

**Rapport pour le conseil régional  
NOVEMBRE 2025**

**Présenté par**  
**Valérie PÉCRESSE**  
Présidente du conseil régional  
d'Île-de-France

**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES SUR LA  
GESTION DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE - MAÎTRISE D'OUVRAGE DU LYCÉE MARCEL CACHIN À  
SAINT-OUEN-SUR-SEINE DANS LE CADRE DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS  
2024 - EXERCICES 2017 ET SUIVANTS**

## Sommaire

<a href="#">EXPOSÉ DES MOTIFS</a> .....	3
<a href="#">ANNEXE AU RAPPORT</a> .....	5
<a href="#">Rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes - Maîtrise d'ouvrage du lycée Marcel Cachin à Saint-Ouen-sur-Seine</a> .....	6

## EXPOSÉ DES MOTIFS

La Chambre régionale des comptes a réalisé un contrôle de la région Île-de-France relatif à la maîtrise d'ouvrage de la reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine en Seine-Saint-Denis, dont le rapport d'observations définitives est soumis au conseil régional pour débat en séance, en vertu des articles L.243.6 et R.243.16 du code des juridictions financières. Ce contrôle s'inscrit dans la perspective du rapport que doit adresser la cour des comptes au Parlement « sur l'organisation, le coût et l'héritage des jeux olympiques et paralympiques ».

La reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine a été pilotée par la Région dans le cadre du plan d'urgence pour les lycées, afin de répondre à la vétusté du site et d'accompagner son évolution pédagogique. Par la proximité du lycée avec le village olympique, celui-ci se situant au sein du périmètre de la ZAC Olympique tel qu'il est défini dans l'arrêté de création du 29 juillet 2019, le projet de reconstruction s'est articulé avec celui des JOP.

L'opération a bénéficié d'une subvention accordée par la société de livraison des ouvrages olympiques (Solidéo), et les travaux ont débuté à l'été 2020, pour une mise en service en septembre 2023, inscrivant le projet dans un calendrier extrêmement ambitieux au regard de l'envergure de l'opération et du contexte exceptionnel qui l'a entouré.

Le rapport émet plusieurs observations auxquelles des réponses ont été apportées par la Présidente du conseil régional dans un courrier du 10 octobre 2025.

S'agissant des observations sur le déroulement de la procédure de passation du marché global de performance, la Région tient d'abord à souligner le caractère incontestablement novateur du recours à un marché global de performance, dont les modalités ont été introduites en 2016 dans le code de la commande publique.

Ensuite, la Région tient à rappeler les éléments apportés lors de la phase contradictoire de ses échanges avec la Chambre régionale des comptes, de nature à confirmer les garanties de sécurisation de la procédure, s'appuyant sur des critères clairs et objectifs, scrupuleusement respectés dans l'analyse des offres, et dont l'attribution au lauréat ne fait l'objet d'aucune contestation.

A ce titre, les risques de conflits d'intérêt sont particulièrement bien pris en compte par la Région, comme en témoigne le récent contrôle diligenté par l'AFA et son rapport rendu en janvier 2025, ainsi que le renouvellement de la certification ISO 37001 dont bénéficie la Région depuis juin 2024.

S'agissant des interrogations portant sur l'héritage des jeux pour le lycée sur le plan de l'offre de formation développée et du projet de campus des sports, la Région tient d'abord à rappeler que les premiers échanges entre le conseil régional et le rectorat de Créteil en vue de développer une offre de formation tournée vers les métiers du sport au lycée Cachin ont débuté en 2017. Ces échanges ont abouti à la réalisation d'un projet de structure pédagogique modifié et co-validé en 2019 intégrant plusieurs formations en lien avec les métiers du sport.

L'affectation des élèves après livraison de l'opération est en revanche une compétence de l'Education nationale. Le projet de création d'un campus du sport a donné lieu à des échanges politiques soutenus avec le rectorat de Créteil et avec la mairie de Saint-Ouen jusqu'aux changements de recteurs intervenus en juillet 2023 (et à nouveau en mars 2025). Le travail sur le projet de campus du sport, différé par les changements successifs de recteurs, reprend, à notre initiative, avec le nouveau recteur de l'académie de Créteil.

**La présidente du conseil régional  
d'Île-de-France**



**VALÉRIE PÉCRESSÉ**



## **ANNEXE AU RAPPORT**

**Rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale  
des Comptes - Maîtrise d'ouvrage du lycée Marcel Cachin à  
Saint-Ouen-sur-Seine**



**Le président**

N°/G/2025-0748 C

Noisiel, le 17 octobre 2025

à

**ENVOI DÉMATÉRIALISÉ  
AVEC ACCUSÉ DE RÉCEPTION**  
(Article R. 241-9 du code des juridictions financières)

**Madame Valérie Pécresse  
Présidente du conseil régional  
d'Île-de-France**

[valerie.pecresse@iledefrance.fr](mailto:valerie.pecresse@iledefrance.fr)  
[david.bonneau@iledefrance.fr](mailto:david.bonneau@iledefrance.fr)  
[anne-claire.neron@iledefrance.fr](mailto:anne-claire.neron@iledefrance.fr)  
[amael.pilven@iledefrance.fr](mailto:amael.pilven@iledefrance.fr)  
[vincent.constanso@iledefrance.fr](mailto:vincent.constanso@iledefrance.fr)  
[cyril.royer@iledefrance.fr](mailto:cyril.royer@iledefrance.fr)  
[fabrice.tastet@iledefrance.fr](mailto:fabrice.tastet@iledefrance.fr)

Conseil régional d'Île-de-France  
2 rue Simone Veil  
93400 Saint-Ouen

**Procédure suivie par :**

Emmanuelle Ferrandez, greffière  
Tél. : 01 64 80 88 64  
Courriel : [emmanuelle.ferrandez@crtc.ccomptes.fr](mailto:emmanuelle.ferrandez@crtc.ccomptes.fr)

**REF. :** Contrôle n° 2025-000814

**OBJET :** Notification du rapport d'observations définitives et de sa réponse

**P.J. :** 1 rapport

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la Région Ile-de-France - maîtrise d'ouvrage du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 concernant les exercices 2017 et suivants, ainsi que votre réponse.

En application des dispositions des articles L. 243-6 et R. 243-16 du code des juridictions financières, ce rapport et la réponse jointe peuvent être rendus publics dès la tenue de la première réunion de l'assemblée délibérante suivant sa réception et, au plus tard, dans un délai de deux mois suivant sa communication par la chambre régionale des comptes.

En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour à l'adresse suivante : [greffeidf@crtc.ccomptes.fr](mailto:greffeidf@crtc.ccomptes.fr).

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 243-17 du code précité, le rapport d'observations et la réponse jointe sont transmis au préfet de la région Île-de-France, préfet de Paris ainsi qu'au directeur régional des finances publiques d'Île-de-France et de Paris.

Thierry Vught





## **RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVE ET SA RÉPONSE**

# **JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES PARIS 2024 : RÉGION ÎLE-DE-FRANCE - MAITRISE D'OUVRAGE DU LYCÉE MARCEL CACHIN A SAINT-OUEN-SUR-SEINE**

**(Seine-Saint-Denis)**

Exercices 2017 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 28 août 2025.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>3</b>
<b>PROCÉDURE.....</b>	<b>5</b>
<b>PREAMBULE .....</b>	<b>6</b>
<b>1 UN PROJET DE RECONSTRUCTION DU LYCÉE ADAPTÉ POUR PERMETTRE L'ACCUEIL DES JEUX .....</b>	<b>7</b>
1.1 Présentation de l'opération de reconstruction du lycée.....	7
1.2 Un projet de reconstruction antérieur à la décision d'utiliser le lycée pour les Jeux .....	9
1.2.1 Un lycée ancien dont la reconstruction relève de la compétence régionale .....	9
1.2.2 Une reconstruction justifiée par la vétusté et l'évolution pédagogique du lycée .....	10
1.2.3 Une utilisation du lycée pour les Jeux qui peut s'expliquer par la proximité du site avec le village olympique.....	11
1.3 Des conventions d'utilisation du lycée pour les Jeux avec un centre logistique, une voie de passage et une « maison de la performance » .....	12
1.3.1 Le projet de centre logistique et le projet de voie de passage et de parking.....	13
1.3.2 La maison de la performance : une convention d'occupation temporaire avec l'agence nationale du sport .....	15
1.3.3 La mise à disposition d'une parcelle par la Solidéo pour faciliter les travaux de reconstruction du lycée .....	15
1.4 Une adaptation du projet de reconstruction pour les Jeux, avec un impact financier incertain.....	16
<b>2 UNE RECONSTRUCTION PILOTÉE PAR LA RÉGION ET SA SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE, POUR UN COÛT LARGEMENT SUPÉRIEUR AUX PRÉVISIONS .....</b>	<b>17</b>
2.1 La gouvernance : une maîtrise d'ouvrage associant les services régionaux à une société publique locale.....	17
2.1.1 Les services régionaux acteurs du projet.....	17
2.1.2 Une maîtrise d'ouvrage déléguée à une société publique locale.....	18
2.1.3 La signature du marché global de performance et de ses avenants.....	21
2.2 Le financement : une opération cofinancée par la région et la Solidéo, pour un coût très supérieur à l'estimation initiale .....	23
2.2.1 Un cofinancement à travers la Solidéo.....	23
2.2.2 L'estimation initiale du coût : un projet initial différent du projet livré.....	24
2.2.3 Les coûts totaux de la reconstruction du lycée.....	25
2.2.4 L'absence de provisions pour aléas et imprévus dans le marché global de performance .....	28

<b>3 LE MARCHÉ GLOBAL DE PERFORMANCE : UNE PASSATION ET UNE EXÉCUTION ENTACHÉES D'IRREGULARITÉS .....</b>	<b>29</b>
3.1 Le choix d'un marché global de performance attribué par dialogue compétitif.....	29
3.1.1 Le choix d'un marché global de performance.....	29
3.1.2 Les objectifs de performance définis dans le marché .....	30
3.1.3 Le choix d'une procédure de dialogue compétitif.....	31
3.2 Une procédure de passation du marché entachée d'irrégularités parfois importantes .....	31
3.2.1 Une analyse des offres fondée sur des critères peu discriminants et qui présente des incohérences .....	32
3.2.2 Une information insuffisante du jury .....	35
3.2.3 Une prise en compte insuffisante du risque de conflits d'intérêts.....	36
3.2.4 Une prime dont le montant ne peut être documenté et versée sans que le jury ne se soit prononcé .....	38
3.2.5 Une offre n'ayant pu être déclarée inacceptable du fait du vote tardif du budget alloué à l'opération .....	38
3.2.6 L'absence d'avis d'attribution publié.....	39
3.3 Un suivi de l'exécution à renforcer .....	40
3.3.1 Des avenants au marché révélateurs d'une mauvaise évaluation des coûts liés à l'amiante par la région.....	40
3.3.2 La levée des réserves.....	42
3.3.3 Des objectifs environnementaux partiellement atteints dans la construction .....	42
3.3.4 La modulation de la rémunération du titulaire pendant la phase d'exploitation .....	43
<b>4 L'HERITAGE DES JEUX POUR LE LYCÉE : UN TERRAIN DEMEURANT VACANT .....</b>	<b>44</b>
4.1 L'héritage immatériel : un nombre d'élèves formés aux métiers du sport largement inférieur à l'objectif régional.....	45
4.2 L'héritage matériel : un terrain vacant et sans projet arrêté à date.....	46
4.2.1 Un lycée dont la reconstruction ne constitue pas en soi un héritage des Jeux .....	46
4.2.2 Une emprise libérée pour les Jeux et pour laquelle aucun projet n'a été arrêté .....	47
<b>ANNEXES.....</b>	<b>49</b>
Annexe n° 1. Liste des marchés de l'opération .....	50
Annexe n° 2. Photos du lycée Marcel Cachin.....	51
Annexe n° 3. Glossaire des sigles .....	54



## SYNTHÈSE

*Conformément à l'article 20 de la loi n° 2023-380 du 19 mai 2023 relative aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024, la Cour des comptes doit adresser un rapport au Parlement « sur l'organisation, le coût et l'héritage des jeux olympiques et paralympiques ». Dans cette perspective, la chambre régionale des comptes Île-de-France a contrôlé la région Île-de-France pour la maîtrise d'ouvrage de la reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine en Seine-Saint-Denis, sur la période depuis 2017.*

### ***Le projet de reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine a été adapté pour permettre l'accueil des Jeux***

La reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine a été prévue par la région dans le cadre du plan d'urgence pour les lycées, afin de répondre à la vétusté du site et d'accompagner son évolution pédagogique.

Les travaux ont débuté à l'été 2020 et les élèves ont effectué leur première rentrée dans le nouveau lycée en septembre 2023.

La proximité du lycée avec le village olympique a motivé son utilisation pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Le projet de reconstruction a donc été modifié pour permettre l'accueil des Jeux, notamment pour libérer un terrain devant accueillir un centre logistique. Les locaux du lycée ont par ailleurs servi de cadre à la maison de la performance, centre d'entraînement des athlètes.

Les gains et coûts induits par l'utilisation du lycée pour les Jeux n'ont pas été chiffrés par la région.

### ***La reconstruction du lycée a été pilotée par la région et une société publique locale, pour un coût largement supérieur aux prévisions***

La gouvernance mise en place pour piloter l'opération a associé la région à une société publique locale, Île-de-France construction durable, délégataire de la maîtrise d'ouvrage.

L'opération a été cofinancée par la région, l'État et les collectivités territoriales à travers le subventionnement accordé par la société de livraison des ouvrages olympiques (Solidéo), en lien avec l'utilisation du site dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques.

Le coût de la reconstruction, initialement sous-estimé par la région, s'élève au total à environ 68 millions d'euros toutes charges comprises.

La région n'a pas transmis de pièces montrant que des provisions pour aléas et imprévus avaient été prévues sur cette opération.

### ***La procédure de passation du marché global de performance et son exécution connaissent des irrégularités***

Le lycée a été reconstruit dans le cadre d'un marché global de performance attribué par dialogue compétitif.

La procédure de passation a donné lieu à des irrégularités parfois importantes. L'analyse des offres était fondée sur des critères peu discriminants et présentait des erreurs conduisant à modifier le classement des candidats. L'avis d'attribution n'a pas été publié.

Si un jury a bien été réuni, celui-ci a rendu un avis sur l'attribution du marché sans disposer des pièces nécessaires. En outre, le jury n'a pas été invité à se prononcer sur la prime versée aux candidats évincés, contrairement à ce qu'impose la réglementation.

La région a insuffisamment pris en compte le risque de conflits d'intérêts dans cette procédure d'attribution de marchés, donnant lieu à une situation anormale concernant un agent de direction.

L'exécution du marché a donné lieu à des avenants portant essentiellement sur le désamiantage, les coûts associés ayant été mal évalués par la région lors de la passation du contrat, bien que cette question soit récurrente lors de la rénovation des lycées.

### ***L'héritage des jeux pour le lycée : un terrain demeuré vacant***

L'héritage attendu portait d'abord sur des aspects immatériels, la région ayant annoncé la formation d'un millier d'élèves aux métiers du sport jusqu'en 2024. Cet objectif n'a été atteint qu'à 7 %, une seule formation en lien avec le sport ayant été mise en place, permettant de former une soixantaine d'élèves sur la période.

Un héritage matériel était également attendu, la région ayant annoncé la création d'un campus de l'économie du sport sur l'emprise libérée pour les Jeux lors de la reconstruction du lycée. À ce jour, ce terrain demeure toutefois vacant et aucun projet n'est arrêté par la région.

Les nouvelles salles de sport construites à la place de l'ancien gymnase ne permettant pas la pratique de sports collectifs, le lycée utilise désormais les équipements mis à disposition par les collectivités du secteur pour ses enseignements sportifs. Le lycée rénové ne constitue pas un héritage des Jeux olympiques en tant que tel.

## PROCÉDURE

L'article 20 de la loi n° 2023-380 du 19 mai 2023 relative aux Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de 2024 dispose que la Cour des comptes devra remettre au Parlement, avant le 1<sup>er</sup> octobre 2025, un rapport « *sur l'organisation, le coût et l'héritage* » des Jeux, « *le montant des dépenses engagées par l'État et les collectivités territoriales à l'occasion de la préparation et du déroulement de cette manifestation* », les « *recettes* » qu'elle a engendrées, « *le montant des exonérations fiscales* », les conditions dans lesquelles s'est effectué le « *recours aux bénévoles* », ainsi que « *la qualité de l'accueil des sportifs et des spectateurs en situation de handicap, notamment en termes d'accessibilité de l'événement* ».

Dans cette perspective, la chambre régionale des comptes Île-de-France, dans le cadre de travaux communs menés avec la Cour des comptes, a décidé de contrôler la région Île-de-France pour la maîtrise d'ouvrage du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine, à compter de l'exercice 2017.

L'ordonnatrice, Mme Valérie Péresse, présidente du conseil régional, occupe ces fonctions depuis le 18 décembre 2015.

En application des articles L. 211-3, L. 211-4 et R. 243-1 du code des juridictions financières, le contrôle a été notifié à l'ordonnatrice par lettre du président de la chambre régionale des comptes Île-de-France en date du 20 janvier 2025. Le préfet de la région Île-de-France et le directeur régional des finances publiques d'Île-de-France et de Paris ont été informés de ce contrôle par un courrier de la même date.

Un entretien d'ouverture de contrôle a eu lieu le 29 janvier 2025 avec la directrice générale adjointe du pôle lycée dûment mandatée par la présidente du conseil régional pour la représenter lors de cet entretien.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, un entretien de fin de contrôle a eu lieu le 15 mai 2025 avec la directrice générale adjointe du pôle lycée, dûment mandatée par la présidente du conseil régional pour la représenter lors de cet entretien.

La chambre régionale des comptes a adopté un rapport d'observations provisoires lors de sa séance du 26 mai 2025. Ce rapport d'observations provisoires a été adressé le 6 juin 2025 à la présidente du conseil régional d'Île-de-France dont la réponse a été enregistrée au greffe de la chambre le 18 juillet 2025. Des extraits ont été adressés à des tiers mis en cause dont les réponses ont été enregistrées au greffe de la chambre les 3 et 4 juillet 2025. Des communications administratives ont été adressées au préfet de la région Île-de-France ainsi qu'au recteur de l'académie de Créteil.

La chambre régionale des comptes Île-de-France, délibérant en sections réunies, a adopté le 28 août 2025 le présent rapport d'observations définitives.

## PREAMBULE

La XXIII<sup>ème</sup> olympiade de l'ère moderne s'est déroulée à Paris à l'été 2024. Elle a nécessité sept années de préparation depuis la signature, le 13 septembre 2017, du contrat dit de « ville-hôte », signé avec le comité international olympique (CIO) et confiant l'organisation des JOP de 2024 à la Ville de Paris et au comité national olympique et sportif français (CNOSF).

