

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

– En application de l'article 8 de la loi n° 2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris, audition de M. Thierry Dallard, dont la nomination est envisagée aux fonctions de président du directoire de la Société du Grand Paris, sous réserve des compétences détenues par le conseil de surveillance 2

Mercredi
11 avril 2018
Séance de 11 heures

Compte rendu n° 58

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

**Présidence de
Mme Barbara Pompili,
*Présidente***



La Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, en application de l'article 8 de la loi n° 2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris, a entendu M. Thierry Dallard, dont la nomination est envisagée aux fonctions de président du directoire de la Société du Grand Paris, sous réserve des compétences détenues par le conseil de surveillance.

Mme Barbara Pompili, présidente de la commission. Nous avons le plaisir d'accueillir M. Thierry Dallard, dont la nomination est envisagée aux fonctions de président du directoire de la Société du Grand Paris, la SGP.

Je vous rappelle que cette procédure est prévue par l'article 8 de la loi du 3 juin 2010 relative au Grand Paris, qui prévoit que le président du directoire de la SGP est nommé par décret, après qu'il a été entendu par les commissions permanentes compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat. M. Thierry Dallard a été entendu hier par nos collègues du Sénat.

Monsieur Thierry Dallard, nous sommes ravis de vous accueillir à notre tour. Vous êtes proposé pour exercer une fonction de responsabilité à la tête d'un établissement public dont la mission est particulièrement complexe et lourde, puisqu'il s'agit de réaliser pas moins de 200 kilomètres de lignes nouvelles de métro, et 68 gares à l'horizon 2030.

Votre proposition de nomination intervient à un moment délicat dans la conduite du projet de Grand Paris Express. Vous le savez, la Cour des comptes en a dressé un constat sévère, dans un rapport datant de décembre 2017.

Elle s'est tout d'abord inquiétée de la dérive des coûts du projet, qu'elle a estimés à près de 38,5 milliards d'euros en y incluant les contributions de la SGP à d'autres projets d'infrastructure que le seul Grand Paris Express – le coût total estimé du projet était, initialement, de 19 milliards d'euros en 2010.

La Cour s'est aussi alarmée de la trajectoire financière de la SGP, qu'elle a estimée non maîtrisée du fait d'un recours massif à l'emprunt, ce qui l'a conduite à s'interroger sur la capacité de la Société du Grand Paris à amortir sa dette.

La gouvernance de l'établissement a également fait l'objet de critiques, en raison de l'insuffisant contrôle du directoire par le conseil de surveillance et les tutelles.

Enfin, la conduite du projet a suscité des réserves : la Cour s'est interrogée sur les calendriers de réalisation qu'elle a jugés « *de moins en moins réalistes* », ainsi que sur la capacité de la SGP à contrôler l'ensemble de ses prestataires.

Depuis, le Premier ministre et la ministre des transports ont annoncé un nouveau phasage du projet qui pourrait desserrer une part de la contrainte. Mais les défis à relever restent nombreux, en particulier avec l'échéance des Jeux olympiques de 2024 qui s'impose à l'établissement pour la réalisation de certaines infrastructures jugées prioritaires.

Monsieur Dallard, quelle est votre appréciation sur la situation de la SGP, décrite par la Cour des comptes ? Envisagez-vous une réforme du mode de gouvernance de la SGP dans les fonctions qui seront les vôtres ?

Les questions d'ordre financier sont évidemment essentielles, mais le projet du Grand Paris Express est, avant toute chose, un projet majeur d'aménagement du territoire. Quelle est votre appréciation sur le projet lui-même et comment associez-vous à sa réalisation les représentants des territoires concernés ?

Plus largement, pourriez-vous nous indiquer ce que seront les priorités de votre action à la tête de l'établissement et comment vous concevez ses relations avec les diverses parties prenantes ?

Monsieur Dallard, je vous donne la parole.

M. Thierry Dallard. Madame la présidente, je mesure l'honneur d'être aujourd'hui présent devant vous. Les questions que vous me posez sont complexes. Vu les difficultés que vous évoquez, pourquoi devrais-je m'intéresser au projet ? Est-ce vraiment raisonnable ?

Après vous avoir expliqué en quoi il consiste, je me présenterai, en vous indiquant pourquoi l'entreprise me semble malgré tout raisonnable. Je répondrai à vos questions avec modestie car, n'étant que candidat, je n'ai pris contact jusqu'à présent qu'avec quelques acteurs seulement. Il y a du moins déjà quelques idées qu'il me semble intéressant de vous présenter.

Je postule aux fonctions de président du directoire de la Société du Grand Paris pour trois raisons.

D'abord, je me suis occupé de maîtrise d'ouvrage pendant vingt-cinq ans et ce projet est, en ce domaine, emblématique. Le Premier ministre a annoncé que ce projet constitue l'opération du siècle. Devant vos collègues du Sénat, je disais hier que c'était du moins l'opération d'une génération. Car cette opération est marquée par son gigantisme. Si les deux cents kilomètres de ligne existante ont été réalisés entre 1900 et 1990, nous devons maintenant construire un réseau de même taille en beaucoup moins de temps. On mesure l'ampleur de la tâche.

Par comparaison, l'un des derniers grands chantiers de transport en Île-de-France fut le maillage des grandes lignes de RER, le RER A faisant en particulier se rejoindre le réseau est et le réseau ouest de transport de l'agglomération. Or ce chantier a pris quinze ans... Le RER repose d'ailleurs sur une approche en radiale des déplacements. Pour la première fois, le projet du Grand Paris s'éloigne de cette approche, ce qui rend le projet assez unique.

Je nuancerai toutefois sur ce point : la ville-État de Singapour, forte de quatre à cinq millions d'habitants et dont le produit intérieur brut est sensiblement inférieur à celui de la France, a déjà réalisé 200 kilomètres de lignes de métro automatiques. La ville de Riyad a le même projet, et compte le réaliser dans un délai similaire. Dans la compétition qui s'est ouverte au XXI^e siècle entre les grandes métropoles mondiales, cette situation d'aménagement est donc appelée à se répéter. La question est de savoir si la France va assumer sa place en Europe, en conservant à sa capitale son statut de métropole mondiale. C'est l'un des enjeux de cette opération. Voilà pour le gigantisme.

J'en viens à la deuxième raison pour laquelle je m'intéresse au projet du Grand Paris. Les annonces du Premier ministre du 22 février 2018 ont confirmé l'intégralité du projet, en actant un recalage du calendrier prévu et de l'enveloppe financière. Je préfère en effet parler de recalage que de dérive. Une dérive ne se constate que lorsque les travaux sont déjà bien

avancés et que beaucoup de choses ne se passent pas comme prévu. Mais n'en sommes-nous pas ici qu'au début des travaux ? Le recalage a consisté à mettre des chiffres sur les risques qui sont devant nous et qui ne sauraient être oubliés.

Cette opération vérité était courageuse et risquée. Une opération vérité peut en effet conduire à des situations de crise telle que celle que nous connaissons en ce moment. J'y reviendrai, en vous parlant des enjeux centraux que constituent la transparence et la confiance. Mais il vaut mieux « remettre le projet d'équerre » et partir sur de bonnes bases que d'entretenir un doute sur la faisabilité du projet.

