobant la seconde phase (recommandation 2). Elle rejoint également la recommandation de la Cour sur le besoin des établissements membres du Campus d'avoir une information complète, précise et régulière sur la destination des ressources de l'établissement public, avec une présentation de bilans d'emplois des ressources affectées en conseil d'administration de l'EPCC. (recommandation 3). ***Ce point est d'autant plus crucial que l'EHESS est dès à présent le premier établissement contributeur du Campus Condorcet****.*

S'agissant du projet de recommandation 7, demandant au MESRI de préciser les missions nationales en matière de documentation scientifique et d'édition attendues de l'établissement public Campus Condorcet en les intégrant dans la SCSP attribuée à l'EPCC, l'EHESS attire l'attention de la Cour sur le positionnement du pôle éditorial, dont la construction se fait par mutualisation entre les établissements, et non par transfert de compétences auprès de l'EPCC.

L'École est également convaincue que la signature prochaine d'un contrat d'objectifs et de moyens qui précise la mission du Campus Condorcet (recommandation 8 de la Cour), ainsi que les moyens sur lesquels chaque partie s'engage, consolidera la dynamique du Campus et la cohésion du projet Condorcet.