Le contrat international de ville-hôte régi par le droit suisse imposait la création d'un comité d'organisation des Jeux (le COJOP<sup>1</sup>). En outre, les travaux de construction ou de réhabilitation des équipements nécessaires aux Jeux ont été confiés à plus d'une trentaine de maîtres d'ouvrage, sous la supervision de la société de livraison des ouvrages olympiques (Solidéo<sup>2</sup>).

Pour coordonner l'action des services de l'État entre eux et avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la préparation des Jeux (organisateurs, services de l'État, collectivités territoriales et mouvement sportif), une direction interministérielle (la délégation interministérielle aux jeux olympiques et paralympiques) a été créée.

### **Paris 2024 - Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques**

Prenant la suite du groupement d'intérêt public (GIP) « Paris 2024 » qui a porté le dossier de candidature de la Ville de Paris, le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques Paris 2024 a été créé le 21 décembre 2017 par la Ville de Paris et le CNOSF, sous la forme d'une association. Il avait la responsabilité de la livraison des Jeux, c'est-à-dire de l'organisation et de la gestion de l'ensemble des sites olympiques (sites de compétition, sites d'entraînement et autres), des aménagements et des sites temporaires, ainsi que des événements associés.

### **La Société de livraison des ouvrages olympiques – Solidéo**

La société de livraison des ouvrages olympiques (Solidéo) est un établissement public d'aménagement à caractère industriel et commercial, créé par la loi du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain.

Elle était chargée, dans les délais fixés par le CIO, de la livraison de l'ensemble des ouvrages et opérations d'aménagement pérennes nécessaires à l'organisation des Jeux.

Elle a assuré trois rôles principaux, financeur des ouvrages, aménageur en propre du village des athlètes et du village des médias et superviseur de l'action de 33 maîtres d'ouvrage (des collectivités territoriales pour l'essentiel), pour la réalisation de 70 ouvrages d'une grande hétérogénéité.

À cet effet, des conventions d'objectifs, contrats tripartites entre le COJOP, la Solidéo et chaque maître d'ouvrage, définissaient un programme de travaux, prévoyaient le versement d'une subvention de la Solidéo et formalisaient l'engagement du COJOP de conclure une convention d'utilisation du site en question. Des conventions de mise à disposition des sites (*Venue Use Agreement* – VUA) ont ensuite été conclues entre le COJOP-Paris 2024 et les maîtres d'ouvrages et gestionnaires des sites pour l'organisation des Jeux.

---

<sup>1</sup> Voir encadré.

<sup>2</sup> Voir encadré.

# 1 UN PROJET DE RECONSTRUCTION DU LYCÉE ADAPTÉ POUR PERMETTRE L'ACCUEIL DES JEUX

## 1.1 Présentation de l'opération de reconstruction du lycée

La région a adopté en 2017 un « plan d'urgence pour les lycées franciliens », qui consiste en une révision de son programme prévisionnel d'investissement en ce qui concerne les lycées, afin de faire face à la tension démographique et à la vétusté de certains établissements. Ce plan représente un montant de 5,1 Md€ sur la décennie 2017-2027, qui a été porté à 6 Md€ en 2021.

**Carte n° 1 : Projet de reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen -sur-Seine**



*Source : marché public global de performance, carte modifiée par la chambre régionale des comptes (CRC)*

Le lycée couvrait initialement la zone entourée en jaune sur la carte ci-dessus. Sa reconstruction a conduit à concentrer le bâti sur la surface en rouge, libérant une emprise à l'ouest du site (destruction du bâtiment en bleu-gris sur la carte n° 1).

Lors des JOP de 2024, le lycée a servi pour trois opérations.

Il a d'abord été utilisé pour une voie de passage et un parking adjacents au village olympique (zone en vert à l'est du site, cf. carte n° 1).

Il a également accueilli un centre logistique installé sur une emprise à l'ouest du site, libérée lors de la reconstruction (zone en bleu-gris sur la carte n° 1).

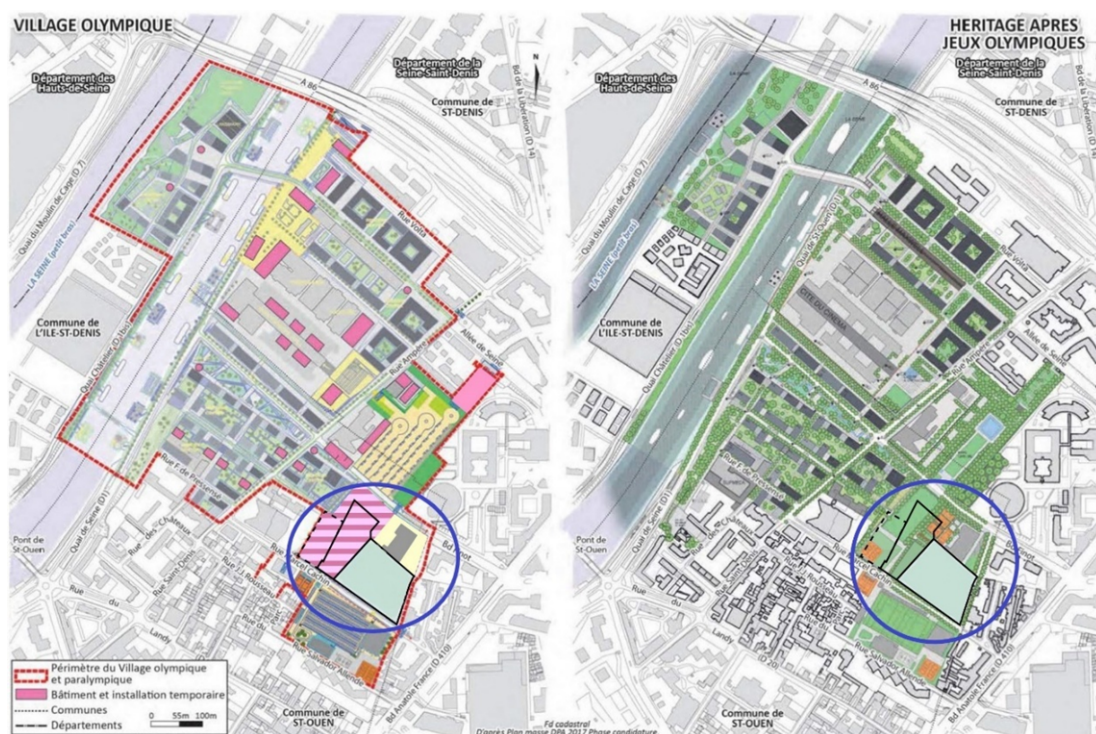


Enfin, les locaux ont été mis à disposition de la délégation française par la région entre le 26 juillet et le 11 août, afin de servir de « maison de la performance tricolore ». Cet espace constitue un centre d'entraînement et d'accompagnement des athlètes français pendant les Jeux qui jouxte le village olympique. Un partenariat a été signé en ce sens le 1<sup>er</sup> décembre 2023 entre la région et l'État (Agence nationale du Sport-ANS). Les communications publiques réalisées par l'ANS font mention d'une enveloppe d'environ 4,5 M€ mobilisée par l'État pour l'aménagement de cette « maison de la performance ». Les locaux ont été utilisés sans modification du bâti (zone rouge sur la carte n° 1).

La parcelle n° 206 à l'ouest du lycée a été prêtée à la région par la Solidéo, afin d'accueillir les équipements techniques et le lycée provisoire pendant la reconstruction, à partir de la rentrée 2020 et jusqu'en septembre 2023 (cf. parcelle n° 206 dans la carte ci-dessus).

Le lycée est compris dans le périmètre du village olympique et paralympique, qui s'étend à l'ouest de la parcelle.

**Carte n° 2 : Situation du lycée et du village olympique**



*Source : marché global de performance, documents de consultation, carte modifiée par la CRC - Le lycée est entouré en bleu au sein de la zone du village olympique et paralympique*

La reconstruction du lycée a été réalisée dans le cadre d'un marché global de performance de démolition-reconstruction en site occupé avec phasage des travaux, attribué à l'issue d'un dialogue compétitif au groupement mené par Bouygues Bâtiment Île-de-France et par l'agence d'architecture Valero Gadan & Associés. Le calendrier affiché a été respecté, pour un début des travaux à l'été 2020, une réception des travaux à l'été 2023 et une rentrée des élèves dans le nouveau complexe en septembre 2023.

## 1.2 Un projet de reconstruction antérieur à la décision d'utiliser le lycée pour les Jeux

### 1.2.1 Un lycée ancien dont la reconstruction relève de la compétence régionale

Le lycée Marcel Cachin<sup>3</sup> est un lycée polyvalent construit en 1965. Le site est implanté en limite nord-est de la commune de Saint-Ouen-sur-Seine, dans le département de la Seine-Saint-Denis, et jouxte en limite est la commune de Saint-Denis.

Avec les lois de décentralisation, les lycées deviennent des établissements publics locaux d'enseignement rattachés aux régions par procès-verbal de mise à disposition de biens meubles et immeubles, puis propriété de ces mêmes collectivités<sup>4</sup>. Les régions sont donc investies des droits et obligations du propriétaire des lycées.

#### **La répartition des compétences entre l'État et les régions concernant les lycées**

La répartition des compétences entre l'État et les régions concernant les lycées résulte des lois de décentralisation et de la loi no 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (« loi Maptam »), codifiées aux articles L. 211-1 et suivants du code de l'éducation. Selon l'article L. 211-1 dudit code, « *l'éducation est un service public national, dont l'organisation et le fonctionnement sont assurés par l'État, sous réserve des compétences attribuées par le présent code aux collectivités territoriales (...)* ».

L'État est chargé notamment de la rémunération des personnels enseignants, administratifs et d'inspection, ainsi que des dépenses de fonctionnement à caractère pédagogique.

Les régions « *assurent la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement et le fonctionnement* ». Elles élaborent des programmes prévisionnels d'investissements (PPI) qui précisent la localisation des lycées à construire, étendre ou rénover, la capacité d'accueil et le mode d'hébergement des élèves.

Elles assurent également le recrutement, la gestion et la rémunération des personnels techniciens, ouvriers et de service exerçant dans les lycées. Elles sont chargées, en concertation avec les académies, de la planification des formations et de la mise en œuvre du service public régional de l'orientation tout au long de la vie professionnelle.

La parcelle d'implantation du lycée appartient à la commune de Saint-Ouen-sur-Seine et est affectée à la région pour le lycée Marcel Cachin. La commune a délibéré le 6 février 2023 le principe d'un transfert de propriété de la parcelle et des bâtiments qu'elle supporte à la région. Cette dernière précise que les actes de transfert sont en cours de préparation et que le lycée appartient encore à la commune au premier semestre 2025. Ce transfert intervient à titre gratuit en application de l'alinéa 3 de l'article L. 214-7 du code de l'éducation.

---

<sup>3</sup> Marcel Cachin (1869-1958) était un parlementaire socialiste puis communiste, directeur du journal l'Humanité de 1918 à sa mort.

<sup>4</sup> Depuis la loi du 13 août 2004.

La région en étant l'affectataire<sup>5</sup>, elle bénéficie de tous les droits du propriétaire sauf celui de le céder et peut notamment procéder à tous travaux de reconstruction propres à assurer le maintien de l'affectation des biens<sup>6</sup>.

En 2017, le site recouvre environ 2 hectares et compte 7 bâtiments pour une surface de plancher de 12 780 m<sup>2</sup>. À la rentrée 2016, il accueille 1 026 élèves répartis en 45 divisions, dans des filières générales, technologiques et professionnelles. Il est alors spécialisé dans le domaine sanitaire et social, ainsi que dans les domaines énergétique et électrotechnique.

À la rentrée 2024, le site recouvre toujours environ deux hectares et compte 3 bâtiments pour une surface de plancher de 15 162 m<sup>2</sup>. Une emprise de 7 822 m<sup>2</sup> a été libérée pour les JOP de 2024, qui demeure vacante depuis. Les 3 bâtiments construits sur plusieurs étages accueillent l'enseignement général, l'enseignement professionnel et les logements de fonction. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région précise que le lycée est encore en montée pédagogique avec une capacité d'accueil de 1 239 élèves répartis en 41 divisions. À date, le lycée compte 811 élèves répartis en 34 divisions.

### **1.2.2 Une reconstruction justifiée par la vétusté et l'évolution pédagogique du lycée**

La reconstruction du lycée Marcel Cachin est envisagée dans le plan pluriannuel d'investissement de 2006, puis dans celui de 2012.

Le lycée Marcel Cachin est ensuite inscrit en rénovation globale au plan pluriannuel d'investissement dit « plan d'urgence pour les lycées franciliens » de 2017, revu en 2021. L'opération a été votée en 2017<sup>7</sup>.

La reconstruction du lycée est principalement justifiée par la vétusté du site, le rapport de 2017 indiquant qu'il présente un « niveau de dégradation patrimonial très avancé »<sup>8</sup>. La région précise que l'opération visait notamment à améliorer la performance énergétique de l'établissement. Elle indique que la raison démographique est secondaire, à la différence d'autres lycées rénovés.

La reconstruction vise également à accompagner l'évolution pédagogique de l'établissement, qui développe des filières générales en remplacement des formations sanitaires et sociale, en partance vers le nouveau lycée de Saint-Denis à la rentrée 2017 (pour 476 élèves). Le pôle professionnel industriel doit également être renforcé (utilisation d'ateliers). L'opération de reconstruction doit ainsi permettre l'accueil de 1 200 élèves répartis en 40 divisions.

Le projet de reconstruction prévoyait, en avril 2019, la mise à niveau des espaces pédagogiques (salles banales, pôle science, ateliers) et l'extension du centre de documentation et d'information, la création d'une salle polyvalente de 150 places, l'aménagement de locaux de vie scolaire de 400 m<sup>2</sup>, et l'extension du service de restauration.

---

<sup>5</sup> En vertu d'un procès-verbal de mise à disposition du lycée par l'État du 2 juillet 1985.

<sup>6</sup> Articles L. 1321-1 et L. 1321-2 du code général des collectivités territoriales et articles L. 214-6-2 et L. 214-7 du code de l'éducation.

<sup>7</sup> Délibération votée par la commission paritaire de mai 2017, présentée dans un rapport à la commission permanente en date du même jour.

<sup>8</sup> Rapport n° CP 2017-240.



En 2017, le montant prévisionnel à affecter pour l'opération est évalué à 47 M€ TTC, dont 8,272 M€ pour les études<sup>9</sup> et un complément ultérieur de 38,728 M€<sup>10</sup>. L'opération intègre également la démolition du lycée Marcel Cachin, dont le coût est estimé 3,211 M€ TTC.

Les travaux ont débuté à l'été 2020 et les élèves ont effectué leur première rentrée dans le nouveau lycée en septembre 2023.

### **1.2.3 Une utilisation du lycée pour les Jeux qui peut s'expliquer par la proximité du site avec le village olympique**

La région a participé à la gouvernance et au financement des JOP en Île-de-France. Elle est membre des conseils d'administration du COJOP et de la Solidéo.

La région a élaboré en 2018 une feuille de route ou « stratégie d'accompagnement à l'organisation des JOP 2024 », qui la présente comme le « premier partenaire financier public des JOP après l'État », avec un investissement estimé alors à plus de 209 M€, sans que ce montant ne soit détaillé par opération. Le statut de ce document n'a pas été précisé par la région.

La feuille de route prévoit que le lycée Marcel Cachin « sera le fleuron d'un réseau des lycées des métiers de l'olympisme ».

L'argument principal pour l'utilisation du lycée Marcel Cachin pendant les Jeux est sa proximité géographique avec le village olympique.

Cette décision date de 2018. Un rapport de l'inspection générale des finances (IGF) de mars 2018<sup>11</sup> mentionne déjà la possible utilisation du lycée pour les JOP. La presse mentionne également le rôle attendu du lycée dans les JOP et la création d'un campus des sports dès début 2020. Le permis de construire datant de mars 2020 est libellé « JOP 001 ». La convention d'objectifs concernant le lycée signée avec la Solidéo et le COJOP en date du 22 décembre 2021.

La décision d'utiliser le lycée pour les JOP semble bien avoir été prise en amont des travaux, les exigences liées induisant des surcoûts dans le marché global de performance (cf. *infra*). Les documents transmis par la région ne permettent toutefois pas de déterminer avec certitude la date à laquelle elle a officialisé la décision d'utiliser le lycée pour les JOP.

Le marché global de performance de reconstruction du lycée a donc été adapté pour accueillir les Jeux avant le lancement de la procédure de passation et n'a pas fait l'objet de modifications en ce sens postérieurement à sa notification.

---

<sup>9</sup> La part études recouvre l'ensemble des frais engagés par la région pour l'opération jusqu'au lancement des marchés de travaux : le coût des contrats de mandat dans leur totalité, le coût des contrats de maîtrise d'œuvre jusqu'à la mission d'assistance aux contrats de travaux (ACT), et que le coût de l'ensemble des études préalables, diagnostics, et concours d'architecte pour désigner le maître d'œuvre.

<sup>10</sup> La délibération précise que les chiffrages sont établis en prenant en compte une TVA à 20 %.

<sup>11</sup> Intitulé « Risques de délais et de coûts concernant certaines opérations majeures prévues pour les jeux olympiques et paralympiques 2024 ».