Lorsque je dis que les deux cents kilomètres actuels de réseau ont été construits en un siècle, alors que nous n'avons devant nous que quinze ans pour réaliser la même longueur de voies, vous voyez que la situation est assez différente. Je prends comme point de départ de ce décompte temporel de quinze ans l'acte de naissance du projet, à savoir la déclaration d'utilité publique (DUP) des lignes du Grand Paris Express (GPE) qui a eu lieu en 2014 et en 2015. Si nous visons une réalisation, pour les lignes les plus longues à construire, au plus tard en 2030, nous avons donc quinze ans devant nous, soit une période d'études et de travaux plus que ramassée. Le projet a en tout cas été confirmé par le Gouvernement. Dans le cadre du quinquennat, c'est la troisième séquence qui confirme le GPE dans sa globalité. Je partage aussi cette ambition – d'où ma candidature.

Enfin, j'en viens à la troisième raison pour laquelle je m'intéresse au projet du Grand Paris. Nous parlons souvent de milliards investis, de souterrains, de gares, de kilomètres construits... Mais le GPE est plus qu'un projet technique. Comme ancien fonctionnaire du ministère de l'équipement, je sais que tout projet de transport est un acte d'aménagement. L'adage s'applique assurément au GPE. L'un des enjeux est de relier les bassins d'emploi entre eux. C'est source de richesse pour les habitants, car c'est source de créations d'emplois ; c'est aussi source de richesse pour les entreprises. Mais il s'agit aussi de relier les bassins d'emploi aux bassins de vie et de favoriser et développer l'offre de logement qui fait souvent défaut dans notre grande métropole.

En tant qu'acte politique d'aménagement, le GPE présente en sus un élément nouveau. Il ne s'agit pas, en effet, de créer de nouvelle radiale, engendrant une extension géographique de la métropole, partant un étalement urbain consommateur de ressources foncières ; cela créerait une demande toujours nouvelle de transports pour définir de nouveaux espaces. Au contraire, le maître-mot du GPE est de reconstruire la ville sur elle-même et de procéder à sa densification. Voilà la force du projet. Le même mouvement s'observe ou s'observera demain partout en France, en Europe et dans le monde.

Voilà les trois facteurs qui m'ont donc poussé à présenter ma candidature : ce projet emblématique est le projet d'une génération ; le projet a été confirmé au plus haut niveau de l'État, loin de faire l'objet d'une réduction ou d'une remise en cause qu'il me resterait à gérer tant bien que mal ; le vrai projet sous-jacent concerne la préservation des ressources naturelles et la lutte contre le défi climatique auxquelles nous apportons une réponse sous la forme de la densification urbaine, en rupture avec la solution du développement urbain.

J'ai vingt-cinq ans d'expérience professionnelle : onze ans dans le secteur privé et douze ans dans le secteur public. Entre ces deux expériences, j'ai travaillé pour les autoroutes du Sud de la France en 2003 et 2004, au moment où le gouvernement de M. Lionel Jospin en avait privatisé 50 % et avant que le gouvernement de M. Dominique de Villepin n'en privatise les 50 % restants.

Depuis 2007, je travaille pour Méridiam, alors une *start-up*, qui a connu depuis cette date beaucoup de succès dans le développement des infrastructures. Nous avons commencé en travaillant à dix personnes sur un projet de tunnel en Irlande ; aujourd'hui, nous avons réalisé en douze ans plus de 50 projets, pour 60 milliards d'euros d'investissements, et l'entreprise compte 200 personnes. Dans cette entreprise, j'ai appris à exercer une maîtrise d'ouvrage avec les outils du secteur privé, en m'adaptant aux contraintes de délais et de coûts où l'entreprise joue sa survie même. Ces outils sont différents de ceux du secteur public, mais ils reposent aussi sur des hommes et des femmes dont il faut savoir mobiliser le savoir-faire.

Mon expérience dans le secteur public s'est déroulée pendant dix ans au ministère de l'équipement, dans des directions départementales et au centre d'études techniques de ce ministère, lorsqu'il existait encore. Là, j'ai exercé des métiers de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage, aussi bien dans des projets de transport routier que dans des projets d'extension de métros ou de tramways gérés par des collectivités locales. De cette expérience, j'ai retiré qu'un projet, fût-il technique, est toujours un acte d'aménagement qui requiert la gestion de multiples interfaces. Un projet est conçu pour un usage et pour un environnement donnés ; il est en prise directe avec des acteurs. La différence entre deux projets est due avant tout aux différences entre les territoires et les acteurs qui les portent.

Durant ma période de travail au ministère, en administration centrale, j'ai dû mettre en œuvre la loi du 13 août 2004 relative à la décentralisation, en pilotant la réorganisation de tous les services routiers du ministère pour créer des services de maîtrise d'ouvrage. Vu les diverses étapes de ma carrière, le fil rouge qui caractérise mon développement personnel, mon engagement personnel et le savoir-faire que j'ai acquis sont donc ceux de la maîtrise d'ouvrage.

Comment vois-je aujourd'hui les enjeux du GPE, ses limites et ses difficultés ?

Commençons par l'écosystème et ses acteurs. Le premier d'entre eux est le personnel de la SGP. Comme tout maître d'ouvrage, la SGP se trouve en première ligne, au cœur des critiques émises. Elle a pourtant assis l'existence même des projets en un temps bref. Alors que le projet n'a été évoqué qu'à partir de 2010, les DUP qui cristallisent le consensus atteint par mes trois prédécesseurs datent de 2015. Vu le nombre de communes concernées et la complexité du territoire, c'est un travail impressionnant.

Nous en sommes donc maintenant à la maîtrise d'ouvrage opérationnelle et à la mise en œuvre d'une feuille de route. Mes prédécesseurs ont fait ce qu'ils ont pu. Mais le plafond d'emplois de l'opérateur, fixé à 200 personnes, leur imposait une forte contrainte. Le rapport de la Cour des comptes que vous citez, madame la présidente, établit une comparaison avec *Crossrail* qui, pour un projet plus ou moins analogue, a employé 700 personnes.

Dans l'entreprise que je quitte, nous gérons la construction de la ligne de chemins de fer Tours-Bordeaux, soit un projet de 6 milliards d'euros d'investissements, avec 200 personnes, si nous comptons toutes les personnes employées à la concertation, à la gestion des interfaces, à la maîtrise du foncier ou à la gestion des risques... Or il s'agissait de deux cents kilomètres à construire, pour ainsi dire, en pleine campagne. Dans un tissu aussi dense que l'Île-de-France, cela semble difficile à reproduire avec 200 personnes seulement, d'autant que le volume des investissements est beaucoup plus important. Il faut donc rendre les équipes de la SGP à leur fonction première, les rassurer et les renforcer.

Le deuxième enjeu du projet relève de l'aménagement du territoire. Le métro est un outil technique, mais ce que verront nos enfants et petits-enfants, ce sont les gares et les interfaces, non les tunnels et les tubes à construire. Seront-elles bien intégrées dans la chaîne de mobilité ? Offriront-elles l'accès aux bus, aux trams, aux vélos en libre-service, voire, demain, aux voitures automatiques ? La chaîne de mobilité ne présentera-t-elle aucun maillon faible ?

Les collectivités locales ont des projets en matière économique et en matière de logement : dans la presse, il a beaucoup été question de la confiance à reconstruire entre les grands élus du territoire. Mais il faut également rétablir la confiance avec les acteurs économiques, qui ont des projets en lien avec les aménagements, dont la partie émergée sera constituée par les 68 gares prévues. Ils ont besoin de savoir comment s'engager.

