hautes études
Sorbonne
arts et métiers
heSam
université

CONSEIL D'ADMINISTRATION
Procès-verbal de la séance du 23 octobre 2014

Etaient présents :

Olivier Faron, Pierre-Cyrille Hautcoeur (départ 10h30), Laurent Carraro, Bernard Kahane, Hubert Bost (départ 10h30), Frank Bournois, Michel Wieviorka (départ à 10h30), Nathalie Loiseau, Philippe Durey, Chantal Cases, Antoinette Le Normand-Romain, Eric Gross, Claudie Haigneré (départ à 11h06, pouvoir à Olivier Faron), Joachim Bitterlich (départ à 11h00, pouvoir à N. Loiseau), Jean-Claude Waquet, Jean Da Silva, Patricia Falguière, Jean-Marc Lehu, Julie Le Mazier, Pascal Antoine, Catherine Robin, Benjamin Salesse (départ 10h45, pouvoir à C. Robin), Denis Pelletier.

Assistaient au Conseil :

Yvonne Flour (arrivée à 9h30), Thierry Pardé, Marie-Laure Coquelet représentant Monsieur le Recteur, Alain Mangeol, Hugues Brunet, Bruno Mengoli, Henri Pigeat (départ 10h45), Dominique Jacomet (départ à 11h20) .

Etaient excusés :

Yves Goudineau, Jean-Michel Leniaud, Philippe Boutry (pouvoir à Frank Bournois), Odile Quintin, Henri Lachmann, Marie-Christine Lemardeley (pouvoir à Denis Pelletier), Bruno Racine (pouvoir à Eric Gross), Philippe Hoffmann (pouvoir à Philippe Durey), Isabelle This Saint Jean, Xavier Roy.

La séance est ouverte à 9h05. Denis Pelletier, administrateur intérimaire de la ComUE, rappelle brièvement les conditions dans lesquelles se tient le conseil d'administration, conditions précisées dans le courrier qu'il a adressé aux membres du conseil le 20 octobre. Il informe le conseil de la démission de Mme Dominique Schnapper, personnalité qualifiée, lit la lettre de Jean-Michel Leniaud, directeur de l'Ecole nationale des chartes, en date du 22 octobre, dans laquelle celui-ci précise la position de son établissement au regard d'heSam Université. Une fois décompté les absences et les distributions de pouvoirs, il constate que le quorum permettant la tenue du conseil est respecté, et propose de passer au point 1 de l'ordre du jour.

1. Approbation du procès-verbal de la séance du 18 juin 2014.

En l'absence de questions et de demande de modifications, le procès- verbal de la séance du 18 juin 2014 est adopté à l'unanimité.

2. Information du conseil sur la situation d'heSam Université et sur la poursuite du programme « Paris Nouveaux Mondes ».

Denis Pelletier rappelle que le 18 septembre 2014, quatre établissements (EFEO, EHESS, EPHE, FMSH) annonçaient leur intention de sortir d'heSam Université. Ils étaient rejoints, dans la journée, par une déclaration du directeur de l'Ecole nationale des chartes, faisant part de son intention de soumettre à son conseil d'administration la sortie de l'ENC hors d'heSam. Cette situation marquait l'aboutissement d'une crise qui avait débuté au mois de mars précédent, et l'échec d'un projet collectif que les administratrices et administrateurs avaient fortement soutenu et aidé au cours des années précédentes.