### 1.3 Des conventions d'utilisation du lycée pour les Jeux avec un centre logistique, une voie de passage et une « maison de la performance »

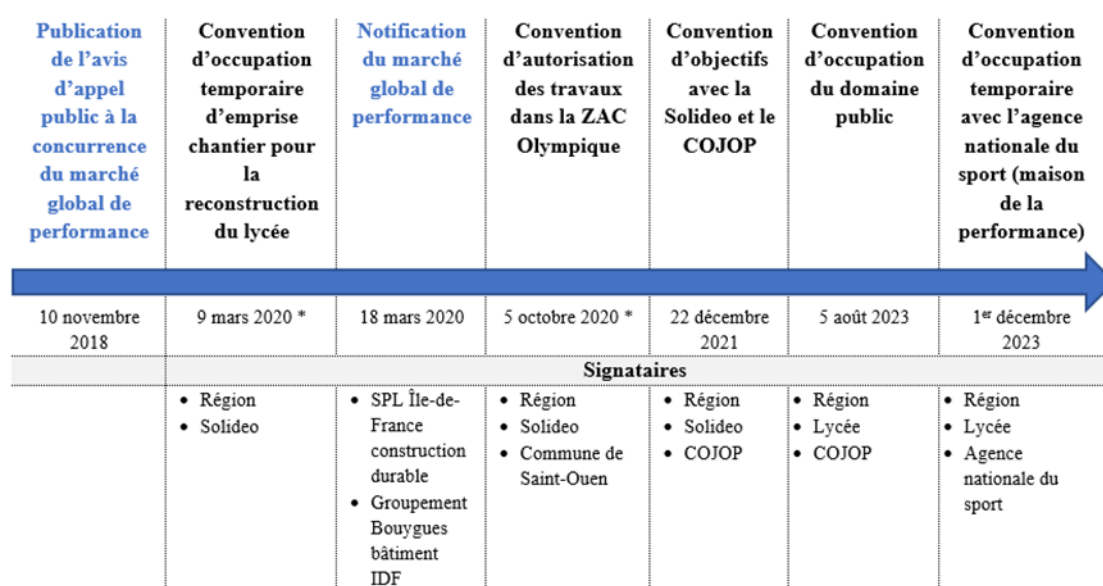
Le lycée a été utilisé pendant les Jeux pour trois projets :

- l'installation d'une plateforme logistique sur une emprise à l'ouest du site ;
- la mise à disposition de la voie de passage et du parking à l'est du site ;
- l'accueil dans les locaux d'un centre d'entraînement des athlètes français (« maison de la performance »).

Seul le premier projet (plateforme logistique) a eu un impact sur la reconstruction du lycée, en exigeant la libération d'une emprise à l'ouest du site. Les deux autres projets (voie de passage et parking, maison de la performance) ont donné lieu uniquement à des aménagements temporaires sans modification de la structure du bâti.

En outre, une parcelle (numérotée n° 206 au cadastre) a été mise à disposition de la région par la Solideo en vue de faciliter la reconstruction du site, en accueillant le lycée provisoire pendant les travaux.

**Graphique n° 1 : Les conventions (en noir) et le marché global de performance (en bleu) pour la reconstruction du lycée Marcel Cachin**



\* Date de signature incertaine.

Source : documents transmis par la région

Plusieurs conventions ont été conclues avec les partenaires de la région pour permettre l'utilisation du lycée dans le cadre des Jeux. Les développements ci-après présentent les conventions signées pour les deux premiers projets (plateforme logistique, et voie de passage et parking), pour le troisième projet (« maison de la performance »), et pour la mise à disposition de la parcelle 206 pour accueillir le lycée provisoire pendant les travaux.

### 1.3.1 Le projet de centre logistique et le projet de voie de passage et de parking

L'installation du centre logistique, d'une part, et l'utilisation de la voie de passage et du parking, d'autre part, ont donné lieu à plusieurs conventions : une convention d'autorisation de travaux dans la zone d'aménagement concertée (ZAC) du village olympique, une convention d'objectifs avec la Solidéo, et une convention d'occupation du domaine public avec le COJOP.

#### 1.3.1.1 La convention d'autorisation de travaux dans la ZAC du village olympique

Le lycée Marcel Cachin s'inscrit dans la ZAC du village olympique et paralympique.

Une convention d'autorisation de réalisation de travaux sur la parcelle du lycée Marcel Cachin a été signée entre la région, la Solidéo et la commune de Saint-Ouen-sur-Seine, à une date qui n'est pas indiquée sur le document signé. La délégation de signature de la signataire n'a pas été transmise par la région. La convention porte sur l'aménagement de la ZAC « Village Olympique et Paralympique », en précisant que l'ensemble des infrastructures provisoires à réaliser par le COJOP seront réalisées sous maîtrise d'ouvrage unique de la Solidéo, en sa qualité d'aménageur de la ZAC.

Le lycée Marcel Cachin est sis sur un terrain intégré à la ZAC. La Solidéo est donc maître d'ouvrage des travaux d'infrastructures provisoires réalisés sur la parcelle du lycée<sup>12</sup>.

#### 1.3.1.2 La convention d'objectifs avec la Solidéo et le COJOP

Une convention d'objectifs relative au lycée a été signée entre la région, la Solidéo et le COJOP le 22 décembre 2021. Elle précise que la construction du lycée Marcel Cachin s'inscrit dans la programmation olympique.

Cette convention indique que la Solidéo est chargée de livrer différents ouvrages dont le lycée, « intégré au Village olympique et paralympique », la reconstruction devant « se réaliser dans un calendrier permettant la libération d'une emprise nécessaire à la bonne réalisation du Village olympique et paralympique ». Il est précisé que les conditions de mises à disposition de l'ouvrage au COJOP seront détaillées dans une convention entre la région et le COJOP (cf. convention d'occupation du domaine public avec le COJOP ci-après).

La convention prévoit la possibilité de demander des modifications au maître d'ouvrage et définit les modalités de suivi de l'opération de reconstruction du lycée par le COJOP et la Solidéo<sup>13</sup>. Aucune modification de programme majeure n'est intervenue entre la notification de la convention d'objectifs et la livraison de l'ouvrage.

---

<sup>12</sup> Le COJOP mettant à disposition gratuitement le site à la Solidéo (le site étant lui-même mis à disposition du COJOP par la région).

<sup>13</sup> Articles 9, 10, 16 et annexe n° 9 de la convention. Le marché global de performance est déjà conclu au moment de la signature de cette convention.

Un avenant a été signé par la région, la Solidéo et le COJOP le 12 août 2024, à la suite de la réception de l'ouvrage par la région en août 2023<sup>14</sup>. L'avenant vise en particulier à évaluer l'atteinte des objectifs de la convention et à mettre à jour le montant de participation financière de la Solidéo (cf. *infra*).

La convention d'objectifs fixe une série d'exigences, notamment en matière environnementale, qui n'ont pu être reprises dans le cadre du marché pour le lycée Marcel Cachin, ce dernier étant déjà lancé au moment de la signature de la convention avec la Solidéo.

### 1.3.1.3 La convention d'occupation du domaine public avec le COJOP

Une convention d'occupation du domaine public a été signée entre la présidente du conseil régional, le lycée et le COJOP le 5 août 2023. Elle indique que l'utilisation d'emprises foncières appartenant au lycée est sollicitée pour l'organisation des JOP. Deux sites sont concernés.

Le premier correspond à un parking et à une voie de passage pour piétons, vélos et véhicules situés à l'est de la parcelle, qui doit permettre de relier la rue Marcel Cachin au village olympique. La durée d'occupation s'étend du 30 juin au 15 septembre 2024.

Le second correspond à une emprise située à l'ouest de la parcelle, qui doit servir d'entrepôt logistique et d'espace dédié aux opérations de nettoyage et de gestion des déchets (*logistics center*).

Des aménagements temporaires sont autorisés, le site devant être remis en état avant restitution à la région. La durée d'occupation s'étend du 1<sup>er</sup> août 2023 au 31 mars 2025.

Cette convention a fait l'objet d'un avenant sans que la date de signature ne soit indiquée sur le document. L'avenant précise que la convention a été signée en août 2023 pour permettre le lancement dans les délais des travaux provisoires, alors que certains points de discussion n'avaient pu encore aboutir. Il précise donc la convention, concernant la redevance d'occupation, les charges de fonctionnement et l'état de restitution des sites.

Si la convention initiale précise que les aménagements mis en œuvre sont nécessairement provisoires, l'avenant ouvre la possibilité pour la région de demander leur maintien à condition de régler une indemnité de reprise ou de racheter les installations. La région a néanmoins indiqué ne pas avoir demandé ce maintien, le site étant en cours de remise à l'identique par la Solidéo pour le compte du COJOP, avec un achèvement des travaux de remise en état initialement prévu pour avril 2025.

Alors que la convention initiale prévoyait une redevance totale de 556 955 € nets, dont 9 065 € pour le premier site et 547 890 € pour le second, l'avenant indique que l'occupation est consentie à titre gratuit<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Avec de l'avance sur la date prévue du 30 août 2023.

<sup>15</sup> Conformément au code général de la propriété des personnes publiques et compte tenu du statut juridique du COJOP (association à but non lucratif poursuivant un but d'intérêt général).

La convention précise que l'ensemble des charges de fonctionnement sur la durée d'occupation sont supportées par le COJOP. L'avenant précise que la convention porte uniquement sur les charges liées aux deux emprises occupées (et non à tout le site du lycée) et chiffre ces charges à hauteur de 5 980 €.

### **1.3.2 La maison de la performance : une convention d'occupation temporaire avec l'agence nationale du sport**

Une convention d'occupation temporaire pour l'utilisation des locaux et des équipements scolaires a été signée entre la région, le lycée et l'agence nationale du sport (ANS) le 1<sup>er</sup> décembre 2023. Elle indique que l'ANS a sollicité la région et le lycée afin d'y installer une « maison de la performance », pour une durée allant du 13 juillet au 20 août 2024.

Concernant la restauration, la convention précise que la région met à disposition de l'ANS le réfectoire ainsi que le matériel et la cuisine du lycée mais qu'il revient à l'ANS d'organiser la production et la distribution des repas et de couvrir l'ensemble des dépenses liées.

Il est également précisé que l'ANS se voit refacturer les dépenses de fonctionnement du site pendant son occupation, pour un montant de 74 203 euros nets sur la durée de l'occupation.

Au total, la redevance d'occupation s'élève à 138 908 euros nets pour la durée de l'occupation, versés d'avance en une fois.

### **1.3.3 La mise à disposition d'une parcelle par la Solidéo pour faciliter les travaux de reconstruction du lycée**

Une convention d'occupation temporaire d'emprise signée entre la Solidéo et la région prévoit qu'une parcelle annexe (n° 206) est mise à disposition de la région par la Solidéo à titre gracieux. Cette parcelle qui jouxte l'emplacement du lycée à l'ouest a permis d'implanter les équipements techniques de chantier et d'accueillir un lycée provisoire, pour maintenir l'accueil des lycéens durant les travaux de reconstruction, à partir de la rentrée 2020 et jusqu'à la fin du premier semestre 2023.

La convention indique que sa date d'entrée en vigueur est la date de sa signature, mais celle-ci n'est pas datée, ni signée par la Solidéo. La région indique que sa signature date du 9 mars 2020, sans transmettre le document correspondant.

La fin de la période de mise à disposition est fixée au 31 juillet 2023. La région a indiqué que la restitution de la parcelle mise à disposition pendant les travaux était prévue pour fin septembre 2023.

La région a consenti une sous-occupation à titre gracieux à l'attributaire du marché pour cette parcelle. Cette sous-occupation est autorisée par l'article 2 de la convention d'occupation temporaire précitée.

## 1.4 Une adaptation du projet de reconstruction pour les Jeux, avec un impact financier incertain

La reconstruction du lycée était initialement prévue sur un autre site, non identifié par la région en 2018. Le rapport de l'IGF de mars 2018 précité constate ainsi « *l'absence de solution de relogement identifiée* » pour le lycée. La reconstruction sur site sera finalement privilégiée, avec un relogement temporaire des parties du site en travaux.

La modification principale du projet de reconstruction induite par l'utilisation du lycée pour les JOP concerne la libération d'une emprise à l'ouest du site.

Le lycée a été reconstruit de façon à libérer un terrain nécessaire à la mise en place de la plateforme logistique des JOP. Le bâtiment du lycée a donc été reconstruit sur plusieurs étages, sur une surface au sol moins étendue. Cette modification a eu une incidence à la hausse sur le coût, que la région mentionne<sup>16</sup> mais ne chiffre pas.

Au-delà de cette modification des travaux prévus, la mise en place de la plateforme logistique des JOP n'engendre pas de coûts supplémentaires, l'emprise devant être rendue à la région dans son état initial.

En retour, l'utilisation du lycée pour les JOP a permis à la région de bénéficier d'une mise à disposition à titre gracieux par la Solidéo d'une parcelle adjacente au lycée, qui a notamment permis d'accueillir le lycée provisoire. Cette parcelle a facilité les travaux et la reconstruction sur site. Sa mise à disposition engendre une économie non chiffrée.

Concernant l'utilisation de la voie de passage et du parking à l'est du site, et l'installation de la « maison de la performance », celles-ci n'ont pas eu d'impact sur la reconstruction du lycée, dans la mesure où elles n'impliquent que des aménagements à réaliser au sein de locaux déjà construits. Concernant la « maison de la performance », la région précise que l'ANS a validé le choix du site une fois la reconstruction achevée, après la réouverture du lycée.

Les éventuels gains ou surcoûts induits pour la région par l'utilisation du lycée pour les JOP n'ont pas été chiffrés précisément par celle-ci.

Pour rappel, la Solidéo a contribué au financement de la reconstruction du lycée à travers une subvention d'environ 7 M€. La région n'a pas indiqué si ce financement était supérieur ou non au surcoût induit par les modifications apportées au projet de reconstruction à la suite de la décision d'utiliser le lycée pour les Jeux.

---

### CONCLUSION INTERMEDIAIRE

---

*La reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine a été prévue par la région dans le cadre du plan d'urgence pour les lycées, afin de répondre à la vétusté du site et d'accompagner son évolution pédagogique. Les travaux ont débuté à l'été 2020 et les élèves ont effectué leur première rentrée dans le nouveau lycée en septembre 2023.*

---

<sup>16</sup> Mention dans le procès-verbal du jury (2<sup>ème</sup> phase) pour l'examen des prestations et auditions des candidats au marché global de performance en date du 18 novembre 2019.

*La proximité géographique du lycée avec le village olympique a conduit à la décision de l'utiliser dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Le projet de reconstruction a donc été modifié pour permettre l'accueil des Jeux, notamment à travers la libération d'un terrain devant accueillir un centre logistique. Le site a également été utilisé pour une voie de passage et pour un parking. Les locaux du lycée ont par ailleurs servi de cadre à une « maison de la performance », centre d'entraînement des athlètes.*

*Les gains financiers et coûts induits par l'utilisation du lycée pour les Jeux n'ont pas été chiffrés par la région.*

---

## **2 UNE RECONSTRUCTION PILOTÉE PAR LA RÉGION ET SA SOCIÉTÉ PUBLIQUE LOCALE, POUR UN COÛT LARGEMENT SUPÉRIEUR AUX PRÉVISIONS**

### **2.1 La gouvernance : une maîtrise d'ouvrage associant les services régionaux à une société publique locale**

#### **2.1.1 Les services régionaux acteurs du projet**

La reconstruction du lycée Marcel Cachin a été suivie par la région dans le cadre des procédures de droit commun appliquées pour le plan d'urgence des lycées. En effet, la région a indiqué que chaque pôle a été chargé de suivre les projets qu'il réalisait en lien avec les JOP dans le cadre des procédures de droit commun, sans qu'une comitologie spécifique n'ait été mise en place dans la collectivité pour le suivi des JOP dans leur ensemble.

Au sein de la région, le pôle lycées prend en charge les missions de la région en matière d'enseignement du second degré. Il est composé d'un service d'information et de relations extérieures ainsi que de quatre directions : la direction de la performance, notamment chargée du pilotage budgétaire, de l'exécution comptable et des contrats et conventions ; la direction de la réussite des élèves, comprenant notamment le service de l'offre de formation, qui suit l'évolution démographique en lien avec la pédagogie dans chaque lycée ; la direction des opérations, notamment chargé de suivre les opérations de reconstruction comme celle du lycée Marcel Cachin ; et la direction du patrimoine et de la maintenance.

La passation des marchés implique l'intervention de plusieurs pôles régionaux. Concernant le lycée Marcel Cachin sont principalement intervenus le pôle lycée et le pôle marchés, achats, juridique et immobilier (MAJI), qui comprend la direction des achats, la direction de la commande publique et la direction juridique. La commission d'appel d'offres (CAO) régionale est rattachée au pôle MAJI.

Une conseillère spéciale pour les JOP a également été nommée auprès du directeur général des services de la région. La reconstruction du lycée relevant davantage du plan d'urgence des lycées que des JOP, son intervention est restée limitée sur cette opération.

La région a décrit des règles de passation des marchés sans transmettre de procédure formalisée mettant en œuvre les seuils. Elle indique qu'au-dessus de 40 000 € (209 000 € par dérogation pour la direction du patrimoine et de la maintenance du pôle lycée), le marché est relu par la direction de la commande publique et la direction des achats, y compris dans les situations de maîtrise d'ouvrage déléguée à un tiers, comme ce fut le cas pour le lycée Marcel Cachin (cf. *infra*). La direction de la commande publique vise également les avenants.

## 2.1.2 Une maîtrise d'ouvrage déléguée à une société publique locale

### 2.1.2.1 Une convention de mandat déléguant la maîtrise d'ouvrage à la société publique locale Île-de-France construction durable

La loi du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique (MOP) a autorisé les maîtres d'ouvrage à déléguer une partie de leurs attributions à un mandataire après conclusion d'une convention de mandat. Abrogée le 1<sup>er</sup> avril 2019, la loi a été codifiée dans le code de la commande publique depuis.

Pour réaliser le plan d'urgence des lycées, la région précise que certaines opérations sont pilotées directement par les services régionaux, alors que d'autres font l'objet d'une convention de mandat avec un délégataire, comme dans le cas du lycée Marcel Cachin. Le choix de déléguer ou non la maîtrise d'ouvrage et, le cas échéant, le choix du délégataire, sont à la discrétion de la région.

La délibération de mai 2017 actant la reconstruction du lycée prévoit de confier le mandat de l'opération à une société publique locale (SPL), la société d'aménagement et d'équipement de la région parisienne (SAERP), devenue Île-de-France Construction Durable (IDFCD) en 2019.

#### **La société publique locale (SPL) Île-de-France construction durable (IDFCD)**

La société publique locale Île-de-France Construction Durable (IDFCD) constitue, pour les collectivités actionnaires, un outil d'aménagement, de construction ou de rénovation d'équipements publics. Créée en tant que société d'économie mixte d'aménagement en 1956, sous le nom de société d'aménagement et d'équipement de la région parisienne (SAERP), elle est devenue une société publique locale d'aménagement en 2008 puis une société publique locale (SPL) en 2012, et est dénommée IDFCD depuis 2019.

La SPL compte 11 actionnaires, tous collectivités locales franciliennes. Son capital s'élève à 3,5 M€. Il est détenu à 96 % par la région et à 4 % par les autres collectivités actionnaires. La région est également présente dans les instances de gouvernance de la SPL à travers sa directrice générale adjointe des lycées et sa directrice du budget, toutes deux censeurs de la SPL siégeant à son conseil d'administration.

Les statuts de la SPL actuellement en vigueur datent de 2018. La SPL relève de l'article L. 2511-1 du code de la commande publique (quasi-régie ou « *in-house* »). La région est tenue d'exercer sur la SPL un contrôle analogue à celui qu'elle exerce sur ses propres services.

Une convention de mandat est signée le 18 octobre 2018 entre la région et la SAERP, renommée IDFCD depuis.