C'est le troisième enjeu du projet. Un chantier de cette taille ne saurait se réaliser sans mobiliser les entreprises et les ingénieurs de travaux publics. Avant même ma candidature, j'ai entendu combien les entreprises trouvent que les délais sont tendus pour répondre à des appels d'offre et trouver des personnels compétents. Il faut le prendre en compte.

Le quatrième et dernier enjeu est celui du financement. Le Premier ministre a confié à M. Gilles Carrez, que je dois voir prochainement, une mission à ce sujet. Ce serait une lapalissade que de dire que l'argent est le nerf de la guerre. Le projet a ceci d'unique qu'il est financé par la fiscalité du territoire, à savoir par ses entreprises et ainsi, en dernier ressort, par les habitants concernés. C'est une donnée importante à préserver.

Voici, enfin, pourquoi je m'engage à titre personnel. Après vingt-cinq ans de carrière et à l'âge de bientôt cinquante-deux ans, au mois de juin, j'ai vu la croissance exponentielle de mon entreprise depuis onze ans. Fallait-il poursuivre la réalisation de ce défi ou me tourner au contraire vers un nouveau défi pour les années qui viennent ? C'est ce que j'ai choisi de faire. Ce projet est un vrai défi, mais je ne l'aborde pas comme un retour dans la sphère publique que j'avais quittée il y a onze ans. Il ne s'agit pas pour moi de passer deux ou trois ans dans ces fonctions, avant d'en prendre d'autres. Si je m'attelle au projet, c'est que le défi me semble pouvoir être relevé, même s'il s'en faut de beaucoup que toutes les solutions soient déjà identifiées. Le défi vaut en tout cas la peine d'être relevé.

Mme Barbara Pompili, présidente de la commission. Je donne la parole à Mme Zivka Park, pour le groupe La République en Marche (LaREM).

Mme Zivka Park. Je vous remercie, monsieur Dallard, d'avoir partagé avec nous la vision globale et positive que vous avez de ce projet.

La réalisation du projet du Grand Paris Express présente un caractère essentiel pour le développement du territoire francilien et pour l'amélioration de la mobilité quotidienne des Franciliens. C'est un projet nécessaire et très attendu sur certains territoires enclavés, comme celui sur lequel je suis élue.

Sa concrétisation représente un défi absolument hors norme, puisqu'il s'agit de doubler d'ici 2030 le réseau de métro actuel en Île-de-France. Ainsi, le Premier ministre rappelait que le GPE constitue le « chantier du siècle ».

Il n'en reste pas moins que cette initiative est soumise à des défis très importants, qui jusqu'ici n'ont pas été correctement pris en compte. Le calendrier de réalisation n'était en effet pas réaliste et les coûts à terminaison des travaux ont explosé, passant de 25 milliards d'euros à 35 milliards d'euros, ce que le Gouvernement a partagé en transparence avec l'ensemble des acteurs, depuis son arrivée aux responsabilités. Le rythme d'élaboration des différents tronçons a donc été redéfini. Le Premier ministre et la ministre chargée des transports l'ont rappelé : ce chantier est irréversiblement engagé et sera mené à bien dans toutes ses composantes, puisqu'il est confirmé dans son intégralité. Il est important de le rappeler.

Nous souhaiterions vous interroger sur les défis qui vous attendent dans vos futures fonctions : le défi technique, celui des moyens humains et celui des compétences nécessaires à ce projet, qui n'est pas si simple.

Le Gouvernement a affirmé que la SGP serait dotée de moyens humains supplémentaires et d'une nouvelle direction, pour lui donner une nouvelle impulsion. Comment comptez-vous aborder la question spécifique des ressources humaines pour mener à bien un tel projet ?

L'objectif de votre mission devra être d'assurer la bonne mise en œuvre des lignes dans des délais et des coûts soutenables techniquement et financièrement. Le travail de recalage a été conduit en bonne intelligence avec les élus locaux et les parlementaires d'Île-de-France. Quelles garanties pouvez-vous d'ores et déjà apporter sur ce nouveau calendrier ? Comment jugez-vous l'estimation des travaux ?

Comme vous l'avez rappelé tout à l'heure, notre collègue M. Gilles Carrez doit faire des propositions d'ici cet été pour trouver des ressources financières, afin d'équilibrer le modèle économique et pour dimensionner les effectifs de la SGP. Le financement du Grand Paris Express repose actuellement sur des recettes fiscales servant de fonds propres à la SGP pour effectuer des emprunts. Pensez-vous qu'il soit possible de s'en tenir uniquement à un financement basé sur l'activité économique du territoire francilien ? Ayons en effet en tête que nous ne pouvons continuer à solliciter les collectivités territoriales et les contribuables comme on l'a fait jusqu'à maintenant.

Par ailleurs, comment comptez-vous engager le plan de réduction de 10 % du coût global du projet, comme cela avait été envisagé ?

Enfin, vous n'êtes certes pas responsable du passé, mais comment comptez-vous regagner la confiance mise à mal des élus locaux, et les fédérer pour porter de nouveau collectivement ce projet ?

Mme Barbara Pompili, présidente de la commission. La parole est à M. Jean-Marie Sermier, pour le groupe Les Républicains (LR).

M. Jean-Marie Sermier. Le 29 avril 2009, le Président de la République M. Nicolas Sarkozy lançait, par un discours fondateur, le projet du Grand Paris. Ce projet ne se réduit pas à l'Île-de-France, mais doit faire de Paris une ville-monde faisant rayonner dans le monde non seulement la ville, mais la France tout entière. C'est cette ambition qui a rendu possible un succès comme celui de la candidature de Paris aux Jeux olympiques de 2024.

Comme vous l'avez dit, il s'agit de « réécrire » la ville sur la ville, de faire appel aux nouveaux modes de mobilité et aux nouvelles technologies, et de faire de Paris une « *smart city* ». Avec les 200 kilomètres supplémentaires de métro, le RER et les 68 nouvelles gares, ce sera le projet du siècle.

Ce projet doit aussi être un projet français qui rayonne sur la province. Quelle est votre vision concernant cette intégration ? Elle doit être rendue possible par la connexion avec les gares TGV, les aéroports et les voies fluviales. Beaucoup d'argent est mobilisé : de l'argent francilien, mais aussi, je le crains, beaucoup d'argent français. Comment l'activité économique générée par ce projet « ruissellera »-t-elle sur l'ensemble du territoire ?

Le financement sera assuré par des levées de fonds. Ceux-ci seront-ils levés directement par l'établissement public industriel et commercial (EPIC) et devra-t-il s'endetter ? L'État apportera-t-il sa garantie ou un partenariat public-privé sera-t-il envisageable ?

Quelles propositions formulez-vous pour intégrer le projet à l'ensemble du territoire ? Des ruptures ont été observées entre les élus et le Grand Paris. Puisque c'est au fond la corde qui manque à votre arc – vous n'êtes pas élu –, comment comptez-vous intégrer au projet les collectivités territoriales, et plus singulièrement leurs sociétés d'économie mixte (SEM) et les sociétés publiques locales (SPL) ? On peut ainsi s'attendre à la construction de grands parkings autour des gares.

Il s'agit d'abord d'un défi technologique et d'un défi de société, mais efforçons-nous aussi de rassembler sur lui Paris, l'Île-de-France et l'ensemble des Français.

Mme la présidente Barbara Pompili. La parole est à Mme Aude Luquet, pour le groupe du Mouvement démocrate et apparentés.