### 2.1.2.2 Les missions de la SPL

Le maître d'ouvrage peut confier au mandataire les missions définies à l'article L. 2422 - 5 du code de la commande publique « *dans la limite du programme et de l'enveloppe financière prévisionnelle qu'il a arrêtés* ».

La convention de mandat signée avec la SPL mentionne une enveloppe financière prévisionnelle de 47 M€ TTC ainsi que de 223 006 € TTC pour la partie exploitation-maintenance de l'opération. Or l'estimation initiale de la région ayant été largement sous-évaluée, les coûts de l'opération s'élèvent finalement à 68 M€ environ.

Les missions de la SPL sont définies dans la convention<sup>17</sup>. Ainsi, le rapport d'analyse des offres est rédigé par la SPL, puis relu par la direction de la commande publique de la région, qui émet un avis permettant à la commission d'appel d'offres (CAO) régionale, seule compétente sur ces marchés, de se prononcer.

La convention précise que le mandataire élabore la procédure de sélection des candidats « *en coordination et sous le contrôle du maître de l'ouvrage* ».

### 2.1.2.3 Le contrôle exercé par la région sur la SPL

La convention définit les conditions du contrôle exercé par la région sur la SPL.

La SPL doit tenir régulièrement informée la région de l'état d'avancement de l'opération et de toute difficulté rencontrée. Elle « *inscrit le suivi de la passation et le suivi des marchés dans un outil informatique spécifique du maître d'ouvrage* »<sup>18</sup>. Elle est chargée d'établir des comptes rendus des réunions à chaque phase de l'opération (lancement des diagnostics, questions-réponses, commissions techniques) et doit organiser, chaque mois pendant les travaux, une réunion avec le maître d'ouvrage, l'utilisateur et le maître d'œuvre et en établir le compte-rendu.

La SPL doit produire un bilan annuel avant le 15 mai de chaque année civile, qui mentionne l'avancement du projet, contient une attestation du comptable sur les factures et paiements, et précise l'échéancier prévisionnel des crédits de paiements. Des pénalités sont prévues en cas de non-respect par le mandataire de ses obligations d'information du mandant.

La région a transmis des bilans annuels produits par la SPL sous forme de tableaux, qui ne comportent pas l'ensemble des informations mentionnées dans la convention de mandat (échéancier prévisionnel, attestation du comptable). Le lycée Marcel Cachin est mentionné dans les bilans annuels entre 2020 et 2023, et non en 2018-2019.

---

<sup>17</sup> La SPL procède à l'élaboration et au lancement de tout marché nécessaire, réceptionne les candidatures et les offres, les analyse, conduit le dialogue avec les candidats, procède à la notification. Elle « *assure la passation des marchés selon les modes et les procédures propres au maître d'ouvrage* », c'est-à-dire en respectant la réglementation des marchés publics et toutes les procédures exigées par la région. La SPL est aussi chargée de publier l'avis d'appel à la concurrence pour le marché global de performance dès lors qu'il est validé par la région.

<sup>18</sup> La publication des marchés, la mise à disposition des dossiers de consultation, les échanges avec les candidats s'opèrent par la plateforme de la région, qui constitue son profil acheteur. Les marchés sont en effet passés par la SPL au nom et pour le compte de la région.

Aucune pénalité n'a été appliquée à la SPL sur la période depuis 2017. La chambre invite la région à demander la transmission de bilans annuels complets à la SPL.

La région doit convoquer une réunion semestrielle d'évaluation sur le suivi de l'opération avec la SPL, en vue de laquelle la SPL doit produire une série de documents<sup>19</sup>.

La région indique qu'elle a bien organisé la réunion mensuelle avec la SPL et des utilisateurs du lycée, validé les étapes clés du projet<sup>20</sup>, et reçu de la part de la SPL un rapport financier et calendrier exhaustif chaque semestre. Elle ajoute qu'en interne à la région, des réunions hebdomadaires et des revues de projets mensuelles étaient organisées en lien avec les partenaires du projet. Des comptes-rendus de ces réunions mensuelles ont été transmis en exemple, qui n'appellent pas de remarque.

#### 2.1.2.4 Une rémunération de la SPL revue à la hausse sans signature d'un avenant

La grille adoptée dans le cadre de la délibération de 2012 transformant la SAERP en SPL<sup>21</sup> prévoit un taux de rémunération de 2,4 % pour une opération comprise entre 45 M€ et 50 M€, comme celle concernant le lycée Marcel Cachin dans sa première estimation.

En 2018, la région décide « d'adapter la rémunération de la SAERP, par dérogation » à cette grille, « *compte tenu des spécificités et de la complexité de la procédure de marché public global de performance* ». La délibération de 2012 prévoit cette possibilité<sup>22</sup>.

Un marché global de performance implique une seule phase de consultation mais exige d'intégrer des éléments liés à l'exploitation-maintenance et des objectifs de performance. L'opération peut donc être jugée plus ou moins complexe qu'un marché classique selon les critères retenus.

Par une délibération de 2018, la région décide de fixer la rémunération de la SPL à 2 % et un forfait de 10 000 € HT pour le suivi de la phase exploitation du marché. Ce taux de 2 % du montant toutes dépenses confondues hors phase d'exploitation de l'opération correspond à un montant de 1 101 562,50 € TTC.

La rémunération de la SPL a donc été revue à la baisse par rapport à la grille de référence, bien que le marché global de performance soit décrit comme plus complexe à suivre qu'une opération classique. Toutefois, le nouveau taux choisi (2 % au lieu de 2,4 %) correspond bien au taux prévu par la délibération de 2012 pour une opération dont le montant final est compris entre 65 M€ et 70 M€.

---

<sup>19</sup> Calendrier de l'opération à jour, bilan financier provisoire, rapport d'avancement etc. Le compte-rendu de cette réunion semestrielle est établi par la SPL et transmis à la région pour validation.

<sup>20</sup> Passation de marchés et avenants, études de conception, demandes d'engagements financiers.

<sup>21</sup> Délibération CR112-12 du 23/11/2012 portant transformation de la SAERP en société publique locale.

<sup>22</sup> L'annexe n° 3 à la délibération de 2012 mentionne un « taux de complexité variant de 0,05 à 0,4 % », à négocier en fonction de la complexité des opérations.

La convention prévoit que la rémunération du titulaire puisse être réajustée, avant d'être définitivement arrêtée à la notification du marché hors besoins complémentaires exprimés par le maître d'ouvrage<sup>23</sup>. Cette disposition implique que la SPL voit sa rémunération augmenter lorsque le coût total du marché pour la région augmente.

La convention de mandat a fait l'objet d'un avenant signé le 7 et 27 juin 2022 par la région et la SPL, qui met à jour le taux de TVA utilisé pour le calcul de la rémunération de la SPL. L'avenant s'applique à plusieurs opérations ayant fait l'objet d'une délégation de maîtrise d'ouvrage par la région, dont celle portant sur le lycée Marcel Cachin. L'avenant intègre également une mention sur la charte de déontologie des achats adoptée par la région.

La région a indiqué que la rémunération de la SPL a été revue à la hausse par deux fois après la signature de la convention de mandat, en date du 2 avril 2020 (pour 264 187,50 €)<sup>24</sup> et du 27 janvier 2021 (pour 1 125 €), portant le montant de rémunération de la SPL à 1 366 875 € TTC et 12 000 € au titre de l'exploitation. Le tableau de suivi des règlements transmis par la SPL indique que la rémunération effectivement versée en date du 16 avril 2025 s'élève à 1 284 862,53 € TTC. Le versement du solde est prévu au terme de la mission.

### **2.1.3 La signature du marché global de performance et de ses avenants**

#### **2.1.3.1 Une signature du marché et de ses avenants par la SPL et par le titulaire**

Par une délibération de 2015, le conseil régional a donné délégation à sa présidente pour prendre les décisions relatives aux marchés et accords-cadres ainsi qu'à leurs avenants<sup>25</sup>. Cette délégation a été renouvelée par une délibération de 2021.

La convention de mandat avec la SPL précise que « *les marchés (...) sont signés par le mandataire, par délégation de la présidente du conseil régional d'Île-de-France* », après que celle-ci « *en a reçu l'habilitation expresse par le conseil régional* ».

Le marché a été signé par le directeur général de la SPL, en tant que mandataire du maître d'ouvrage, ainsi que par le groupement titulaire, le 17 mars 2020. Les trois avenants au marché global de performance ont également été signés par la SPL et par le titulaire du marché.

---

<sup>23</sup> « *Le montant complémentaire de rémunération sera alors calculé dans la limite du taux de rémunération indiqué à la présente convention et du montant minimum garanti indiqué ci-dessus* ».

<sup>24</sup> Cet ajustement de la rémunération à la suite de la notification du marché est prévu par la convention de mandat.

<sup>25</sup> Énoncés à l'article L. 4231-8 du code général des collectivités territoriales.

### 2.1.3.2 Une information des élus régionaux qui aurait pu être renforcée concernant la signature du marché et le vote de ses avenants

La convention de mandat avec la SPL prévoit que « *le mandataire rend compte à la plus proche réunion utile du conseil régional de l'exercice de [sa] compétence et en informe la commission permanente* ».

Le conseil régional et la commission permanente ne sont pas directement informés de l'attributaire du marché, délégation étant donnée à la CAO pour les représenter. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région indique qu'ils sont informés à chaque session des marchés et avenants signés, de leur montant, des attributaires ainsi que de l'objet, permettant de répondre à l'obligation d'information envers les élus. La région n'a toutefois pas fourni de pièce complémentaire à l'appui de sa réponse. Concernant le lycée Marcel Cachin, les délibérations présentées en commission permanente mentionnent uniquement le montant des autorisations de programme à voter pour le marché.

Concernant les avenants, les autorisations de programme votées sont décorréliées des montants notifiés. Les avenants indiquent des montants de 293 290,70 € TTC pour le premier, 1 243 354,60 € TTC pour le deuxième et 1 348 200 € TTC pour le troisième, soit 2 884 845,30 € au total. Les délibérations correspondantes affectent 48 000 € pour le premier avenant, 2,30 M€ pour le deuxième et 1,35 M€ pour le troisième soit 3,698 M€ au total pour l'opération sur le lycée Marcel Cachin (les montants étant spécifiquement fléchés sur cette opération dans la délibération). Ce montant est supérieur de 813 154,70 € au montant total indiqué dans les avenants de ce marché.

La région a indiqué que les votes d'autorisation de programme complémentaires ne couvrent pas l'impact financier des seuls avenants mais peuvent notamment inclure les révisions de prix complémentaires induites par ces avenants ou permettre de reconstituer des marges pour aléas et imprévus. En outre, les votes de ces autorisations de programme sont désynchronisés de la temporalité de son exécution contractuelle.

Aucune de ces informations n'est précisée ni dans les délibérations, ni dans les rapports de présentation des avenants à la commission permanente. Ces derniers ne précisent pas que les montants complémentaires votés correspondent aux avenants de ce marché. *A fortiori*, l'objet des avenants n'est pas précisé. Les délibérations mentionnent simplement le vote d'autorisations de programme complémentaires dans le cadre du « plan d'urgence pour les lycées », en listant dans le texte ou dans un tableau annexé l'opération concernée.

Les bilans annuels produits par la SPL pour rendre compte de l'exercice de ses missions ne comportent pas toutes les informations nécessaires<sup>26</sup>. La présentation de ces bilans annuels aux élus du conseil régional ne permet pas une information claire concernant le marché de la reconstruction du lycée Marcel Cachin et son suivi (attributaire du marché, montant global du marché, montant et objet des avenants).

---

<sup>26</sup> Imposées par les statuts de la SPL (article 31) et par la convention de mandat pour la délégation de maîtrise d'ouvrage sur le lycée Marcel Cachin.

L'information de la commission permanente pourrait être complétée sur ces aspects, en particulier concernant l'attributaire de ce marché et le contenu et montant de ses avenants<sup>27</sup>. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région indique que le marché et de deux ses avenants (n° 2 et n° 3) ont bien fait l'objet d'une information à la commission permanente, sans toutefois fournir de pièce à l'appui. Elle confirme que l'avenant n° 1 n'a en revanche pas été communiqué à la commission permanente ni au conseil régional.

## **2.2 Le financement : une opération cofinancée par la région et la Solidéo, pour un coût très supérieur à l'estimation initiale**

La région ne s'est pas dotée d'un « jaune budgétaire<sup>28</sup> » qui retracerait l'ensemble des dépenses liées aux JOP en sections d'investissement et de fonctionnement.

À défaut, la chambre a reconstitué l'historique des dépenses sur la période de préparation des JOP concernant l'opération sur le lycée Marcel Cachin.

### **2.2.1 Un cofinancement à travers la Solidéo**

Le projet de reconstruction du lycée Marcel Cachin devait initialement être financé par la région seule. Le projet d'utilisation du lycée pour les JOP a permis à la région de bénéficier d'un cofinancement à travers la Solidéo.

La convention d'objectifs signée le 22 décembre 2021 entre la région et la Solidéo définit une participation de la Solidéo plafonnée à hauteur de 13,89 % du coût initial HT du marché global de performance, soit 7 M€ en valeur 2016 et 7,896 M€ à terminaison<sup>29</sup>. Toute participation excédant ce montant est soumise à l'accord du conseil d'administration de la Solidéo. La région finance seule les avenants, qui découlent d'aléas.

L'avenant à la convention d'objectifs Solidéo du 12 août 2024 faisant suite à la réception de l'ouvrage par la région en août 2023 arrête un coût global de l'opération de 50 774 131 € HT valeur à terminaison (soit 44 375 073 € HT valeur octobre 2016). Ce montant correspond à un total de 60 983 506 € TTC valeur à terminaison<sup>30</sup>.

Le coût d'objectif global initial de la convention étant de 50 406 361 € HT (valeur octobre 2016), le coût global définitif de l'opération est donc inférieur à l'objectif initial à hauteur de 6 031 288 € HT (valeur octobre 2016).

---

<sup>27</sup> Article L. 4132-17 du code général des collectivités territoriales.

<sup>28</sup> En référence au budget de l'État, un « jaune budgétaire » est une annexe officielle au projet de loi de finances fournissant des données détaillées sur des politiques publiques spécifiques.

<sup>29</sup> Un échéancier de paiement prévoit le versement de 1,990 M€ en 2021, de 3,949 M€ en 2022 et de 1,957 M€ en 2023. L'assiette de calcul est constituée du montant HT du marché en valeur de juillet 2016 (dépenses d'investissement uniquement, hors exploitation), hors aléas et évolution des prix. Le coût total est estimé à 64 M€ TTC valeur septembre 2019 et 50 M€ HT valeur juillet 2016.

<sup>30</sup> Pour rappel, la différence avec le montant total de 68 M€ TTC valeur à terminaison mentionné par ailleurs s'explique par le fait que la convention avec la Solidéo porte sur les dépenses d'investissement et exclut la partie exploitation-maintenance et la garantie.

La subvention de la Solidéo a ainsi été revue à la baisse en proportion, étant plafonnée à 7 051 073 € HT valeur à terminaison (soit 6 162 427 € HT valeur octobre 2016), pour un solde à verser avant le 31 décembre 2025.

La participation Solidéo regroupe cinq financeurs, dans le cadre de la maquette financière de la Solidéo du 13 mars 2025.

**Tableau n° 1 : Financeurs Solidéo**

<i>Contributeurs</i>	<i>Montant (en €)</i>
<i>État</i>	<b>5 709 000</b>
<i>Ville de Paris</i>	<b>745 000</b>
<i>Département de la Seine-Saint-Denis</i>	<b>301 000</b>
<i>Établissement public territorial Plaine Commune</i>	<b>206 000</b>
<i>Métropole du Grand Paris</i>	<b>89 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7 051 000</b>

*Source : Maquette financière de la Solidéo du 13 mars 2025*

Une comitologie a été mise en place par la Solidéo pour suivre les engagements contractualisés, avec un comité des programmes (actant les modifications de programme par rapport à la convention d'objectifs), un comité de site (assurant un suivi global des opérations), un comité de coordination élargie des chantiers (coordonnant les chantiers à l'échelle du territoire), un « grand cotech » (traitant à l'échelle d'un secteur des enjeux de logistique et sécurité des chantiers), divers comités techniques (impact environnemental, jalons interface chantiers, protection des chantiers), ainsi que des réunions de coordination interchantier. Deux comptes-rendus ont été transmis par la région concernant les réunions de jalons d'interface, qui mentionnent marginalement l'opération sur le lycée Marcel Cachin.

## **2.2.2 L'estimation initiale du coût : un projet initial différent du projet livré**

Le recours au marché global de performance suppose pour l'acheteur une réflexion sur ses besoins, sur la durée du marché, sur les objectifs et indicateurs de performance et sur les sanctions applicables en cas de non-respect.

Une estimation à titre indicatif a été réalisée en 2017, qui chiffre le coût du projet à 47 M€ TTC.

Ce montant comprend d'abord 8,27 M€ pour les études initiales, correspondant aux dépenses d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de conception et de prestations intellectuelles, ainsi que les honoraires de la SPL mandataire sur le marché. Ce montant a été affecté par une première délibération de la région en date du 17 mai 2017. Une seconde affectation, portant sur le reste du montant total, doit permettre la signature du marché.

À ce jour, environ 58 M€ ayant été versés sur cette opération (cf. *infra*), l'écart avec l'estimation du coût de 47 M€ TTC s'élève à 11 M€, soit une hausse de 23 %.

La région n'a pas été en mesure de préciser la ventilation du coût global estimé de 47 M€ entre les différents postes de l'opération sur le lycée (excepté une part travaux de 29 M€ HT). Elle précise que l'opération sur le lycée Marcel Cachin est antérieure à la mise en place de nouveaux outils, permettant désormais de décomposer le budget des opérations selon des catégories<sup>31</sup>. Par conséquent, il n'est pas possible d'identifier quels postes de dépenses ont été sous-estimés en particulier.

En tout état de cause, l'évaluation initiale n'intégrait pas tous les coûts du marché. La région explique cette sous-évaluation par le fait que les marchés globaux de performance étaient nouveaux au moment de l'estimation, avec peu de retour d'expérience sur ce type de marchés. Il peut également être relevé que la durée d'exploitation était initialement fixée à 3 ans à compter de la réception des travaux, avant d'être étendue à 10 ans dans le marché attribué. Enfin, le budget ayant été établi alors que la région envisageait une construction hors site, le coût de la démolition et du phasage de l'opération avec maintien en activité de l'établissement n'ont pas été intégrés dans l'estimation initiale. La reconstruction sur site peut toutefois engendrer des économies et la mise à disposition gracieuse par la Solidéo d'une parcelle pour le lycée provisoire a permis de contenir ces coûts.