Mme Aude Luquet. Le Grand Paris Express est un enjeu industriel pour la France et une véritable attente pour les territoires, tant en termes d'attractivité, de développement économique que de mobilité pour les habitants. Ces territoires, justement, attendent de l'État que les délais soient respectés. Or pour faire face à un plan de réalisation devenu irréaliste, le Premier ministre a récemment annoncé un nouveau calendrier pour le Grand Paris Express, tout en réaffirmant la fin des travaux en 2030 en réclamant, toutefois, un plan d'optimisation des coûts et davantage de transparence.

Je voudrais revenir sur ces deux notions.

D'une part, celle du coût. Lorsqu'il s'agit de prévoir la réalisation de tout grand projet d'infrastructure ou de construction, bien trop souvent les coûts et délais annoncés sont minorés. Au final, et de manière récurrente, on constate des coûts qui explosent et des délais qui s'allongent. Comment pouvez-vous expliquer ce manque de prévisibilité ? Les dépassements financiers sont-ils une fatalité ?

D'autre part, celle de la transparence et du lien avec les territoires. On assiste aujourd'hui à une crise de confiance entre les élus, l'État et la Société du Grand Paris. Un des enjeux sera de rétablir ce dialogue dans la mesure où le portage collectif est la condition de réussite des grands projets, tels que le Grand Paris Express. Comment comptez-vous rétablir un lien de confiance avec les élus ?

Dans votre propos liminaire, vous avez indiqué que le projet avait été financé par la fiscalité des territoires. Je suis élue de Seine-et-Marne. Tous les Seine-et-marnais vont donc participer financièrement à la création de ce projet. Or tous les Seine-et-marnais ne bénéficieront pas de ce projet. Il y a donc une iniquité entre les territoires. Quelle est votre appréciation sur ce point ?

Mme la présidente Barbara Pompili. La parole est à M. Pierre-Yves Bournazel, pour le groupe UDI, Agir et indépendants.

M. Pierre-Yves Bournazel. Monsieur Thierry Dallard, comme vous le savez, en tant que député de Paris, avec mes collègues franciliens, quelles que soient les sensibilités politiques des uns et des autres, nous plaçons beaucoup d'ambition et d'espoir dans le Grand Paris Express. Ce projet d'intérêt général doit permettre de décloisonner certains territoires, de désaturer le réseau parisien et de renforcer notre attractivité internationale.

Il ne s'agit pas simplement d'un projet de transports en commun. De par sa dimension et son impact, c'est un projet global d'aménagement du territoire qui doit donner une cohérence et une cohésion au Grand Paris. La mobilité, vous le savez, c'est notre activité économique, c'est la croissance de demain, c'est aussi l'amélioration de la qualité de vie de millions de nos concitoyens.

Aujourd'hui, des incertitudes et des doutes s'expriment de manière tout à fait légitime, sur l'ampleur du projet, sur son coût, sur les difficultés techniques. Nous les comprenons, et nous mesurons la complexité du sujet. Cependant, ce qu'expriment les élus et les Franciliens eux-mêmes à qui l'on a annoncé il y a bientôt dix ans que le Grand Paris Express allait transformer leur quotidien, c'est d'abord un besoin de visibilité. Sans cela, il est évidemment impossible que les collectivités, les investisseurs et les habitants se projettent dans l'avenir.

Le projet a en effet pris beaucoup de retard. Face à ce constat, des arbitrages de la part du Gouvernement étaient nécessaires. Il a ainsi été décidé des reports de calendrier sur certains tronçons et sur certaines lignes. C'est le cas pour la ligne 15 Sud qui sera livrée en 2024 au lieu de 2022, et de la ligne 16, achevée en deux étapes : en 2024 puis en 2030, alors qu'elle devait être initialement terminée en 2023. C'est également le cas d'une portion de la ligne 17 qui verra le jour en 2027 au lieu de 2024, et d'un tronçon de la ligne 18 renvoyé à 2027 au lieu de 2024. En outre, les travaux sur quatre lignes de métro existantes, la ligne 4, la ligne 11, la ligne 12 et la ligne 14 qui doivent être prolongées, ont aussi pris du retard. Je pense en particulier à la ligne 12 au-delà de Front populaire vers la mairie d'Aubervilliers qui est retardée au-delà de 2019, et à la ligne 14 particulièrement stratégique. Son prolongement à la mairie de Saint-Ouen est retardé à 2020, le tronçon vers Saint-Denis-Pleyel est retardé à 2024 au lieu de 2023, et au sud, le tronçon vers Orly est également repoussé à 2024.

Les explications avancées sont chaque fois des aléas techniques que nous pouvons certes entendre. Mais il est devenu impossible de se permettre un nouveau report, pas seulement en raison de l'accueil des Jeux olympiques et paralympiques, mais parce que cela bloque des projets d'investissements, et donc notre croissance, notre développement et notre rayonnement demain.

Le Gouvernement souhaite vous confier la présidence du directoire de la Société du Grand Paris ; je crois que votre profil d'ingénieur peut être utile pour contenir les aléas techniques et pour réaliser, aussi, les 10 % d'économies que le Gouvernement exige.

Quelles sont les pistes concrètes et précises d'économies sur lesquelles vous comptez travailler ?

Vous avez dû noter que les sept départements de la région Île-de-France et la région elle-même ont demandé des audits externes sur le plan technique et financier. Quelles suites comptez-vous y donner ?

M. Thierry Dallard. La liste des courses est importante ! Le sac à dos est bien chargé...

La confiance ne se décrète pas, elle se gagne au fil du temps. À ce stade, la seule chose sur laquelle je peux m'exprimer, c'est la méthode. Je suis convaincu, mais cette conviction ne date pas de ma candidature au poste de président du directoire de la SGP puisque cela fait vingt-cinq ans que je pilote des projets de différente nature à travers le territoire, qu'un projet ne peut arriver à terme sans portage collectif, c'est-à-dire des relations étroites entre la maîtrise d'ouvrage et la population, entre la maîtrise d'ouvrage et les entreprises, entre la maîtrise d'ouvrage et les élus, et entre la maîtrise d'ouvrage et les acteurs économiques. Ce consensus est essentiel et il est difficile d'y parvenir si, effectivement, on a le sentiment qu'on « cache la copie ».

Ce qui s'est passé ces derniers mois, c'est un peu ce qu'on observe en matière de tectonique des plaques : on a l'impression que rien ne bouge, que personne ne remet en cause quoi que ce soit, que tout va bien, puis tout à coup survient un tremblement de terre parce que beaucoup de choses se sont accumulées sous nos pieds. Ce n'est certainement pas la bonne méthode. Pour autant, je n'ai pas de baguette magique ni la martingale permettant de vous garantir que les coûts et les délais seront tenus. Chaque projet est unique : il ne s'agit pas de fabriquer une pièce qui pourra être reproduite à des millions d'exemplaires. Aujourd'hui, tout l'enjeu, et c'est un élément sur lequel je m'engage à avancer, consiste à mettre en place les organisations et les moyens adéquats pour être capable de gérer les risques. Gérer les risques, cela signifie les identifier, les anticiper et prendre des décisions rapidement quand elles s'imposent. C'est comme cela que l'on peut respecter les objectifs.

Il nous appartient d'essayer de rendre exportable cette méthode interne, qui semble essentielle à tout maître d'ouvrage, surtout quand le projet est d'une grande complexité. Je vais demander aux techniciens d'essayer de la professionnaliser, de l'intensifier, de la rendre communicable, de faire en sorte d'éviter de brusques tremblements de terre qui prennent à contre-pied les élus, les porteurs de projet et les investisseurs multiples, d'identifier le risque et de faire en sorte qu'il soit derrière nous. C'est comme cela que j'espère regagner la confiance. Ce n'est certainement pas la seule solution, mais en tout cas c'est celle que j'envisage.

Avec autant d'acteurs, il est impensable de tenir des discours différents suivant les cercles dans lesquels on se trouve, car c'est la meilleure façon que rien ne se fasse. Plus c'est complexe, plus il faut être simple. En matière de complexité, je crois qu'on est suffisamment « servis » pour ne pas aller chercher autre chose en matière de dialogue et d'échanges avec chacun des acteurs que j'ai mentionnés tout à l'heure.

Je ne reviens pas sur la question des ressources puisque c'est une des missions qui a été confiée à M. Gilles Carrez. Vous demandez s'il faut ou non faire appel à des financements privés. Le financement privé ne répond pas à la question qui est aujourd'hui posée, car il faut le rembourser. Pour l'heure, il s'agit plutôt de savoir quelles ressources publiques trouver

pour faire face à la dette. Les premiers contacts que j'ai eus avec mes futurs collaborateurs ne me permettent pas de dire qu'il y aurait aujourd'hui une crainte d'investir de la part des prêteurs. Le financement privé ne m'a pas semblé être une donnée préoccupante. Le vrai sujet, c'est de trouver des recettes pour faire face aux emprunts.

En matière de recherche d'économies, le Premier ministre a indiqué dans son discours, le 22 février dernier, qu'il fallait mettre un peu d'optimisation et de contraintes dans le système. Je ne crois pas qu'il s'agisse de « dépecer » le projet en trouvant 10 % d'économies. Vous avez cité un élément important : l'intégrité du projet. Je considère que c'est une des missions qui est confiée au président du directoire. Quant à savoir sur quels postes on pourra aboutir à une optimisation, je n'ai pas encore une connaissance suffisamment fine du projet pour vous le dire. Je sais seulement que des pistes d'économies sont envisagées en matière de recyclage des déblais. C'est une piste très concrète d'optimisation technique.

C'est l'autorité organisatrice des transports qui est destinataire du projet et qui prendra en charge le coût d'exploitation. Quant à la maintenance, elle est confiée par la loi à la RATP.

Je voudrais prendre un exemple très concret qui me permettra de faire le lien avec la question des ressources humaines. Il est beaucoup plus compliqué de construire un tunnel en Île-de-France que sous la Manche. Sous la Manche, c'était de la craie, c'était homogène, on savait où on allait. En Île-de-France, c'est un peu plus compliqué. Il faut donc faire des prévisions en matière de risques, estimer qu'il y a tant de pourcentages de risques d'avoir de l'eau et donc de devoir congeler les sols. Mais peut-être aurons-nous de bonnes surprises, c'est-à-dire que finalement il n'y a pas d'eau, ou au contraire des mauvaises, à savoir que l'eau est présente sur trois fois plus de linéaire que prévu. Ce qu'il faut, c'est être très réactif. Il ne faut pas que la maîtrise d'ouvrage soit incapable de donner des instructions aux entreprises pendant un, deux ou trois mois parce que, outre la facture qu'il faudra de toute façon payer à la fin, viendront se rajouter les surcoûts d'immobilisation des entreprises qui n'auront pas pu avancer. C'est pourquoi, il faut que la capacité de maîtrise d'ouvrage et donc de pilotage de la Société du Grand Paris soit à la hauteur pour faire face aux urgences. Cela pose la question du nombre de personnes nécessaire – je ne reviens pas sur le bilan qui a été établi. Le Premier ministre m'a indiqué clairement que le plafond d'emplois disparaîtrait. Mais ce n'est pas seulement une question de nombre, c'est aussi une question de compétences qu'il faudra aller chercher là où elles existent dans un contexte particulier, puisque les entreprises sont elles-mêmes sous tension. Mais il va bien falloir qu'on arrive à les trouver...

Je ne sais pas si le diagnostic sera parfaitement établi d'ici à cet été, car le sujet est suffisamment stratégique pour ne pas précipiter les choses. En tout cas, c'est un des points clé, car sans moyens humains compétents et sans équipes professionnalisées, la maîtrise des risques restera un vœu pieux. Or je crois que tout le monde a compris que c'est grâce à cela que l'on parviendra à réaliser des économies et à maîtriser les coûts dans les mois et les années à venir.

Je suis d'accord avec vous, il ne s'agit pas d'un projet exclusivement francilien. C'est ce que j'ai souligné dans mon propos liminaire en faisant référence à quelques grands projets, dont celui de Singapour. Réussir ce projet, c'est continuer à faire de la métropole parisienne une métropole qui est dans la course mondiale, car cette course ne s'arrête jamais : on est en permanence en compétition. Il est clair que c'est un enjeu pour la France et pour l'ensemble du territoire, d'avoir l'une des dix grandes métropoles mondiales. Il suffit de

regarder le PIB de l'Île-de-France et le PIB moyen de la France pour se rendre compte que la réussite de l'Île-de-France, c'est la réussite du territoire.

La Société du Grand Paris devra trouver des ressources humaines, tout comme les entreprises, ce qui représente un formidable défi pour nos filières de formation, et pas seulement pour celles qui sont dans le bassin parisien, pour produire les ouvriers spécialisés, les techniciens, les ingénieurs et les juristes capables de soutenir cette opération. Je le répète, ce projet n'a pas vocation à être unique à l'échelle mondiale et à celle de l'Europe. Les Françaises et les Français qui seront formés pour répondre à ce défi seront, demain, les conquérants de toutes les opérations à l'export. Ce n'est pas uniquement l'Île-de-France qui en est *in fine* le réceptacle, mais bien toute l'économie française. C'est aussi l'une des raisons qui doit dicter notre mobilisation collective et celle des trois familles d'acteurs que j'ai mentionnées précédemment.

J'ai bien compris que la question portant sur l'EPIC faisait référence à un autre EPIC et à une autre dette... En tant que candidat à la présidence du directoire, je ne commenterai pas le sujet, qui est éminemment débattu en d'autres lieux.

Vous me demandez si la fiscalité de l'Île-de-France sera suffisante. On ne peut malheureusement pas encore répondre à cette question. Ce sera l'un des enjeux des prochains mois.

Mme la présidente Barbara Pompili. Nous en venons aux questions des orateurs.

M. Jean-Luc Fugit. Monsieur Thierry Dallard, compte tenu de votre parcours professionnel et de votre grande expérience en matière d'infrastructures de transport, je vous poserai deux questions.

Quelle vision et quelle ambition avez-vous quant au rôle majeur que jouent et joueront les infrastructures de transport dans l'aménagement urbain ?

J'ai retenu que vous étiez président de Vélopolis, chargé du vélodrome national de Saint-Quentin-en-Yvelines, futur site olympique de Paris 2024. Saint-Quentin-en-Yvelines est une des trois communes de France qui ont décidé de faire une pré-étude sur le tramway aérien Supraways qui pourrait être un mode de transport complémentaire des réseaux terrestres de transport de voyageurs. Quel est votre avis sur ce type de transport urbain ? Est-ce une solution que vous pourriez envisager d'étudier dans vos nouvelles fonctions ?

M. Jean-Yves Bony. Comme vous l'avez dit, le Grand Paris Express est une opération exceptionnelle, gigantesque. Le 22 février, le Premier ministre a confirmé ce projet tout en indiquant qu'il fallait trouver 10 % d'économies. Comment allez-vous faire respecter ce calendrier, sachant que pour certaines lignes, les travaux sont repoussés à une date beaucoup plus lointaine ? Je pense notamment aux lignes 15, 17 et 18. Ne faut-il donc pas prévoir des moyens supplémentaires, notamment en matière de tunneliers ?