### **2.2.3 Les coûts totaux de la reconstruction du lycée**

Le périmètre retenu pour établir le coût global de l'opération de reconstruction du lycée Marcel Cachin comprend le marché global de performance, ses avenants et les révisions associées<sup>32</sup>, les autres marchés mobilisés pour l'opération et leurs révisions éventuelles, les dépenses hors marchés (dépenses de faible montant), l'indemnisation des candidats à la procédure d'attribution, et la rémunération du délégataire.

#### **2.2.3.1 Un coût total de l'opération d'environ 68 M€ TTC**

Le marché global de performance signé pour la reconstruction du lycée Marcel Cachin représente un coût total hors révisions (avenants compris) de 58,86 M€ TTC. Ce marché porte sur la conception, la réalisation et la maintenance-exploitation du lycée.

---

<sup>31</sup> La nouvelle nomenclature indique un coût des travaux en euros HT, en précisant les coûts prévisionnels d'honoraires, d'études amont, d'aléas et de provisions pour hausses de prix.

<sup>32</sup> Concernant le marché global de performance, ces révisions sont bien prévues dans le marché global de performance, la clause de révision figurant à l'article 24 du cahier des clauses administratives particulières, « forme et prix du marché ». Les prix des prestations objet du marché sont révisibles annuellement par application d'une formule paramétrique. Les indices utilisés sont cohérents avec les prestations qu'ils concernent.

**Tableau n° 2 : Montants contractualisés du marché global de performance (hors révisions)**

Marché global de performance	Montant HT	Montant TTC
Études	2 609 278,89	3 131 135
Travaux	38 902 973,89	46 683 569
Exploitation	3 651 877	4 382 252
Garantie décennale	1 482 128	1 778 554
<b>Total hors avenants</b>	<b>46 646 258</b>	<b>55 975 509</b>
Avenant n° 1	244 408	293 290
Avenant n° 2	1 036 128,83	1 243 355
Avenant n° 3	1 123 500	1 348 200
<b>Total avenants</b>	<b>2 404 037</b>	<b>2 884 844</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>49 050 295</b>	<b>58 860 354</b>
<i>Dont investissement</i>	<i>43 916 289,61</i>	<i>52 699 549</i>
<i>Dont fonctionnement</i>	<i>5 134 005</i>	<i>6 160 806</i>

\* Coûts en euros constants.

Source : données transmises par la région

En plus du marché global de performance, ont été mobilisés un marché d'assurance, un marché d'études préalables et des marchés de prestation intellectuelle.

Pour le marché d'études préalables et pour une partie des marchés de prestations intellectuelles, la SPL a eu recours à des opérateurs avec lesquels elle était liée par des accords-cadres à bons de commande, sans que ceux-ci aient été spécifiquement passés pour cette opération. La convention de mandat prévoit en effet que la SPL mobilise « *tout accord-cadre à bons de commande préalablement passé (...) au nom et pour le compte* » de la région.

**Tableau n° 3 : Coût global de la reconstruction du lycée Marcel Cachin (prévisionnel à date)**

Montants en € TTC	Montant contractualisé	Révisions (passées et prévisionnelles)	TOTAL
Marché global de performance (dont avenants)	52 658 811	3 980 311	56 639 122
Dépenses hors marché global de performance	4 384 979	30 268	4 415 248
<b>Sous-total investissement</b>	<b>57 043 791</b>	<b>4 010 579</b>	<b>61 054 370</b>
Marché global de performance - exploitation-maintenance	4 393 029	667 002	5 060 032
Autres dépenses exploitation	12 000	-	12 000
<b>Sous-total exploitation</b>	<b>4 405 029</b>	<b>667 002</b>	<b>5 072 032</b>
Marché global de performance - GER*	1 778 554	601 932	2 380 486
<b>Sous-total GER</b>	<b>1 778 554</b>	<b>601 932</b>	<b>2 380 486</b>
<b>TOTAL</b>	<b>63 227 375</b>	<b>5 279 514</b>	<b>68 506 890</b>

\* Gros entretien et renouvellement

Marché global de performance (en jaune)

Source : données transmises par la région

Les coûts totaux associés à l'opération de reconstruction du lycée Marcel Cachin comportent donc, en plus des coûts du marché global de performance, les dépenses liées à ces autres marchés, les indemnités de concours, la rémunération du mandataire, et les révisions passées et prévisionnelles.



**Tableau n° 4 : Coût net de l'opération pour la région**

<i>Montants en € TTC</i>	<b>Marché global de performance</b>	<b>Autres dépenses</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Conception réalisation</i>	56 639 122	4 415 248	61 054 370
<i>Exploitation maintenance</i>	5 060 032	12 000	5 072 032
<i>GER</i>	2 380 486	0	2 380 486
<b>TOTAL</b>	<b>64 079 640</b>	<b>4 427 248</b>	<b>68 506 888</b>
<i>Participation de la Solidéo</i>	7 051 073	0	7 051 073
<b>TOTAL après déduction de la participation de la Solidéo</b>	<b>57 028 567</b>	<b>4 427 248</b>	<b>61 455 815</b>

Source : d'après les données transmises par la région

Le marché global de performance représente pour la région un coût de 64,08 M€ TTC révisions comprises, ces dernières ayant représenté une hausse de 9 % du coût du marché, soit 5,22 M€.

À date, les coûts totaux prévisionnels de la reconstruction du lycée Marcel Cachin s'élèvent à 68,51 M€ TTC, avec un coût total net pour la région de 61,46 M€.

#### 2.2.3.2 Les montants votés pour le marché global de performance

Les autorisations de programme affectées par la région pour le marché public global de performance de reconstruction du lycée Marcel Cachin représentent un total de 64,48 M€ TTC hors avenants et 68,18 M€ TTC avenants compris, dont 61,97 M€ en investissement et 6,20 M€ en fonctionnement.

**Tableau n° 5 : Autorisations de programme votées pour le marché public global de performance**

<b>Marché global de performance</b>	<b>Montant en € TTC</b>	<b>Date de vote des autorisations de programme</b>
Études	8 272 000	Mai 2017
Travaux	50 000 000	Novembre 2019
Exploitation	4 431 000	Janvier 2020
Garantie décennale	1 778 554	Janvier 2020
<b>Total hors avenants</b>	<b>64 481 554</b>	
Avenant n° 1	48 000	Janvier 2021
Avenant n° 2	2 300 000	Janvier 2023
Avenant n° 3	1 350 000	Septembre 2023
<b>Total avenants</b>	<b>3 698 000</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>68 179 554</b>	
Dont investissement	61 970 000	
Dont fonctionnement	6 209 554	

Source : délibérations de la commission permanente de la région

Ces autorisations de programme comprennent 8,27 M€ votés en investissement en mai 2017 pour les études, 50 M€ votés en investissement en novembre 2019 pour les travaux, 4,43 M€ votés en fonctionnement en janvier 2020 pour l'exploitation, 1,78 M€ votés en fonctionnement en janvier 2020 pour la garantie décennale, et 3,69 M€ votés en investissement entre janvier 2021 et septembre 2023 pour les trois avenants.

#### 2.2.3.3 Les montants versés à date

Un récapitulatif des règlements effectués a été produit par la SPL sur la globalité de l'opération relative à la reconstruction du lycée. À la date du 16 avril 2025, celui-ci fait état d'un montant total exécuté de 48 209 478 € HT, soit 57 792 991 € TTC.

Les paiements au prestataire sont effectués par le service comptable de la SPL.

#### **2.2.4 L'absence de provisions pour aléas et imprévus dans le marché global de performance**

La région a indiqué que des provisions pour aléas et imprévus avaient été intégrées au coût global de l'opération, sans toutefois être en mesure d'identifier ces provisions dans les coûts du marché. Elle précise que la procédure de provisionnement en matière d'aléas et imprévus a été formalisée postérieurement à l'opération sur le lycée Marcel Cachin, début 2023. Dans leurs réponses aux observations provisoires, sans toutefois le documenter, la région précise qu'elle intègre à ses coûts d'opération une provision pour aléas et imprévus ainsi qu'une autre pour hausse de prix et la SPL indique que le budget de l'opération présentait une provision pour aléas et imprévus de 7 626 438 euros.

La décomposition du coût d'objectif global figurant dans l'avenant de clôture à la convention avec la Solidéo ne fait pourtant apparaître aucun montant sur les lignes correspondantes aux provisions entre le début et la fin de la convention<sup>33</sup>.

La chambre invite la région à intégrer des provisions pour aléas et imprévus dans les coûts des opérations.

---

#### ***CONCLUSION INTERMEDIAIRE***

---

*La gouvernance mise en place pour piloter la reconstruction du lycée a associé la région à une société publique locale, Île-de-France construction durable, délégataire de la maîtrise d'ouvrage. La SPL a suivi le marché de reconstruction sous contrôle de la région.*

*L'opération a été cofinancée par la région, l'État et les collectivités territoriales à travers le subventionnement accordé par la Solidéo, en lien avec l'utilisation du site dans le cadre des Jeux. Le coût de la reconstruction a été initialement sous-estimé par la région et s'élève au total à environ 68 millions d'euros toutes charges comprises.*

---

<sup>33</sup> Page 17 de l'avenant.

*La région n'a pas transmis de pièces montrant que des provisions pour aléas et imprévus ont été prévues sur cette opération.*

---

### **3 LE MARCHÉ GLOBAL DE PERFORMANCE : UNE PASSATION ET UNE EXÉCUTION ENTACHÉES D'IRREGULARITÉS**

#### **3.1 Le choix d'un marché global de performance attribué par dialogue compétitif**

Concernant les marchés mobilisés pour la reconstruction du lycée Marcel Cachin, la chambre a concentré ses diligences sur le marché global de performance, qui représente 92 % des dépenses d'investissement réalisées par la région dans le cadre de l'opération.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région indique que la reconstruction du lycée Marcel Cachin a été le premier marché global de performance pour la région, procédure perçue comme novatrice à l'époque, compte tenu de son introduction dans le code de la commande publique en 2016. Toutefois, un précédent rapport de la chambre régionale des comptes Île-de-France<sup>34</sup> soulignait déjà les difficultés relatives à la passation d'un marché de partenariat pour la construction de deux lycées, selon les dispositions alors prévues aux articles 67 et suivants de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

##### **3.1.1 Le choix d'un marché global de performance**

La démolition puis la reconstruction du lycée Marcel Cachin ont fait l'objet d'un marché global de performance associant la conception-réalisation de l'établissement à son exploitation pendant une période de 10 ans.

Le marché global de performance est l'un des types de marchés passés par dérogation au principe d'allotissement<sup>35</sup>. Successeur des marchés de conception, réalisation, exploitation et maintenance.

---

<sup>34</sup> Chambre régionale des comptes Île-de-France, « *Région Île-de-France, politique régionale pour la construction, la rénovation et l'entretien des lycées* », publié le 18 novembre 2021.

<sup>35</sup> Article L. 2171-1 du code de la commande publique, qui liste également, comme marchés globaux, le marché de conception-réalisation et les marchés globaux sectoriels. Le principe d'allotissement est défini à l'article L. 2113-10 du code de la commande publique.

#### **Principales caractéristiques du marché global de performance**

Le marché global de performance relève de l'article 34 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, en vigueur au moment du lancement de la procédure du marché du lycée Marcel Cachin et désormais codifié à l'article 2171-3 du code de la commande publique.

Il permet aux acheteurs d'associer l'exploitation-maintenance à la conception-réalisation de prestations (de travaux, de fournitures ou de services) dans le but de remplir des objectifs chiffrés de performance.

Le contrat doit comporter des engagements de performance portant notamment sur le niveau d'activité, la qualité de service, l'efficacité énergétique ou l'incidence écologique. Ces objectifs peuvent se cumuler et doivent être mesurables.

Ils sont pris en compte pour la détermination de la rémunération du titulaire au titre de la maintenance ou de l'exploitation des prestations réalisées. La rémunération de l'opérateur est donc modulée en cas de sous-performance ou surperformance.

Ces contrats, par lesquels le titulaire assure une mission globale comportant des prestations de nature différente moyennant le versement d'un prix, dérogent de plein droit au principe de l'allotissement et offrent aux acheteurs la possibilité de s'affranchir de l'obligation de dissocier la mission de maîtrise d'œuvre et d'entrepreneur.

Un marché global de performance permet notamment de confier la prise en charge d'une opération de reconstruction initiée par une entité publique à un ou plusieurs opérateurs économiques.

La région justifie le choix du recours à un marché public global de performance par la volonté de s'inscrire dans des objectifs de performance en matière environnementale et de délai.

Concernant le lycée Marcel Cachin, différents montages contractuels pouvaient permettre le respect de délais relativement contraints. Les objectifs de performance environnementaux définis dans le marché ne sont que partiellement atteints (cf. *infra*).

Toutefois, le code de la commande publique ne formule pas de restrictions au recours à un marché global de performance, en dehors de l'obligation de définition des engagements de performance mesurables et chiffrés, pouvant notamment porter sur le niveau d'activité, la qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique. Le marché doit également contenir un volet exploitation et/ou maintenance, qui rend possible la vérification de l'atteinte des objectifs de performance. Ces conditions sont remplies pour l'opération concernant le lycée Marcel Cachin.

### **3.1.2 Les objectifs de performance définis dans le marché**

Le marché doit fixer des objectifs chiffrés de performance, définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique. Ces engagements de performance doivent être mesurables<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Article L. 2171-3 du code de la commande publique.

Le marché fixe des objectifs de performance au titulaire, définis dans un programme fonctionnel présentant l'opération, un programme technique et environnemental pour la construction, et un programme d'exploitation maintenance pour la phase d'exploitation de 10 ans<sup>37</sup>. Ces objectifs comprennent la maîtrise des consommations énergétiques, la maîtrise des problématiques de chantier et enfin la maîtrise de la disponibilité des espaces.

Des indicateurs ont été définis pour mesurer l'atteinte de ces objectifs, qui se traduisent en taux de réalisation pour le suivi de la maintenance. Le suivi des consommations de fluides fait l'objet d'un rapport particulier.

### **3.1.3 Le choix d'une procédure de dialogue compétitif**

Le marché dépassant les seuils de procédure formalisée fixés par la réglementation, plusieurs types de procédures formalisées sont possibles<sup>38</sup>, dont le choix est laissé à la discrétion de l'acheteur lorsqu'une prestation de conception est incluse, comme dans le cas du lycée Marcel Cachin : procédure d'appel d'offres ouvert ou restreint, procédure avec négociation, dialogue compétitif<sup>39</sup>.

Ce dernier type de procédure a été choisi par la région<sup>40</sup>, dans la mesure où il permet un dialogue renforcé entre l'acheteur et les candidats avant la remise des offres, notamment concernant les moyens mis en œuvre pour permettre l'atteinte des objectifs de performance.

La procédure de dialogue compétitif ne donne pas lieu à remarques.

## **3.2 Une procédure de passation du marché entachée d'irrégularités parfois importantes**

L'absence de transmission par la région de certaines pièces demandées au cours de l'instruction, notamment les offres finales des candidats écartés et l'offre complète finale du titulaire retenu<sup>41</sup>, a contraint la chambre à réaliser ses diligences sur la base d'une documentation partielle. Ces pièces n'ont été transmises que tardivement, après la notification du rapport d'observations provisoires.

Conformément à la réglementation en vigueur lors de la passation du marché global de performance<sup>42</sup>, la région a résumé dans un rapport de présentation les étapes de consultation, l'analyse des candidatures et l'attribution du marché.

---

<sup>37</sup> En application de l'article 2.2 « Objectifs des prestations de maintenance » du programme d'exploitation maintenance et services.

<sup>38</sup> Article R. 2171-15 du code de la commande publique.

<sup>39</sup> Articles R. 2124-2 à R. 2124-6 du code de la commande publique.

<sup>40</sup> En application de l'article 92 du décret n° 2016-360 relatif aux marchés publics. Prévu à l'article VI « Déroulement de la procédure de dialogue compétitif » des règlements de la consultation, et dans l'acte d'engagement du marché.

<sup>41</sup> La version finale du plan de pérennité (CA 1.4 Plan de pérennité) et de la liste des prix maintenance (CA 1.5 Liste de prix maintenance) n'a pas été produite.

<sup>42</sup> Article 105 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics.

Lancée le 7 novembre 2018<sup>43</sup>, la procédure a débuté par une phase de sélection des candidatures, attendues avant le 10 décembre 2018. La sélection portait sur deux critères : la qualité des références pour des prestations de nature similaire (pondéré à 60 %) ; et les moyens humains et matériels du candidat pour assurer la prestation, l'équipe candidate et la capacité à prendre en charge les prestations globales, objet du marché (pondéré à 40 %).

Parmi les neuf candidats ayant remis une candidature conforme aux exigences de participation<sup>44</sup>, quatre candidats ont été sélectionnés par le jury<sup>45</sup> par un arrêté régional du 8 janvier 2019 signé par le président du jury au nom de la présidente du conseil régional<sup>46</sup>. La phase de sélection des candidatures s'est achevée le 8 janvier 2019. Le dossier de consultation a été envoyé aux quatre candidats le 29 janvier 2019. Une première offre a été remise le 9 avril 2019, puis un dialogue a lieu avec les candidats avant l'envoi du dossier final de consultation le 3 juillet 2019. Les offres finales ont été remises fin septembre 2019.

Un jury d'audition s'est tenu le 18 novembre 2019. Chaque groupement a été auditionné après que l'analyse synthétique de son projet a été communiquée en séance et par oral par les services régionaux et de la SPL. À l'issue, le jury a désigné l'offre du groupement représenté par Bouygues bâtiment Île-de-France comme étant la plus performante et a ainsi validé l'analyse faite par le mandataire de la région.

Le 4 décembre 2019, la CAO a attribué le marché au groupement représenté par Bouygues Bâtiment IDF. Le marché a été signé par la SPL et par le groupement le 17 mars 2020. Il a été notifié le 18 mars 2020.

### **3.2.1 Une analyse des offres fondée sur des critères peu discriminants et qui présente des incohérences**

#### **3.2.1.1 Des critères peu discriminants et une analyse des prix à préciser**

L'analyse des offres est réalisée au regard des critères définis dans les règlements de consultation. L'acheteur s'est bien fondé sur une pluralité de critères parmi lesquels figurent le coût global ainsi que plusieurs critères relatifs aux objectifs de performance définis en fonction de l'objet du marché<sup>47</sup> : qualité architecturale, urbaine et fonctionnelle ; performance, calendrier et phasage ; performances techniques ; performance exploitation maintenance

Le coût constitue le premier critère par ordre d'importance et compte pour 40 % de la note globale. L'analyse du coût prend en compte le prix hors taxes global de l'offre, composé d'un montant global et forfaitaire. Le prix prend également en compte le montant d'un « devis caché », élaboré par la région pour chaque candidat d'après un bordereau de prix correspondant à des prestations de maintenance et de désamiantage.

---

<sup>43</sup> Une première consultation initiée le 24 octobre 2018 a été déclarée sans suite pour « manque de support de publicité » le 7 novembre 2018.

<sup>44</sup> Un pli a été déclaré irrecevable, le candidat n'ayant pas fourni de références ou qualifications dans le domaine de l'exploitation-maintenance.

<sup>45</sup> En application de l'article article 91 II 1° du décret n° 2016-360 relatif aux marchés publics.

<sup>46</sup> Arrêté n° 17-227 du 24 novembre 2017.

<sup>47</sup> Article R. 2171-3 du code de la commande publique.

**L'utilisation par l'acheteur d'un « devis caché » pour la notation du critère du prix**

La technique du « devis caché » permet à l'acheteur de procéder à l'analyse de scénarios de commande fictifs d'après les prix des offres des candidats, sans faire part à ces derniers du contenu des scénarios définis.

Dans un arrêt du 16 novembre 2016 n° 401660, le Conseil d'État a jugé qu'un pouvoir adjudicateur ne manque pas à ses obligations de mise en concurrence en élaborant plusieurs commandes fictives et en tirant au sort, avant l'ouverture des plis, celle à partir de laquelle le critère du prix sera évalué, à condition que :

- les simulations correspondent toutes à l'objet du marché ;
- le choix du contenu de la simulation n'ait pas pour effet d'en privilégier un aspect particulier de telle sorte que le critère du prix s'en trouverait dénaturé ;
- le montant des offres proposées par chaque candidat soit reconstitué en recourant à la même simulation.

Le critère du prix est peu discriminant concernant les trois offres classées premières, qui se situent dans une fourchette de prix resserrée<sup>48</sup>.

Au stade de la sélection des offres, plusieurs membres du jury « *expriment le souhait qu'à l'avenir, les critères soient plus discriminants afin d'éviter les notes trop proches* »<sup>49</sup>. Cette interrogation sur le choix et la pertinence des critères est réitérée au stade de l'attribution du marché.

Conformément à la réglementation<sup>50</sup>, les prix proposés par les candidats et sur lesquels ils sont évalués distinguent bien les prix des prestations de réalisation, de maintenance et d'exploitation.

En revanche, le règlement de consultation ne précise pas si l'analyse des offres sera effectuée en HT ou en TTC. Par conséquent, certains bordereaux des prix unitaires transmis par les candidats sont en HT. La chambre rappelle que les acheteurs publics doivent tenir compte du prix TTC tel que présenté par le candidat et payé au candidat retenu<sup>51</sup>.

En outre, la chambre rappelle que la méthode du « devis caché » implique que l'acheteur arrête le scénario de commande fictif avant la réception des offres des candidats<sup>52</sup>. Dans le cas présent, aucune pièce ne permet d'établir que le scénario ait été établi en amont.

---

<sup>48</sup> Note de 83,72 pour le candidat classé 3<sup>ème</sup>, de 84,84 pour le 2<sup>ème</sup> et de 88,10 pour le 1<sup>er</sup>.

<sup>49</sup> Source : *procès-verbal du jury de sélection du 28 décembre 2018*.

<sup>50</sup> Article R. 2171-2 du code de la commande publique.

<sup>51</sup> Voir par exemple Tribunal administratif (TA) de Grenoble, 7 janvier 2005, Société PH, n° 0406616.

<sup>52</sup> Voir par exemple Conseil d'État, 16/11/2016, n° 401660 ; TA de Marseille, 8 juin 2010, n° 1003386.

### 3.2.1.2 Des incohérences dans l'analyse qui modifient le classement des candidats

Le rapport d'analyse des offres présente des incohérences dans la notation du critère « prix ». Certaines notes attribuées ne correspondent pas à l'appréciation littérale retenue et à l'échelle de notation utilisée<sup>53</sup>. Le montant du « devis caché » pour l'un des candidats diffère légèrement sur deux tableaux du rapport. En outre, l'analyse des offres reprend des chiffres du bordereau de prix unitaire du titulaire pour les travaux avec des erreurs<sup>54</sup>, qui conduisent à modifier le prix total de l'offre. En réponse aux observations provisoires, la SPL et la région indiquent que des écarts ayant été constatés entre les actes d'engagement des candidats et les cadres de décomposition des prix, les candidats avaient été invités à confirmer par écrit leurs prix, ces montants confirmés étant ceux repris dans l'analyse des offres.

Sur la base de la documentation partielle transmise par la région à la chambre, ces erreurs sont sans incidence sur l'attribution du marché, dans la mesure où l'offre sélectionnée demeure première au classement après correction. Elles ont toutefois pour effet d'intervertir les rangs des offres classées en deuxième et troisième positions et révèlent un manque de contrôle des analyses effectuées.

Concernant l'offre sélectionnée, celle-ci était classée troisième sur quatre en ce qui concerne le coût global. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région et la SPL soulignent que l'attributaire présente le montant dédié aux travaux le plus faible, valorisant davantage les phases de conception et d'exploitation. La CAO relève à plusieurs reprises que le coût proposé par l'offre attributaire est élevé. Par ailleurs, l'offre retenue propose un coût de désamiantage faible<sup>55</sup>, alors même que les avenants, qui renchériront le marché de 5,14 % pour environ 1,5 M€, porteront pour l'essentiel sur le désamiantage. La prise en compte du désamiantage aurait donc conduit à dégrader encore davantage la note de l'attributaire pour le critère prix. En outre, la région justifie le choix du marché global de performance principalement par les délais contraints induits par l'utilisation du lycée pour les JOP ; or l'analyse des offres réalisée par l'assistant à maîtrise d'ouvrage souligne que le groupement retenu propose le délai global le plus long. Le critère du délai est marginal dans la pondération de la note (10 %). En réponse aux observations provisoires, la SPL et la région rappellent que le délai annoncé par l'attributaire a été respecté et correspond au délai attendu par la région pour cette opération.

La chambre relève que l'attribution au groupement titulaire est fondée sur une analyse des offres comportant des erreurs, alors que les notes finales des trois premiers candidats sont proches (entre 83,72 et 88,10 sur 100).

---

<sup>53</sup> Ainsi, pour la notation du sous-critère de la « qualité architecturale et urbaine » de l'offre d'un candidat, celle-ci est jugée satisfaisante mais la note de 3/5 au lieu de 4/5 lui est attribuée. Il en est de même pour l'offre d'un autre candidat s'agissant du sous-critère « pertinence des prestations techniques ».

<sup>54</sup> S'agissant des travaux, le rapport d'analyse des offres reprend les montants indiqués dans le récapitulatif général apparaissant en début du bordereau de prix. Or s'agissant des postes 19 et 20, ce récapitulatif général est faux, dans la mesure où il diffère de la somme des lignes indiquées dans le détail sur les pages suivantes.

<sup>55</sup> Équivalent à 73 % et 76 % des coûts de désamiantage indiqués par deux autres candidats sur les quatre.



### 3.2.2 Une information insuffisante du jury

La constitution d'un jury est obligatoire pour la procédure de dialogue compétitif<sup>56</sup>.

En principe, le jury est compétent pour formuler un avis quant aux candidatures et aux offres. En ce qui concerne les offres, les candidats admis exécutent des prestations sur lesquelles se prononce le jury, après les avoir entendus. Ces prestations comportent au moins un avant-projet sommaire pour un ouvrage de bâtiment ou, pour un ouvrage d'infrastructure, un avant-projet accompagné de la définition des performances techniques de l'ouvrage<sup>57</sup>. Le jury dresse un procès-verbal d'examen des prestations et d'audition des candidats et formule un avis motivé. Le marché est attribué au vu de l'avis du jury.

Contrairement à ce qu'impose la réglementation, le jury réuni le 18 novembre 2019 n'a pas reçu les offres détaillant les prestations des candidats en amont des auditions à l'issue desquelles il a formulé son avis<sup>58</sup>. Plusieurs membres du jury relèvent que la non transmission préalable des dossiers empêche de formuler un avis et font part de leur étonnement concernant cette méthode, qui est irrégulière.

Les services régionaux indiquent, lors de ces auditions, que les membres de la CAO « [auront] les dossiers de rapport d'analyse des offres dans les délais classiques de ce que la collectivité impose » mais confirment qu'aucune documentation n'a été transmise au jury, afin que le rapport d'analyse « ne soit pas divulgué dans un contexte qui est hors cadre ». Le procès-verbal de la CAO du 4 décembre 2019 indique ainsi que des « analyses synthétiques ont été présentées aux membres du jury d'audition » par les services.

À l'issue des auditions, le jury valide un classement proposé par les services régionaux sans documentation et sur la base des seules auditions du jour. Ce classement est le même que celui proposé par les services dans le rapport d'analyse des offres non communiqué aux membres du jury. Le jury a ainsi validé le classement des offres plaçant le groupement titulaire en tête sans avoir eu accès aux éléments nécessaires pour se prononcer.

Concernant la CAO, la région a transmis des pièces attestant que le rapport d'analyse des offres a été envoyé à ses membres avant qu'elle ne se prononce sur l'attribution.

Il aurait été souhaitable que la région transmette aux membres du jury, avant sa réunion, les prestations des candidats, qui comportent au moins un avant-projet sommaire pour un ouvrage de bâtiment ou, pour un ouvrage d'infrastructure, un avant-projet accompagné de la définition des performances techniques de l'ouvrage, en conformité avec la réglementation (article R. 2171-18 du code de la commande publique).

---

<sup>56</sup> Décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, article 92 renvoyant à l'article 91 – II, puis articles R. 2171-17 et R. 2171-18 du code de la commande publique.

<sup>57</sup> Article R. 2171-18 du code de la commande publique.

<sup>58</sup> Procès-verbal du jury (2<sup>ème</sup> phase) pour l'examen des prestations et auditions des candidats au marché global de performance en date du 18 novembre 2019.

### 3.2.3 Une prise en compte insuffisante du risque de conflits d'intérêts

Le jury doit être composé de personnes indépendantes des candidats<sup>59</sup>.

Le directeur général adjoint des services régionaux chargé du pôle lycées en fonction entre juin 2017 et 2020, soit au moment de l'attribution du marché global de performance (2019), avait exercé, entre 2013 et décembre 2016<sup>60</sup>, en tant que directeur au sein d'une entreprise candidate.

Cette entreprise a été classée première ex-aequo sur neuf candidats lors de la sélection des candidatures du 28 décembre 2018.

Bien que ne siégeant pas dans le jury, le directeur général adjoint a pris la parole en introduction de la réunion du jury du 18 novembre 2019. En réponse aux observations provisoires de la chambre, il précise qu'il n'a pas lui-même participé à l'analyse et au classement des offres lors de cette réunion. Il ajoute avoir désigné les représentants du pôle lycée chargés de l'analyse des offres aux côtés du mandataire.

En outre, si dans le cas du lycée Marcel Cachin, le marché est signé par la SPL, le pôle lycée de la région est largement impliqué dans l'analyse des offres. La convention de mandat signée avec la SPL précise que, concernant le marché global de performance, le mandataire « *soumet à l'accord du maître d'ouvrage, pour validation : l'ensemble des diagnostics finalisés (...) ; le projet de règlement de consultation ; le [dossier de consultation des entreprises] complet et finalisé* ». En outre, le mandataire « *recueille la validation du rapport [d'analyse des candidatures] auprès du Pôle Lycées* ».

Le préfet de région invitait, en avril 2019 et concernant deux autres opérations concernant des lycées, « *à la plus grande vigilance concernant les conflits d'intérêts susceptible d'intervenir lorsque des personnels du conseil régional précédemment en fonction dans des sociétés privées participent à des procédures de marché* ».

Dans un arrêt de 2015, le Conseil d'État rappelle que le principe d'impartialité s'impose au pouvoir adjudicateur à tous les stades de la procédure de publicité et de mise en concurrence<sup>61</sup>. Une personne ayant participé à la rédaction du cahier des clauses techniques particulières et à l'analyse des offres des candidats, alors qu'elle a exercé des responsabilités importantes au sein de l'entreprise attributaire, présente un risque de conflit d'intérêts.

L'arrêt qualifie de « très récente » la collaboration, qui avait lieu jusqu'à moins de deux ans avant le lancement de la procédure. Sur cette base, le Conseil d'État caractérise la méconnaissance du principe d'impartialité et annule la procédure de passation. Dans le cas du lycée Marcel Cachin, la collaboration de l'agent avec l'entreprise concernée s'achève en décembre 2016 et la procédure d'attribution est lancée en novembre 2018, soit moins de deux ans plus tard.

---

<sup>59</sup> Article R. 2171-17 du code de la commande publique.

<sup>60</sup> Dans la période intermédiaire de janvier 2017 à juin 2017, l'agent a exercé en tant que conseiller chargé de l'immobilier et de l'aménagement au sein du cabinet de la présidente du conseil régional.

<sup>61</sup> Conseil d'État, 14 octobre 2015, Région Nord Pas de Calais, N° 390968.

La région a transmis une charte de déontologie des achats en date de 2019. Elle indique qu'un référent déontologue est à la disposition des agents pour les conseiller. Elle précise avoir fait l'objet d'une certification ISO 37 001 « management anti- corruption » depuis juin 2021, avec la nomination de référents probité dans chaque pôle, dont le pôle lycées. En tant que maître d'un ouvrage olympique, la région a indiqué être signataire de la charte éthique de la Solidéo, dans ses différentes versions dont la dernière, en date de 2023, a été transmise.

Le pôle lycée a également indiqué qu'une déclaration d'intérêt est prévue lors de la prise de poste de certains agents, dont les membres de la direction générale. Aucun modèle type n'a toutefois été formalisé par la région et chaque agent compose son propre document.

Les mesures mises en place par la région reposent sur la seule vigilance des agents intervenant dans le processus d'achat, en l'absence de contrôle interne. Il revient en effet à l'agent qui s'estime en position de conflit d'intérêts de solliciter lui-même son départ.

Une recommandation concernant la prévention des conflits d'intérêts, en particulier dans le cadre du plan d'urgence des lycées de la région, avait déjà été formulée par la chambre dans le rapport d'observations définitives du 10 mai 2021 sur la politique régionale pour la construction, la rénovation et l'entretien des lycées, concernant les exercices 2016 et suivants<sup>62</sup>. Cette recommandation n'a pas été mise en œuvre par la région.

Compte tenu de ce contexte, la situation relevée est anormale.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région indique qu'elle a mis en œuvre plusieurs actions de prévention des risques de conflits d'intérêt (mise en ligne d'un code de conduite anticorruption sur l'intranet, formation des agents). Sans le documenter, la région affirme que tout agent soumis à l'obligation d'une déclaration d'intérêts est invité à la transmettre, dans le cadre d'une procédure interne qu'elle n'a pas communiquée. Elle confirme qu'il est demandé à tout agent s'estimant en position de conflit d'intérêts de solliciter lui-même son départ et précise qu'une cartographie des risques de probité est en cours d'élaboration dans la perspective de la mise en œuvre d'un contrôle interne à l'automne 2025. La chambre en prend acte mais rappelle que la déclaration d'intérêt relève d'une obligation légale<sup>63</sup> qui conditionne désormais la nomination d'un agent dans l'un des emplois dont le niveau hiérarchique ou la nature des fonctions le justifie.

---

<sup>62</sup> « Compléter la procédure de prévention des situations de conflit d'intérêts par la mise en place d'une déclaration d'intérêt et d'un contrôle interne pour les agents susceptibles d'être décisionnaires dans le processus d'achat ».

<sup>63</sup> Décret n° 2020-37 du 22 janvier 2020 modifiant le décret n° 2016-1967 du 28 décembre 2016 relatif à l'obligation de transmission d'une déclaration d'intérêts. Cette obligation est désormais codifiée aux articles L. 122-2 à L. 122-9 du code général de la fonction publique.

### **3.2.4 Une prime dont le montant ne peut être documenté et versée sans que le jury ne se soit prononcé**

Dès lors que le marché global de performance prévoit des prestations de conception, les documents de la consultation doivent prévoir le versement d'une prime<sup>64</sup>. Ce cas de figure concerne la reconstruction du lycée Marcel Cachin. Les documents de consultation prévoient bien la prime et celle-ci a été versée aux candidats sélectionnés mais non retenus.

Le candidat retenu a également droit à cette prime mais celle-ci est prise en compte dans le règlement des sommes qui lui sont dues afin d'éviter un double paiement pour une même prestation<sup>65</sup>. Dans le cas du lycée Marcel Cachin et d'après les documents transmis par la SPL, aucune prime n'a été versée au groupement titulaire du marché.

Les modalités de détermination du montant de la prime arrêtée à 500 000 € ne sont pas détaillées dans les documents transmis par la SPL et par la région. En principe, « *le montant de la prime attribué à chaque soumissionnaire est égal au prix estimé des études de conception à effectuer telles que définies par les documents de la consultation, affecté d'un abattement au plus égal à 20 %* »<sup>66</sup>. Les documents de consultation n'indiquent pas le prix estimé des études de conception, ce qui empêche de vérifier que le montant de la prime est bien calculé.

En principe, le jury doit se prononcer sur l'attribution de la prime aux soumissionnaires<sup>67</sup>. En l'espèce, les procès-verbaux des réunions du jury ne mentionnent pas l'attribution de ces primes. La chambre regrette que le jury ne se soit pas prononcé sur cette attribution, ce qui constitue une irrégularité.

### **3.2.5 Une offre n'ayant pu être déclarée inacceptable du fait du vote tardif du budget alloué à l'opération**

La CAO réunie pour l'attribution du marché le 4 décembre 2019 relève que « *l'offre de [la société X] présente un écart de plus de 10 % par rapport au budget alloué pour cette opération, aussi elle demande à l'unanimité aux services un éclaircissement, afin d'écarter ou non, cette offre en la considérant comme inacceptable* », étant précisé que « *cette offre ne remet pas en cause la proposition d'attribution de ce marché* ».

L'offre en question s'élève à 58 M€ HT, contre un coût compris entre 46 M€ et 47 M€ HT pour les trois autres offres retenues (conception, travaux, exploitation).

L'article L. 2152-3 du code de la commande publique dispose qu'une « *offre inacceptable est une offre dont le prix excède les crédits budgétaires alloués au marché, déterminés et établis avant le lancement de la procédure* ».

---

<sup>64</sup> Article R. 2171-19 du code de la commande publique.

<sup>65</sup> Article R. 2171-22 du code de la commande publique (article 76 du décret 2016-360).

<sup>66</sup> Article R. 2171-20 du code de la commande publique.

<sup>67</sup> Article R. 2171-21 du code de la commande publique.