Pensez-vous qu'il soit logique de privilégier les lignes de métro qui desservent les Jeux olympiques plutôt que celles qui améliorent la vie des Franciliens ?

M. Christophe Arend. « Choisir les transports en commun, c'est préserver l'air que vous respirez ». Tel était le slogan de l'édition 2017 de la Journée du transport public.

Nous connaissons les bénéfices des transports en commun sur notre environnement, mais nous oublions bien souvent que le taux de particules fines est dix fois supérieur dans les tunnels du métro que dans les rues de Paris. L'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) a alerté sur le risque sanitaire, respiratoire et cardiovasculaire lié à l'exposition chronique des travailleurs aux particules dans l'air des enceintes ferroviaires souterraines (EFS). Aujourd'hui, ce sont 28 000 salariés qui sont concernés en Île-de-France. En juillet 2017, le Conseil d'État a enjoint au Gouvernement de prendre les mesures nécessaires pour ramener les concentrations en dioxyde d'azote et particules fines PM₁₀ sous les valeurs limites.

Monsieur Thierry Dallard, n'ayant pas vu cette mention dans les rapports de la SGP alors que nous connaissons les causes de cette pollution, et que la SGP s'apprête à doter l'Île-de-France de 200 kilomètres de nouvelles voies, pouvez-vous nous dire comment vous envisagez de prévenir et de lutter contre cette pollution ?

M. Jean-Pierre Vigier. Monsieur Thierry Dallard, vous arrivez pour diriger et piloter la Société du Grand Paris et je crois que vous allez avoir du travail.

Ce projet, indispensable pour améliorer les déplacements des Franciliens et surtout pour faire rayonner Paris dans le monde entier, relève, comme vous l'avez dit, de l'aménagement du territoire et tous les Français sont concernés. Le coût de ce projet, qui était estimé entre 22 et 25 milliards d'euros en 2011, s'élève aujourd'hui à 35 milliards d'euros. Je tiens à remercier M. Gilles Carrez qui a saisi, dès décembre 2016, la Cour des comptes sur ce sujet, ce qui a permis d'y voir beaucoup plus clair.

Comment allez-vous obtenir avec certitude le financement de cette opération ? Comment allez-vous tenir la planification de cette opération dans le temps ? Enfin, comment allez-vous choisir les entreprises – françaises, je l'espère – capables de réaliser cette opération dans les délais ?

M. Emmanuel Maquet. Le Grand Paris Express est un projet de grande ambition à la hauteur du statut international de la France, s'inscrivant parfaitement dans le développement et la dynamique de Paris ville-monde, et acteur majeur de notre économie. Mais veillons tout de même à ne pas trop anticiper notre enthousiasme vis-à-vis de ce projet d'envergure internationale, tout à fait nécessaire pour notre capitale dans l'ère des mobilités accélérées, mais dont l'ampleur exceptionnelle pourrait être considérablement atrophiée si l'État ne s'engage pas à la hauteur de ses ambitions et s'il ne parvient pas à assurer des moyens nécessaires à la réalisation de sa politique.

Déjà, les délais ont été considérablement rallongés, et le coût de la réalisation semble tous les jours augmenter davantage.

Monsieur Thierry Dallard, si vous arrivez demain à la tête du directoire, comment comptez-vous mener à bien la réalisation du Grand Paris Express ? Au-delà de la mission confiée à notre collègue M. Gilles Carrez, comment comptez-vous trouver et mobiliser des ressources supplémentaires qui ne soient pas du financement public, et qui ne seraient pas, à nouveau, financées par l'impôt ou la dette ?

M. Thierry Dallard. Je pense avoir déjà répondu à certaines questions, notamment concernant la maîtrise des coûts et des délais. Il y a un maître mot : la maîtrise des risques. Je n'ai pas de boule de cristal qui me permettrait de savoir ce qu'il y a sous terre. Il faut juste

savoir quoi faire en fonction de ce que l'on va trouver. C'est comme cela que l'on parviendra à atteindre l'objectif. Si par malheur on n'y arrivait pas, en tout cas il ne faudrait pas trop s'en éloigner.

Je ne reviendrai pas non plus sur la question des financements. C'est effectivement le travail que nous mènerons avec M. Gilles Carrez qui permettra de répondre avec plus de précisions à cette question.

Je me permets de revenir sur des questions auxquelles je n'ai pas répondu tout à l'heure, notamment en ce qui concerne l'interface urbaine avec les outils d'aménagement que peuvent avoir les collectivités locales comme les SEM. Il est clair que la Société du Grand Paris a vocation à travailler avec les outils existants. Certes, elle peut apporter sa propre expertise et éventuellement, à la demande des maires, une expertise complémentaire. Cela fait partie de son rôle et c'est dans ses statuts, mais elle n'a pas vocation à se substituer. J'ajoute qu'elle a déjà suffisamment à faire sans entrer dans une quelconque logique de concurrence avec d'autres outils publics.

Monsieur Christophe Arend, vous m'interrogez sur les particules fines présentes dans le métro. Je me souviens en avoir discuté avec des collègues de la RATP, il y a quelque temps déjà. En tout état de cause, ce sujet ne fait pas partie des prérogatives de la Société du Grand Paris puisque nous n'avons pas vocation à être exploitants. À titre personnel, je peux vous dire que c'est un sujet qui revient assez souvent. Mais soyons scientifiques : il y a un fait, il y a un lien, une causalité. On parle de particules fines, mais on n'a pas trouvé, à travers un travail particulièrement approfondi des services de la santé de la RATP, une quelconque identification...

Vision urbaine et interface : cela se déclinera de façon multiple. Dans sa communication, la Société du Grand Paris (SGP) a souvent parlé du métro le plus numérique du monde. Il s'agit essentiellement de permettre à chacun, demain, quand il prendra le métro, de rester connecté avec ses outils et de pouvoir éventuellement anticiper son choix de mobilité à la sortie de la gare. C'est ce qu'il faut anticiper aujourd'hui lors de la conception d'un ouvrage. Dès lors que l'on densifie, la massification rendra un tel ouvrage indispensable. La question est celle de l'interface. Il faut être capable de penser des gares qui évolueront au cours des siècles à venir, car la ville, autour, changera.

N'ayant pas connaissance de l'étude sur les modes de transport à Saint-Quentin, ma réponse restera très générale. Pour mener le projet à bien, l'intégrité passe par la stabilité des décisions. Les DUP datent de 2015, les marchés de travaux sont déjà pour partie engagés. Le vrai sujet, à présent, consiste à maîtriser les risques, et accoster. Se demander trop souvent si l'on n'aurait pas dû faire les choses autrement, c'est un facteur d'instabilité qui rajoute des coûts et des délais au projet, mais introduit aussi des doutes dans tout l'écosystème et chez les acteurs intéressés par le point d'arrivée.

Le nombre de tunneliers mobilisés sur le projet est déjà impressionnant. Nous aurons, pour le Grand Paris Express, plus de tunneliers qu'il n'y en a en Europe en ce moment. Ce n'est pas seulement le problème de l'objet physique, qui peut être fabriqué, qui se pose, mais aussi celui des équipages – comme pour un bateau, on parle d'équipage pour un tunnelier. Il faut des gens compétents sachant les piloter, et c'est cela qui est rare aujourd'hui.