Le rapport d'information à la CAO (non daté) rédigé par la SPL indique que l'offre ne peut être déclarée inacceptable, car « *pour ce marché, l'intégralité des crédits budgétaires n'a pas été allouée avant le lancement de la procédure le 7 novembre 2018* ». Le rapport précise que l'autorisation de programme de 50 M€ pour les travaux n'a été votée qu'en novembre 2019.

Si le vote des autorisations de programme correspondantes est intervenu après le lancement de la procédure d'attribution en novembre 2018, la région avait toutefois, dès septembre 2018, estimé le montant des crédits budgétaires nécessaires pour l'opération à 47 M€ TTC, précisant que « *le montant affecté pour les études s'élève à 8,272 M€ pour un montant total d'opération estimé à 47 M€ TDC [toutes dépenses confondues]* », avec un « *complément à affecter ultérieurement (...) de 38,728 M€* » TTC.

Pour précision, le règlement de la consultation transmis aux candidats indique un « *montant prévisionnel des travaux<sup>68</sup> (...) de 32,8 M€ HT hors dépenses de phasage et démolition* ». Le coût total de 47 M€ TTC n'apparaît pas sur les documents de consultation.

La jurisprudence précise qu'une offre ne peut être considérée comme inacceptable que dans l'hypothèse où le pouvoir adjudicateur est dans l'impossibilité de la financer<sup>69</sup>. Cette notion doit toutefois être interprétée strictement : l'acheteur éliminera les offres qu'il ne peut pas financer dans la mesure où elles excèdent les crédits budgétaires alloués au marché public.

Le règlement de consultation précise qu'en cas d'offre déclarée inacceptable, « *aucune prime ne sera attribué au candidat* ».

Dans la mesure où les crédits budgétaires alloués à cette opération n'ont été votés qu'après le lancement de la procédure d'attribution du marché, la région n'a pas été en mesure de déclarer l'offre de 58 M€ inacceptable. Ce vote tardif du budget alloué au projet a donc conduit la région à verser au candidat non retenu une prime de 500 000 euros.

### 3.2.6 L'absence d'avis d'attribution publié

L'avis d'attribution du marché n'a pas été publié, contrairement à ce qu'impose l'article R. 2183-1 du code de la commande publique. Les conditions de publicité ont donc été respectées pour le lancement et la passation du marché<sup>70</sup> mais pas pour son attribution.

---

<sup>68</sup> Soit hors conception et exploitation.

<sup>69</sup> Conseil d'État, 24 juin 2011, Office public de l'habitat interdépartemental de l'Essonne, du Val-d'Oise et des Yvelines, n° 346665 ou Cour d'appel administrative de Marseille, 1<sup>er</sup> février 2016, n° 14MA01954.

<sup>70</sup> L'avis d'appel à la concurrence est publié sur la plate-forme dématérialisée de la région le 7 novembre 2018, par le bulletin officiel des annonces de marchés publics (BOAMP) le 10 novembre 2018, et par le journal officiel de l'Union européenne (JOUE) le 10 novembre 2018.

Ce manquement a pour effet d'accroître le risque contentieux. Le délai de recours en référé contractuel, ouvert aux personnes ayant eu intérêt à conclure le contrat et susceptibles d'avoir été lésées par des manquements aux obligations de publicité et de mise en concurrence, a ainsi été porté à 6 mois au lieu de 31 jours<sup>71</sup>. Le délai de recours en contestation de la validité du contrat est porté de 2 mois à un délai raisonnable évalué par la jurisprudence à 1 an après la date de signature du contrat<sup>72</sup>.

### **3.3 Un suivi de l'exécution à renforcer**

Le marché global de performance comporte trois phases : les études, les travaux et l'exploitation-maintenance. Le suivi de l'exécution du marché doit être réalisé par la SPL et contrôlé par la région.

Celle-ci a indiqué que l'opération sur le lycée Marcel Cachin a été suivie de la même façon que les autres opérations du plan d'investissement de la région, c'est-à-dire lors des différentes réunions de chantier, ou réunions dites « utilisateurs » organisées avec la SPL.

#### **3.3.1 Des avenants au marché révélateurs d'une mauvaise évaluation des coûts liés à l'amiante par la région**

##### **3.3.1.1 Trois avenants signés pour une hausse de 5,14 % du montant du marché**

Le premier avenant au marché global de performance d'un montant de 244 408,95 € HT a été notifié le 12 juillet 2022. Il vise principalement à valoriser les travaux nécessaires à la conduite du chantier pendant la crise sanitaire, les travaux supplémentaires validés par la maîtrise d'ouvrage et divers aléas. Les travaux supplémentaires liés à l'amiante s'élèvent à environ 55 000 €.

L'avenant est signé mais non daté. Un délai d'un an et demi est observé entre le vote des autorisations de programme par la commission permanente (délibération du 21 janvier 2021) et la notification de l'avenant (juillet 2022)<sup>73</sup>, alors que l'avenant a été transmis au contrôle de légalité en septembre 2021. Ce délai n'a pas été expliqué par la région ni par la SPL.

Le coût de l'avenant s'explique à 40 % (104 000 € environ) par une demande de la commune de Saint-Ouen-sur-Seine de reculer la façade du bâtiment de deux mètres, modification validée par le maître d'ouvrage sans qu'elle ne relève d'une justification réglementaire ou technique.

---

<sup>71</sup> Article R. 551-7 du code de justice administrative.

<sup>72</sup> Ou date à laquelle le requérant a eu connaissance de la conclusion du contrat. Conseil d'État, 7<sup>ème</sup> - 2<sup>ème</sup> chambres réunies, 19/07/2023, 465308.

<sup>73</sup> Un délai est aussi observé pour les autres avenants, de six mois pour le deuxième et de trois mois pour le troisième (délibérations du 25/01/23 et du 21/09/23 pour des avenants notifiés en juin et décembre 2023).

Le deuxième avenant d'un montant de 1 036 128,83 € HT a été notifié le 7 juin 2023. Il a principalement pour objet de valoriser les modifications programmatiques validées par le maître d'ouvrage et les aléas apparus durant la construction du bâtiment d'enseignement général. Ces aléas concernent pour l'essentiel le désamiantage (pour environ 434 000 €).

Le troisième avenant d'un montant de 1 123 500 € HT a été notifié le 16 janvier 2024. Il a principalement pour objet de valoriser les modifications programmatiques validées par le maître d'ouvrage et les aléas de chantier. Les aléas liés au désamiantage représentent 1 016 700 € soit 90 % du coût total de l'avenant.

Les premier et deuxième avenant au marché global de performance n'entraînent pas une augmentation du montant global du marché atteignant le seuil des 5 %. Le troisième avenant, entraînant une augmentation à hauteur de 5,14 % en cumulé, a été soumis pour avis à la CAO<sup>74</sup>.

L'incidence financière cumulée des trois avenants étant de 5,14 %, ceux-ci ont été conclus sans donner lieu à la publication d'un avis de modification de marché, conformément à la réglementation<sup>75</sup>.

### 3.3.1.2 Une mauvaise évaluation des coûts liés à l'amiante par la région

La région a indiqué que les diagnostics initiaux réalisés dans un lycée en usage étant visuels, il est fréquent qu'ils ne permettent pas d'identifier les aléas liés à l'amiante révélés lors des diagnostics destructifs réalisés par la suite. Par ailleurs, d'après une analyse du dossier du mandataire réalisée par la SPL pour la région en date du 27 novembre 2018, les diagnostics visuels amiante effectués pour le lycée Marcel Cachin étaient incomplets, seuls les ateliers et le gymnase ayant été sondés. En réponse aux observations provisoires, la SPL a indiqué que l'ensemble du lycée avait fait l'objet d'un diagnostic, sans produire de pièce à l'appui de cette affirmation.

Lors de l'attribution du marché, la région a ajouté au montant de chaque offre un « devis caché amiante » compris entre 40 000 € et 65 000 € environ selon le groupement.

Les avenants du marché portent pour l'essentiel sur le désamiantage, pour un montant total contractualisé d'environ 1,5 M€, trente fois supérieur au devis caché intégré par la région dans la notation des candidats. Dans leurs réponses aux observations provisoires de la chambre, la région et la SPL indiquent, sans le documenter, que la recherche d'amiante a été réalisée en deux temps, d'abord en 2018 par un diagnostic visuel (DTA) puis, au lancement du chantier en 2021, par un diagnostic destructif (DAAT). Le DAAT, plus précis, a conduit à la découverte d'amiante dans des lieux jusqu'alors inaccessibles.

Dans la mesure où il s'agit d'une difficulté récurrente lors des travaux dans les lycées, la région aurait pu mieux évaluer le risque amiante dès la passation du marché, afin de minimiser les coûts induits par les avenants signés après attribution du marché, donc sans mise en concurrence.

---

<sup>74</sup> Article L. 1414-4 code général des collectivités territoriales.

<sup>75</sup> L'article 140 III du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics prévoyait la publication d'un avis de modification de marché dans les hypothèses prévues au 2° et 3° de l'article 139 ; or les avenants du présent marché ont été conclus en application du 6° de l'article 139.

### 3.3.2 La levée des réserves

La réception des travaux prévue le 30 août 2023 marque le début de la phase d'exploitation du nouvel établissement. Cette phase de 10 ans doit s'étendre jusqu'en août 2033.

Le 7 août 2023, la SPL a prononcé la réception des travaux, avec près de 70 réserves au total. Ces dernières ont été levées sur période s'étendant jusqu'en avril 2025.

### 3.3.3 Des objectifs environnementaux partiellement atteints dans la construction

Dans le cadre de la convention d'objectifs signée avec la Solidéo, toute modification majeure du programme induit la signature d'une fiche modificative. La convention n'a fait l'objet que d'une seule fiche modificative, figurant en annexe de l'avenant de clôture signée avec la Solidéo le 12 août 2024.

La fiche précise que la modification majeure ne porte ni sur le programme JOP, ni sur le programme héritage, mais sur les ambitions. L'assistant à maîtrise d'ouvrage de la Solidéo évalue l'atteinte des objectifs environnementaux fixés par la convention et constate en effet que, si ceux-ci sont atteints dans l'ensemble, plusieurs réserves doivent être formulées.

La réception de l'ouvrage a également fait l'objet d'un avis de la Solidéo<sup>76</sup> favorable mais « *avec observations sur le volet relatif aux objectifs environnementaux actés à la convention d'objectifs* ». En réponse aux observations provisoires de la chambre, la SPL souligne que les objectifs environnementaux définis par la convention avec la Solidéo n'ont pas tous pu être intégrés dans le marché global de performance, dans la mesure où la convention avec la Solidéo a été signée postérieurement à l'attribution du marché. Certains de ces objectifs n'étaient donc pas obligatoires pour l'attributaire du marché.

L'avis est favorable concernant le respect du calendrier et du budget prévisionnel. En revanche, il fait état de difficultés, pour la Solidéo, à obtenir de la région l'ensemble des pièces demandées à l'issue de la réception de l'opération à l'été 2023, notamment concernant les documents environnementaux.

Si les objectifs environnementaux sont « globalement atteints », plusieurs critiques portent par exemple sur les résultats du volet énergétique, la maximisation du réemploi ou les enjeux de confort, dont les résultats sont jugés peu satisfaisants.

Il est rappelé que l'attribution au groupement titulaire s'est basée sur une analyse des offres le plaçant en première position en particulier sur les critères de performances techniques – développement durable, et concernant la performance exploitation maintenance et garantie totale (dont l'engagement énergétique)<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Formulé par sa direction des programmes le 5 juin 2024.

<sup>77</sup> Source : PV de la commission d'appel d'offres du 4 décembre 2019.



Dans l'ensemble, l'avis juge que les écarts observés ont été justifiés et propose de valider le jalon de réception de l'ouvrage, verser le solde de la subvention et clôturer la convention d'objectifs. Malgré les réserves formulées, la Solidéo attribue le montant de subvention maximum prévu<sup>78</sup>.

### 3.3.4 La modulation de la rémunération du titulaire pendant la phase d'exploitation

La spécificité d'un marché public global de performance réside notamment dans la modulation de la rémunération du prestataire selon le degré de réalisation d'objectifs de performance fixés dans le cadre du marché<sup>79</sup>.

Concernant le présent marché global de performance, les pénalités et l'intéressement sont bien prévus par le cahier des clauses administratives particulières<sup>80</sup>.

À la suite de la réception du lycée par la région le 7 août 2023, et après une année « blanche », neutralisée, une année probatoire doit permettre d'évaluer le respect des objectifs de performance par le titulaire du marché jusqu'au 30 juin 2025<sup>81</sup>. Le maître d'ouvrage doit ensuite moduler la rémunération du titulaire en fonction de l'atteinte de ces objectifs pour le reste de la période d'exploitation, fixée à 10 ans au total pour le lycée Marcel Cachin.

L'entreprise exploitante est tenue de transmettre des rapports d'exploitation mensuels. Un rapport annuel a été transmis. Un rapport datant du mois de mars 2025 a également été transmis. Il analyse l'atteinte des objectifs environnementaux. Ce dernier est accompagné d'un rapport énergétique.

Des pénalités ont été appliquées au groupement à hauteur d'environ 59 000 €, justifiées par l'absence de mise en place des outils de suivis imposés par le contrat au démarrage de l'exploitation. Il n'y a pas eu d'autres pénalités.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région affirme que le pôle lycée a défini un schéma permettant d'évaluer l'atteinte des engagements de performance et la modulation de la rémunération du titulaire, sans transmettre de pièce à l'appui.

---

<sup>78</sup> Délibération du conseil d'administration de la Solidéo du 3 juillet 2024 qui valide les modifications majeures apportées par la fiche modificative, approuve la réception de l'ouvrage et autorise la signature de l'avenant n° 1 et le versement de la subvention à la région.

<sup>79</sup> Article R. 2171-2 du code de la commande publique.

<sup>80</sup> À son article 28 : « L'intéressement concerne en particulier les consommations de fluides (cf. art. « Pénalités et intéressement en matière de consommation d'énergie » du cahier des clauses administratives particulières). Les modalités de calcul de l'intéressement sont définies à l'article 4.4.4 « principe d'intéressement » du programme exploitation maintenance, à partir des engagements pris par le titulaire dans son offre (à partir d'un cadre d'engagement) ensuite contractualisé en annexe à l'acte d'engagement ».

<sup>81</sup> Article 28.14 du cahier des clauses administratives particulières.

---

### **CONCLUSION INTERMEDIAIRE**

---

*Le lycée a été reconstruit dans le cadre d'un marché global de performance attribué par dialogue compétitif. Les conditions d'attribution présentent des irrégularités parfois importantes. L'analyse des offres était fondée sur des critères peu discriminants et présentait des erreurs conduisant à modifier le classement des candidats. Si un jury a bien été réuni, celui-ci a rendu un avis sur l'attribution du marché sans disposer des pièces nécessaires. En outre, il n'a pas été invité à se prononcer sur la prime versée aux candidats évincés, contrairement à ce qu'impose la réglementation.*

*La région a insuffisamment pris en compte le risque de conflits d'intérêts dans cette procédure d'attribution de marchés, donnant lieu à une situation anormale concernant un agent de direction. Enfin, l'avis d'attribution n'a pas été publié.*

*L'exécution du marché a donné lieu à des avenants portant essentiellement sur le désamiantage, les coûts associés ayant été mal évalués par la région lors de la passation du contrat, bien que cette problématique soit récurrente lors de la rénovation des lycées régionaux.*

---

## **4 L'HERITAGE DES JEUX POUR LE LYCÉE : UN TERRAIN DEMEURANT VACANT**

L'héritage porte principalement sur des aspects de formation (héritage immatériel) et sur la transformation du bâti (héritage matériel).

La convention d'objectifs signée avec le COJOP et la Solidéo distingue une phase Jeux et une phase héritage. La région a précisé que la phase héritage avait pour objectif de « *transformer l'infrastructure olympique en un équipement pérenne et fonctionnel pour la collectivité* ».

À ce titre, la convention prévoit que le lycée Marcel Cachin reprenne ses fonctions éducatives après la période des JOP, et que le terrain ayant accueilli la plateforme logistique du COJOP devienne un « Campus de l'Économie du Sport », sans que ce projet n'ait pu être défini.

Au-delà de l'usage du site, la convention précise que l'héritage porte également sur le respect d'ambitions environnementales et sociales. Le projet intègre notamment des exigences environnementales (annexe n° 6 de la convention d'objectifs), et une charte pour l'emploi et le développement territorial visant à favoriser l'insertion professionnelle et le recours aux très petites entreprises et petites et moyennes entreprises locales (annexe n° 7).

#### 4.1 L'héritage immatériel : un nombre d'élèves formés aux métiers du sport largement inférieur à l'objectif régional

La capacité d'accueil de chaque établissement est déterminée par la région en fonction de la surface des locaux, de leurs caractéristiques et de la nature des formations dispensées. Sur cette base, un programme pédagogique du lycée (PPL) est établi en concertation avec l'éducation nationale lors de la construction ou reconstruction du lycée.

La région a indiqué que le PPL en vigueur en 2017 et co-validé par la région et l'État datait de 2011. Un nouveau PPL adopté en 2019 prévoyait la création de divers enseignements en lien avec le sport.

Pour ouvrir une formation professionnelle ou un brevet de technicien supérieur (BTS), la région vote la création en commission permanente, après avis consultatif du rectorat.

La stratégie d'accompagnement à l'organisation des JOP 2024 élaborée par région en 2018 décrit le lycée Marcel Cachin « *permettra la formation de 1 000 élèves spécialisés dans des métiers autour du sport d'ici 2024* ».

Une mention complémentaire animation et gestion de projets dans le secteur sportif (AGPSS) a été créée en septembre 2018. Une capacité d'accueil de 15 places au lycée Marcel Cachin a été financée par le rectorat dès la rentrée 2018 mais les premiers effectifs d'élèves dans ce diplôme ont été recensés à la rentrée 2020.

Par ailleurs, la région indique qu'un BTS « management commercial opérationnel » devait intégrer une spécialité sur l'économie du sport. La plaquette de présentation du BTS présente le lycée Marcel Cachin comme le « futur lycée des métiers du sport ». Rien dans le descriptif du BTS créé à la rentrée 2019 n'évoque toutefois une spécialité sportive.

De même, la région précise que devait être créé un brevet professionnel jeunesse, éducation populaire et sport mention activités physiques pour tous<sup>82</sup>. Elle indique ne pas avoir de visibilité sur le déploiement de cette formation dans le lycée. Le site internet du lycée n'en fait pas mention.

À date, le lycée ne propose donc qu'un seul enseignement en lien avec la filière sportive. Au total, 66 élèves ont été formés sur les métiers du sport pour la période 2017-2024.