M. Loïc Dombrevail. Vous avez été associé à des projets majeurs : la LGV Tours-Bordeaux, la LGV Nîmes-Montpellier, le périphérique de Marseille. Le projet du Grand Paris Express, ce sont quatre lignes nouvelles de métro automatique, ainsi que des prolongements de lignes. Un calendrier a été annoncé le 22 février 2018 par le Premier ministre M. Édouard Philippe et la ministre des transports Mme Élisabeth Borne. Il est particulièrement ambitieux. Pensez-vous que ce planning est réaliste et, si oui, quelle méthode allez-vous employer pour le tenir ? Sinon, quel vous semble être le planning réaliste pour ce grand projet ?

M. Gérard Menuel. Le Grand Paris Express, c'est une belle et nécessaire ambition, un beau projet qui aura des répercussions heureuses bien au-delà du seul territoire francilien. Ma question est plutôt une demande : une demande d'attention particulière à l'égard d'un sujet perturbant pour les bassins de vie très en amont de Paris. Les travaux mobilisent, en transport de gravats et de déblais, de très nombreux moyens par eau et par route. Ce n'est pas sans conséquences, par exemple, concernant les transports de céréales ; je pense à mon département de l'Aube, vers les ports de Rouen et du Havre, du seul fait qu'une grande majorité de ces moyens sont concentrés, et ce pour plusieurs années, sur le Grand Paris Express. Alors, monsieur le président, soyez attentif sur ce point et étudiez bien les moyens de déblaiement – vous avez parlé du recyclage – afin de ne pas trop perturber l'offre de transport de la très grande région du grand bassin parisien.

Mme Sandrine Josso. La SGP s'est engagée à concevoir et à réaliser un métro respectueux de l'environnement et fidèle à l'accord de Paris. Vos engagements sont connus en ce qui concerne, par exemple, la sobriété énergétique, les chantiers éco-responsables ou la gestion des déblais. Des critiques se font cependant régulièrement entendre : on parle de bétonnage excessif entraînant des émissions de gaz à effet de serre, d'artificialisation des sols ou d'estimations contestées du report modal, pour ne citer que celles-ci. Ma question volontairement provocatrice est la suivante : pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre, n'aurait-il pas mieux valu ne rien faire ? Merci de nous donner votre sentiment à ce sujet et vos réponses à ces critiques.

M. Vincent Descoeurs. La Cour des comptes s'est émue du manque d'expertise technique et financière de la structure chargée du pilotage du Grand Paris Express et votre candidature doit contribuer à y remédier. En marge de ce débat sur la maîtrise de la dépense et du calendrier, ma question porte plus largement sur la gouvernance du Grand Paris. J'aimerais avoir votre regard sur la situation actuelle et la relation entre la société dont vous présiderez le directoire et les collectivités, dont certaines sont aujourd'hui dans l'expectative. Je pense en particulier aux départements franciliens. Quelle stratégie comptez-vous mettre en œuvre pour restaurer la confiance et relever le défi de la transparence, tant en direction des élus que des usagers ?

M. Jimmy Pahun. Qui dit Grand Paris Express dit Grand Paris. Qui dit Grand Paris dit mégapole. Qui dit mégapole dit porte maritime, la Seine, Rouen, Le Havre. Est-ce que, dans le Grand Paris Express, on inclut les raccordements nécessaires avec l'hinterland havrais, le rail ou l'élargissement des écluses ?

Enfin, je reviens sur la question de M. Jean-Yves Bony. Je me souviens du fantastique apport des Jeux olympiques de 1992 pour les vallées alpines. Ce Grand Paris Express ne va-t-il pas être pour nous une chance folle de faire accélérer les travaux en prévision des Jeux olympiques de 2024 ?

M. Thierry Dallard. Je rebondirai sur la dernière question, qui fait le lien avec les JO, pour répondre aussi à une question précédente. Les JO sont toujours un moment opportun pour mettre en lumière la situation et accélérer les décisions. Je partage donc votre point de vue positif et, *a contrario*, je n'ai pas le regard négatif que pouvait impliquer la précédente question qui demandait si, en privilégiant les JO, nous ne reportions pas le reste. Les opérations, ce sont principalement l'A14, le lancement du tronc commun des lignes 16-17 et, après les JO, la mise en service en 2024 de la ligne 15 Sud. Ce sont des projets lancés avant que la décision des JO ne soit actée. Le calendrier d'ordonnancement des études et des chantiers a été calé en fonction de l'importance des difficultés à résoudre, et cela n'a pas changé. Il n'y a pas eu, du fait de l'annonce des JO, de renversement du calendrier. Dernière remarque : toutes les lignes que j'ai citées étant parmi les plus chargées, cela répondra bien aux besoins des Franciliens. C'est une erreur optique d'imputer aux JO une quelconque conséquence sur les autres projets. La cible reste, encore une fois, le projet dans son intégralité et avoir, en cours de route, un point intermédiaire aussi symbolique et incontournable ne fait pas de mal. Je rappelle également, après Mme la ministre des transports dans son interview du 22 février, qu'il sera fait en sorte que les principaux contrats de travaux soient signés avant la fin de 2022, soit deux ans avant les JO. Nous sommes bien dans une dynamique globale.

Il ne m'appartient plus de répondre à la question de savoir s'il serait préférable, pour l'environnement, de ne pas faire le Grand Paris Express. À titre personnel, je dirais qu'il vaut évidemment mieux le faire. Nous avons tous, dans nos vies privées ou professionnelles, l'occasion de nous déplacer d'une banlieue à une autre ; je rêve de ne mettre que quelques minutes là où cela prend aujourd'hui une heure et demi en voiture. J'ai commencé ma carrière en travaillant sur un grand tunnel dans les Alpes, un projet qui portait un même trajet de douze heures à vingt minutes. Je me dis que le Grand Paris Express est très utile. S'il y a bien un projet compatible avec l'environnement, c'est celui-là : il suffit de regarder l'offre de déplacement alternative à la voiture que nous pourrions pleinement satisfaire.

L'un des plus gros enjeux est de restaurer la confiance dans la gouvernance. Pour nos amis journalistes, je dirais, de manière lapidaire, que se présentent deux défis : un défi technique et un défi de gouvernance. Un projet ne peut avancer que si tout avance de pair et que si la confiance est établie. Le propre d'un projet, c'est de gérer des risques, des difficultés, des crises. Gérer des crises entre des gens qui ont confiance, on y arrive ; entre des gens qui n'ont pas confiance, les difficultés sont multipliées par dix. Ce n'est pas seulement pour moi une figure de style, c'est essentiel.

Le sujet de la desserte fluviale est très éloigné de mon champ de compétences et des missions confiées à la SGP, et je déclare donc « forfait ».

M. Yannick Haury. Le projet du Grand Paris Express se veut d'intérêt international. Il doit faire rayonner Paris dans le monde entier tout en profitant aux autres régions françaises, qu'elles soient plus ou moins proches. Pourtant, le projet du Grand Paris peut apparaître pour certains comme un lieu de concentration économique, financière et autre, au détriment des autres régions. Le Grand Paris peut-il cependant être un facteur d'atténuation des fractures territoriales avec les périphéries proches et les provinces éloignées de Paris ? L'économie qui en découle peut-elle avoir un impact positif sur l'ensemble du pays ? Plus largement, pourriez-vous nous préciser de quelle façon le projet du Grand Paris Express peut s'inscrire dans une politique globale d'aménagement du territoire, permettant de rapprocher Paris et les autres régions, tout en conciliant les enjeux internationaux d'une grande métropole ?