**Tableau n° 6 : Part des élèves formés aux métiers du sport depuis 2017**

Année	PPL 2011	2017	2018	PPL 2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Nombre d'élèves</b>	<b>1 056</b>	<b>694</b>	<b>747</b>	<b>1 239</b>	<b>766</b>	<b>738</b>	<b>780</b>	<b>814</b>	<b>813</b>	<b>811</b>
<i>Dont mention complémentaire AGPSS (en %)</i>	-	0	0	15	0	12	12	15	16	11
	-	0 %	0 %	1 %	0 %	2 %	2 %	2 %	2 %	1 %

\* Le PPL indique la capacité patrimoniale d'accueil maximale par diplôme.

AGPSS : Animation et gestion de projets dans le secteur sportif

Source : CRC d'après les données transmises par la région jusqu'en 2024, dont les PPL 2011 et 2019

<sup>82</sup> Diplôme en apprentissage porté par le ministère chargé des sports, et non par l'éducation nationale.

L'objectif annoncé par la région de formation aux métiers du sport dans le lycée est donc atteint à un peu moins de 7 %. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la région souligne que l'affectation des élèves dans les filières est du ressort de l'éducation nationale.

Il est par ailleurs relevé que le nombre d'élève accueilli au lycée représente chaque année entre 60 % et 71 % seulement de la capacité d'accueil de l'établissement définie dans le programme prévisionnel du lycée.

Selon la région plusieurs raisons peuvent expliquer que la capacité théorique soit surcalibrée. De manière générale, les lycées professionnels connaissent des désistements importants en début ou en cours d'année, les élèves étant parfois inscrits dans des formations non choisies, et connaissant davantage de ruptures de parcours. Concernant le lycée Marcel Cachin spécifiquement, la pression démographique attendue sur la voie générale a été moins prononcée que prévu.

La région précise que ses estimations sont revues chaque année en lien avec l'académie. L'écart entre le prévisionnel et le constaté demeure néanmoins important sur l'ensemble de la période.

L'installation du village olympique à proximité du site et son réemploi à vocation résidentielle pourrait avoir un impact sur l'évolution démographique du lycée.

## **4.2 L'héritage matériel : un terrain vacant et sans projet arrêté à date**

### **4.2.1 Un lycée dont la reconstruction ne constitue pas en soi un héritage des Jeux**

La reconstruction du lycée Marcel Cachin a été prévue antérieurement au projet de son utilisation pour les JOP 2024. Le nouveau lycée ne constitue pas en tant que tel un héritage des JOP. À cet égard, la Solidéo n'inclut pas le financement de la reconstruction dans le coût des JOP et de leur héritage mais dans les « autres aménagements urbains ».

Pour autant, l'inscription de l'ouvrage dans la maquette financière validée par le conseil d'administration de la Solidéo du 13 octobre 2020 a été justifiée par l'utilisation du lycée pour les JOP.

Les nouvelles salles de sport construites à la place de l'ancien gymnase<sup>83</sup> ne permettent pas de pratiquer des sports collectifs dans l'enceinte de l'établissement. Pour ses enseignements sportifs classiques, l'établissement doit désormais utiliser les équipements mis à disposition par les collectivités du secteur (stade, gymnase), comme tout autre lycée. En réponse aux observations provisoires de la chambre, la région indique qu'il s'agit d'une démarche de rationalisation et mutualisation de la dépense publique et que le lycée abrite des équipements sportifs standards au regard de sa capacité d'accueil (1 239 élèves). La chambre en prend acte et relève que la reconstruction du lycée ne constitue pas en soi un héritage des Jeux visant à en faire « *le fleuron d'un réseau des lycées des métiers de l'olympisme* »<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Mentionné en page du 6 du rapport d'analyse des offres.

<sup>84</sup> Feuille de route ou « stratégie d'accompagnement à l'organisation des JOP 2024 » élaborée par la région en 2018.

#### 4.2.2 Une emprise libérée pour les Jeux et pour laquelle aucun projet n'a été arrêté

Si la reconstruction du lycée était prévue antérieurement aux JOP 2024, l'inscription des travaux du lycée Marcel Cachin dans le cadre des Jeux ont toutefois modifié le projet, en exigeant la libération d'une emprise à l'ouest du site pour la mettre à disposition de la Solidéo. La libération de l'emprise a induit une redéfinition des travaux avec un surcoût.

Afin de valoriser ce surinvestissement, la région prévoyait initialement la création d'un « campus de l'économie du sport » sur cette emprise après la fin des JOP<sup>85</sup>. L'idée du campus consistait en un lycée orienté vers les métiers du sport, accolé à un tiers-lieu sur la même thématique construit sur le terrain libéré par les travaux.

La création d'un « campus des métiers du sport » a été évoquée par la région dans les communications sur les JOP 2024. Le site internet du lycée mentionne également la création d'un « campus de l'économie du sport » auquel le lycée avait vocation à être intégré. Ce projet était mentionné dans le cadre du processus d'attribution du marché global de performance, la région précisant *que « dans le cadre du campus de l'économie du sport, (...) cette opération va agréger davantage qu'un lycée aux alentours, notamment sur une partie des parcelles qui vont être laissées libres dès la démolition des bâtiments »*<sup>86</sup>. Le campus est aussi mentionné dans la convention d'objectifs concernant le lycée Marcel Cachin signée avec la Solidéo et le COJOP en décembre 2021.

Le projet de « campus de l'économie du sport » apparaît insuffisamment défini en amont des travaux du lycée et aucune démarche concrète n'a été engagée à ce stade pour sa réalisation. Le surcoût induit par la libération de l'emprise à l'ouest du site n'a donc pas été valorisé comme le prévoyait la région, et cette emprise demeure vacante à mi-2025. Pendant l'instruction, la région a indiqué qu'à date, les discussions avec l'éducation nationale au sujet d'un campus sont suspendues et qu'aucun projet n'est consolidé pour ce terrain. En réponse aux observations provisoires de la chambre, elle a toutefois précisé que le travail sur ce projet de campus avait repris en 2025, sans le documenter.

Par ailleurs, la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain dispose en son article n° 53 modifié par la loi n° 2023-380 du 19 mai 2023 que la Solidéo « a pour mission de veiller à la livraison de l'ensemble des ouvrages et à la réalisation de l'ensemble des opérations d'aménagement nécessaires à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques à Paris en 2024, dans les délais fixés par le Comité international olympique » et que « l'établissement a également pour mission de veiller à la destination de ces ouvrages et de ces opérations à l'issue des jeux Paralympiques de 2024 ».

En l'espèce, la destination de l'emprise libérée pour les JOP n'a pas été arrêtée avant les travaux de reconstruction du lycée.

---

<sup>85</sup> Procès-verbal du jury (2<sup>ème</sup> phase) pour l'examen des prestations et auditions des candidats au marché global de performance en date du 18 novembre 2019.

<sup>86</sup> Procès-verbal du jury (2<sup>ème</sup> phase) pour l'examen des prestations et auditions des candidats au marché global de performance en date du 18 novembre 2019.

---

### **CONCLUSION INTERMEDIAIRE**

---

*L'héritage attendu de l'utilisation du lycée Marcel Cachin pour les Jeux portait d'abord sur des aspects immatériels, la région ayant annoncé la formation d'un millier d'élèves aux métiers du sport dans ce lycée jusqu'en 2024. Cet objectif n'a été atteint qu'à 7 %, une seule formation en lien avec le sport ayant été mise en place, permettant de former une soixantaine d'élèves sur la période.*

*Un héritage matériel était également attendu, la région ayant annoncé la création d'un « campus de l'économie du sport » sur le terrain libéré pour les Jeux lors de la reconstruction du lycée. À date, le terrain demeure toutefois vacant et aucun projet n'est arrêté par la région.*

*Les nouvelles salles de sport construites à la place de l'ancien gymnase ne permettant pas de pratiquer des sports collectifs, le lycée doit désormais utiliser les équipements mis à disposition par les collectivités du secteur pour ses enseignements sportifs.*

---

## **ANNEXES**

Annexe n° 1. Liste des marchés de l'opération.....	50
Annexe n° 2. Photos du lycée Marcel Cachin.....	51
Annexe n° 3. Glossaire des sigles .....	54

### Annexe n° 1. Liste des marchés de l'opération

Référence du marché ou bon de commande	Objet	Catégorie	Procédure	Montant HT (en €)	Montant TTC (en €)	Titulaire
<b>M 20-01121</b>	Suivi de la maquette numérique (AMO <i>Building Information Modeling - BIM</i> )	Prestations intellectuelles	Adaptée	13 800	16 560	Bim In Motion
<b>2000492</b>	Services d'assurance dommages-ouvrage et contrat collectif de responsabilité décennale	Assurance	Appel d'offres ouvert	294 651	321 170	DIOT Immobilier
<b>BC 1700346R-4-2018-05</b>	Missions de contrôle technique dans le cadre des opérations immobilières confiées par mandat à IDFCF - lot 4	Prestations intellectuelles	Bon de commande sur accord-cadre existant	638 520	766 224	Bureau Veritas
<b>1600095-2/2019-1</b>	Réalisation d'étude de sécurité publique - lot 2	Prestations intellectuelles	Bon de commande sur accord-cadre existant	8 550	10 260	Althing
<b>1800101R/2019/002</b>	ATMO dans le cadre des opérations immobilières confiées par contrat de mandat à IDFCF - Lot 1 : constructions neuves - restructurations	Prestations intellectuelles	Bon de commande sur accord-cadre existant	1 066 513	1 228 561	Artelia
<b>M1800813-4 / 2019 / 009 et -4/2019/010</b>	Total Mission de repérage amiante, plomb et HAP, examens visuels, mesures d'empoussièrement et tests lingettes dans le cadre des opérations immobilières confiées par le contrat de mandat à la SAERP - lot 4	Études préalables	Bon de commande sur accord-cadre existant	53 036	63 642	Geodem - FMDC
<b>1700331-2-2018-06</b>	Missions de coordination en matière de sécurité et de protection de la santé (CSPS) dans le cadre des opérations immobilières confiées par contrat de mandat à IDFCF – lot 2	Prestations intellectuelles	Bon de commande sur accord-cadre existant	67 488	80 985	Preventec
<b>1600473-2-2018-12</b>	Études de sol et de pollution des sols pour les opérations de construction et/ou restructuration de lycée franciliens confiés par contrats de mandats à la SAERP.	Prestations intellectuelles	Bon de commande sur accord-cadre existant	9 210	11 052	Geotechnique Appliquée
<b>1600485-2018-03</b>	Assistance technique "concours" en économie de la construction dans le cadre des opérations de construction et/ou de restructuration de lycées franciliens confiés par contrat de mandat à IDFCF	Prestations intellectuelles	Bon de commande sur accord-cadre existant	33 512	40 215	JM Laplace et Associés
<b>1900205</b>	Marché d'études pour diagnostic préalable - Lot 01 Réemploi des matériaux	Prestations intellectuelles	Adaptée	14 080	16 896	Sodia
<b>M1800757-2</b>	Marché global de performance	Conception, réalisation, maintenance	Dialogue compétitif	46 686 821	56 024 185	Groupe Bouygues Bâtiment IDF - Valero Gadan
<b>Total général</b>				<b>48 886 182</b>	<b>58 579 751</b>	

Ce tableau reprend les montants tels qu'ils figurent dans les documents de procédure. L'ensemble de ces marchés et accords-cadres sont portés par la SPL IDFCF.

Source : région



## **Annexe n° 2. Photos du lycée Marcel Cachin**

**Photo n° 1 : Cour du lycée Marcel Cachin en février 2025**



*Source : CRC*

**Photo n° 2 : Terrain libéré à l'ouest du site**



*Source : CRC*

**Photo n° 3 : Salle de sport**



*Source : CRC*

**Photo n° 4 : « Piste d'athlétisme »**



*Source : CRC*

**Photo n° 5 : Équipement ou affichage JOP maintenu dans le lycée**



*Source : CRC*

### Annexe n° 3. Glossaire des sigles

Sigles	Signification
<b>ANS</b>	Agence nationale du sport
<b>ATMO</b>	Assistant technique à maîtrise d'ouvrage
<b>BTS</b>	Brevet de technicien supérieur
<b>CAO</b>	Commission d'appel d'offres
<b>COJOP</b>	Comité d'organisation des jeux olympiques
<b>CRC</b>	Chambre régionale des comptes
<b>GER</b>	Gros entretien et renouvellement
<b>HT</b>	Hors taxes
<b>IDFCD</b>	Île-de-France construction durable
<b>IGF</b>	Inspection générale des finances
<b>JOP</b>	Jeux olympiques et paralympiques
<b>PPL</b>	Programme prévisionnel ou pédagogique du lycée
<b>SAERP</b>	Société d'aménagement et d'équipement de la région parisienne
<b>Solidéo</b>	Société de livraison des ouvrages olympiques
<b>SPL</b>	Société publique locale
<b>TTC</b>	Toutes taxes comprises
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>ZAC</b>	Zone d'aménagement concerté

## **REPONSE**

**DE MADAME VALÉRIE PÉCRESSE  
PRÉSIDENTE DU CONSEIL RÉGIONAL  
D'ÎLE-DE-FRANCE (\*)**

*(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur,  
conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*





La Présidente



Réf : D25-CRIDF-00  
Contrôle n° 2025-000814  
Rapport n° 2025-0140 R

**Monsieur Thierry VUGHT**  
Président  
Chambre Régionale des Comptes d'Île-de-France  
6 Cour des Roches  
77186 Noisiel

Saint-Ouen-sur-Seine, le

**10 OCT. 2025**

**Objet : Observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la région Île-de-France – maîtrise d'ouvrage du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen-sur-Seine dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024**

 Monsieur le Président,

A titre liminaire, je me permets de souligner que le projet de reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen a été conduit dans un contexte exceptionnel lié à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques. Il se distingue tant par son ampleur que par le support juridique innovant que la Région a mobilisé, et qui l'ont inscrit dans un cadre complexe auquel la Région s'est attachée à trouver les réponses adéquates.

Comme vous le notez, la reconstruction du lycée Marcel Cachin de Saint-Ouen a été prévue par la Région dans le cadre du plan d'urgence pour les lycées. Le lycée, fortement vétuste, se trouvait en 2016 dans un état de dégradation avancé, comme plus de 200 autres lycées franciliens. Le calendrier particulièrement ambitieux que s'était fixé la Région pour cette opération a été tenu : les travaux de rénovation globale ont débuté à l'été 2020 et les élèves ont pu effectuer leur première rentrée dans le nouveau lycée en septembre 2023.

Ce lycée rénové a été l'un des marqueurs forts de l'engagement régional en faveur des jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 : outre la mise à disposition de plusieurs parcelles au COJOP durant la période des jeux à des fins logistiques et organisationnelles, le lycée a eu la chance d'accueillir la maison de la performance des athlètes français. Considérant le caractère d'intérêt public des JOP, le rôle de la région comme l'un des principaux financeurs de l'événement et la nécessité de simplifier l'action de l'ensemble des parties prenantes en vue de l'organisation du dit événement, la Région a fait le choix de ne pas répercuter certains des coûts d'occupation aux organismes concernés. En effet, ils s'étaient mobilisés, comme la collectivité régionale, dans l'objectif commun d'assurer le volet opérationnel de l'organisation des Jeux.

S'agissant des observations de la Chambre relatives à la procédure de passation du marché global de performance, la Région tient à souligner que les marchés globaux de performance ont été introduits en 2016 dans ce qui fut le premier code de la commande publique. A ce titre, la procédure de passation du marché global de performance de l'opération Marcel Cachin présentait un caractère incontestablement novateur.

En tout état de cause, la Chambre ne reprend pas les éléments apportés par la Région dans le cadre des échanges lors de l'instruction et confirmés lors de la phase contradictoire, qui permettent pourtant de nuancer largement les appréciations de votre juridiction.

Ainsi, notamment, la Chambre laisse sous-entendre que la procédure d'attribution du marché global de performance a été entachée de plusieurs irrégularités. Pourtant, les critères étaient clairs, objectifs, et l'analyse des offres les a scrupuleusement respectés. Le classement en numéro 1 de l'offre lauréate n'a par ailleurs jamais été remis en cause, comme a pu le constater la Chambre à travers le corpus exhaustif des documents transmis, et malgré les quelques points d'attention identifiés dans son analyse, relevant d'erreurs matérielles mineures.

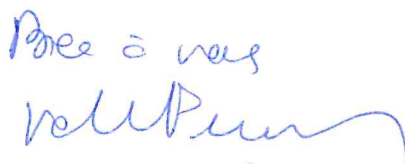
Par ailleurs, le jury a bien disposé du niveau d'information correspondant aux dispositions légales. En tout état de cause, cette information effective et conforme du jury lui a permis de se prononcer sur le versement de la prime.

Les risques de conflits d'intérêt sont par ailleurs particulièrement bien pris en compte par la Région, comme en témoignent le récent contrôle diligenté par l'AFA et son rapport rendu en janvier 2025, ainsi que le renouvellement de la certification ISO 37001 dont bénéficie la Région depuis juin 2024 (certification reconfirmée en juin 2025). En l'espèce, contrairement à ce que la chambre laisse sous-entendre dans son rapport, le principe d'impartialité qui s'impose au pouvoir adjudicateur à tous les stades de la procédure de mise en concurrence a été totalement respecté. La chambre méconnaît le travail d'analyse des offres se déroulant au sein des équipes techniques sans aucune influence de la direction générale, de même que le fait que la décision n'est pas prise par le directeur général adjoint, mais bien par le jury.

Enfin, s'agissant de l'offre de formation développée et du projet de campus des sports, les premiers échanges entre le conseil régional et le rectorat de Créteil en vue de développer une offre de formation tournée vers les métiers du sport au lycée Cachin ont débuté en 2017. Ces échanges ont abouti à la réalisation d'un projet de structure pédagogique modifié et co-validé en 2019 intégrant plusieurs formations en lien avec les métiers du sport. L'affectation des élèves après livraison de l'opération est en revanche une compétence de l'Education nationale.

Le projet de création d'un campus du sport a donné lieu à des échanges politiques soutenus avec le rectorat de Créteil et avec la mairie de Saint-Ouen jusqu'aux changements de recteur intervenu en juillet 2023 (et à nouveau en mars 2025). Le travail sur le projet de campus du sport, différé par ces changements successifs, reprend, à notre initiative, avec le nouveau recteur de l'académie de Créteil.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.



**Valérie PÉCRESSE**





Chambre régionale  
des comptes  
Île-de-France



**Chambre régionale des comptes Île-de-France**

6, Cours des Roches  
BP 187 NOISIEL  
77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2  
Tél. : 01 64 80 88 88

[www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france)