M. Martial Saddier. Je soutiens le Grand Paris Express comme je soutiens les Jeux olympiques, et nous sommes de nombreux députés non élus dans la couronne parisienne à soutenir les deux projets. C'est aussi l'occasion pour nous de souhaiter que les grands travaux de notre pays ne se résument pas aux JO et au Grand Paris Express dans les dix ans à venir. J'en profite donc pour appeler nos collègues parisiens à soutenir les grands travaux sur le reste du territoire national, par exemple le canal Seine-Nord et le tunnel Lyon-Turin.

Ma question sera très brève. Vous avez parlé de respecter les coûts et les délais, et c'est en effet un enjeu majeur. Pensez-vous que vous parviendrez à le faire si vous restez dans le champ de la procédure de la commande publique ? Ne pensez-vous que vous serez obligé, sur une partie des travaux, de passer à d'autres procédures, du type conception-réalisation ?

Mme Bérengère Couillard. Le Grand Paris Express devra être écologique. Pour cela, il faudra qu'il s'inscrive dans les objectifs d'amélioration de la qualité de l'air approuvés à l'occasion de la Conférence sur le climat. Sur ce point, il faut donc que la création des 200 kilomètres de lignes et des soixante-huit gares s'articule avec les différents modes de transport existants et futurs. Pouvez-vous nous dire comment l'articulation avec les autres moyens de transport « propres » a été envisagée, notamment au vu des soixante-huit gares créées ? Plus généralement, comment l'impact sur la qualité de l'air sera-t-il abordé pendant les travaux, mais également après la mise en œuvre de ces nouvelles lignes ?

Mme Valérie Beauvais. Les chantiers du Grand Paris Express mobiliseront vingt et un tunneliers en simultané ; cela conforte visiblement la dimension hors norme de ce projet, avec toutes les répercussions que nous souhaitons. Le nouveau métro multiplie par quatre le volume de travaux constaté habituellement dans la construction souterraine. M. Gérard Manuel a abordé le sujet : où vont les déblais générés par ces travaux ? La plupart de ces déchets sont des matières nobles, donc facilement recyclables, mais qu'en est-il des déchets pollués ? Comment fonctionne le recyclage et où cela se passera-t-il : en Île-de-France, ou bien dans les départements voisins ? Je suis une élue de la Marne et cette question m'intéresse.

Mme Danielle Brulebois. Je voudrais poser une question concernant l'important besoin de main-d'œuvre que va générer le projet du Grand Paris Express. Dans son sillage, c'est toute une dynamique qui s'enclenche en termes d'économie. Pensez-vous que les territoires ruraux plus ou moins proches pourront tirer leur épingle du jeu dans ce projet ? Je pense à la cimenterie EQIOM Ciments de Rochefort, par exemple, dans le Jura, qui fournit des ciments qui répondent aux normes environnementales.

M. Thierry Dallard. Au fur et à mesure que les cycles de questions avancent, elles deviennent de plus en plus précises, à un point qui dépasse ma capacité à répondre.

Sur la pollution de l'air, le cadre réglementaire est précis, avec des mesures d'instrumentalisation et des capacités à agir si des seuils étaient dépassés. Je suppose que la maîtrise d'ouvrage respecte parfaitement le cadre fixé, mais je ne peux vous donner une réponse plus détaillée sur ce thème.

Je n'ai pas non plus en tête une cartographie de la gestion des déchets, mais l'un des plus gros enjeux est la conciliation de trois soucis : le stockage final, le transport et les nuisances afférentes, et enfin le souci financier, qui est de trouver le recyclage. Contrairement à une idée reçue, le stockage ultime de déchets qui ne sont pas « nobles » est très coûteux. C'est l'un des chantiers prioritaires de la SGP dans ses recherches d'optimisation de coûts. Il

reste toujours à la fin, malheureusement, une partie de déchets qui ne peut être gérée autrement et cela pose donc en effet la question d'une gestion soigneuse du sujet. Comme tout converge vers le même souci, je suis toutefois confiant quant au fait que les bonnes solutions seront trouvées.

La conception-réalisation doit aussi passer par les fourches caudines du code des marchés publics, mais un tel marché réduit considérablement le nombre de consultations : une seule plutôt que cinq, dix ou quinze. J'y vois un autre intérêt, c'est qu'elle permet d'internaliser certains risques. Une grande partie du travail de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise des coûts est, je l'ai dit, la gestion des risques. C'est donc une piste à regarder, un outil qui peut avoir sa place. Cela a pu être difficile au moment du lancement de la SGP parce que les premiers marchés ont été lancés alors qu'il y avait encore de discussions sur tel ou tel positionnement de gare ou tel élément du tracé, mais, à présent que les choses sont stabilisées, cela peut être raisonnablement regardé.

Au regard des éléments d'analyse de la Cour des comptes et des premiers échanges que j'ai eus avec les équipes, je considère que le planning n'est pas irréaliste ou insincère. Il faut gérer les aléas, et c'est cette gestion du risque et des imprévus qui conditionnera le résultat.

Mme la présidente Barbara Pompili. Merci. Nous suivrons avec attention la suite des événements sur des projets qui auront un impact très fort sur nos concitoyens et la protection de l'environnement.



Membres présents ou excusés

Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire

Réunion du mercredi 11 avril 2018 à 11 h 05

Présents. - Mme Bérangère Abba, M. Christophe Arend, Mme Sophie Auconie, M. Joël Aviragnet, Mme Valérie Beauvais, M. Jean-Yves Bony, Mme Pascale Boyer, M. Guy Bricout, Mme Danielle Brulebois, M. Fabrice Brun, M. Lionel Causse, M. Jean-François Cesarini, M. Jean-Charles Colas-Roy, Mme Bérangère Couillard, Mme Yolaine de Courson, M. Vincent Descoeur, Mme Jennifer De Temmerman, M. Loïc Dombreval, M. Bruno Duvergé, M. José Evrard, M. Jean-Luc Fugit, M. Yannick Haury, Mme Sandrine Josso, Mme Stéphanie Kerbarh, M. Jacques Krabal, Mme Florence Lasserre-David, M. Jean-Claude Leclabart, Mme Sandrine Le Feur, Mme Aude Luquet, Mme Laurence Maillart-Méhaignerie, M. Emmanuel Maquet, M. Gérard Menuel, Mme Marjolaine Meynier-Millefert, M. Bruno Millienne, M. Adrien Morenas, M. Matthieu Orphelin, M. Jimmy Pahun, M. Ludovic Pajot, Mme Sophie Panonacle, Mme Zivka Park, M. Alain Perea, M. Patrice Perrot, M. Damien Pichereau, Mme Barbara Pompili, M. Loïc Prud'homme, Mme Véronique Riotton, M. Martial Saddier, Mme Nathalie Sarles, M. Jean-Marie Sermier, M. Vincent Thiébaud, Mme Frédérique Tuffnell, Mme Laurence Vanceunebrock-Mialon, M. Pierre Vatin, M. Michel Vialay, M. Hubert Wulfranc, M. Jean-Marc Zulesi

Excusés. - Mme Nathalie Bassire, M. Jean-Baptiste Djebbari, M. David Lorion, Mme Sandra Marsaud, M. Bertrand Pancher, M. Thierry Robert, Mme Laurianne Rossi, M. Gabriel Serville

Assistaient également à la réunion. - M. Thibault Bazin, M. Pierre-Yves Bournazel, M. Gilles Carrez, M. Jean-Pierre Vigier