Au-delà des polémiques et des responsabilités individuelles et collectives dans cette crise, la question de savoir quel chemin s'est frayé cette dernière pour aboutir à un tel dénouement doit être posée. Un premier élément d'explication tient à la manière dont la ComUE s'est construite. Quinze établissements de tailles et d'organisations très différentes conduisent à une grande diversité des cultures d'établissement, des rapports à la recherche et à la gouvernance. Cette diversité, dont témoignent les six tutelles différentes présentes au sein de la ComUE, a été portée comme une richesse et comme une difficulté, imposant une méthode de construction spécifique. La nécessité, plus qu'ailleurs, d'un travail de socialisation et de mobilisation à la base, a été portée par le programme PNM. Si le fonctionnement de ce dernier n'a pas été mis en cause en tant que tel, la méthode adoptée ne permettait pas d'afficher rapidement les résultats tangibles susceptibles de convaincre les tutelles et les communautés. Il en est résulté une fragilisation au moment où se profilaient quelques échéances urgentes. Un second élément d'explication tient au changement de génération à la tête des établissements d'heSam, et à la tête de la ComUE elle-même avec le décès de Jean-Claude Colliard. Les personnes ne sont pas en cause, mais plutôt, dans le système universitaire tel qu'il se construit aujourd'hui, la nécessité pour tout nouveau chef d'établissement de construire simultanément sa relation avec son établissement et avec ses partenaires de la ComUE. Cette nécessité, à laquelle les difficultés budgétaires des établissements ajoutent une difficulté spécifique, était particulièrement sensible à heSam, qui a aussi été une « aventure » de chefs d'établissement regroupés autour de Jean-Claude Colliard. L'effacement de ce dernier, figure d'autorité et de rassemblement à la tête de la ComUE, s'est lourdement fait sentir au cours des débats du printemps 2014. Enfin, l'état de tension créé pour les ComUE de la vague D par la coïncidence chronologique entre élaboration des statuts et contractualisation, dans le sillage de la loi ESR 2013, a joué son rôle dans la crise : le travail de fond, mis en œuvre par PNM, s'est trouvé confronté à une chronologie courte qui a ramené la ComUE vers des logiques d'appareil ordonnées à une exigence immédiate de résultat. Ainsi l'administrateur intérimaire, également administrateur général du programme PNM, a-t-il ressenti comme d'autres le contraste entre le bon fonctionnement de ce dernier et les polémiques récurrentes lors des réunions du bureau des chefs d'établissement. Cette contradiction a au demeurant été relevée par le comité de suivi de l'IDEX (CGI-MENESR-ENR) qui regrettait, lors de sa dernière rencontre avec les

responsables de PNM, que la mise en œuvre du programme ne débouche pas sur la transformation attendue des établissements et sur la structuration d'un véritable collectif institutionnel.

Denis Pelletier souligne donc l'importance du conseil d'administration qui se tient aujourd'hui : la première partie de ce conseil devra permettre aux chefs d'établissement d'expliquer leur position et de répondre aux légitimes interrogations des administratrices et administrateurs ; la deuxième partie devra conduire à prendre des décisions concernant le contrat de site élaboré dans un périmètre institutionnel nouveau ; enfin, un débat non suivi de votes permettra d'envisager l'avenir immédiat de la ComUE à travers l'évocation des prochaines étapes de sa construction : engagement dans une réponse au PIA2, achèvement des statuts et élection du successeur de Jean-Claude Colliard.

Un débat s'ouvre sur la situation présente d'heSam et les mécanismes de la crise.

Michel Wieviorka (FMSH) dit sa tristesse devant l'échec du projet heSam, tristesse vis-à-vis des enseignants chercheurs, des usagers et de l'ensemble des personnels, et son souhaite de se projeter de manière raisonnable et constructive dans l'avenir. Le conseil d'administration de la FMSH, réuni le 9 octobre, lui a donné mandat de mettre en œuvre le retrait de son établissement hors d'heSam, mais a souhaité que soient maintenues autant que possible les collaborations scientifiques en cours, notamment au sein du programme PNM.

Olivier Faron (CNAM) dit son étonnement devant l'attitude choisie par les établissements qui ont décidé de sortir d'heSam. Cette décision place la ComUE en situation de blocage ; la position exprimée à l'égard de PNM est particulièrement ambiguë, car on ne peut être à la fois dans et hors d'heSam. Une clarification rapide s'impose, car il importe que les onze établissements restés au sein d'heSam puissent porter un contrat de site, engager un projet d'IDEX, en toute transparence vis-à-vis des communautés d'enseignants chercheurs, de personnels administratifs et d'usagers et vis-à-vis des tutelles. On ne peut être à la fois dans et hors de la ComUE. Olivier Faron rappelle que la situation actuelle est déjà pénalisante, notamment dans le cadre d'autres appels à projets du ministère, à l'occasion desquels l'annonce du retrait de quatre établissements a desservi la ComUE.

Hubert Bost (EPHE) souligne l'esprit de responsabilité des établissements qui, constatant un blocage de fait, ont choisi de sortir d'heSam. Ils ont conservé le souci de maintenir les dynamiques scientifiques en cours dans la mesure où celles-ci dépassent le strict niveau de la construction d'une ComUE, comme en témoignent, outre PNM, les collaborations nouées dans le cadre du projet Condorcet et de l'UNPIDF. Hubert Bost soumettra la proposition de sortie d'heSam au conseil d'administration de l'EPHE qui se tiendra le 30 octobre.

Revenant sur les propos de l'administrateur intérimaire, Nathalie Loiseau (ENA) estime que nul établissement, restant ou sortant, ne peut s'exonérer de sa responsabilité dans ce qui constitue un échec collectif. Elle remercie l'équipe dirigeante d'heSam pour les efforts déployés au cours de la crise et le maintien d'une ligne qui permet aujourd'hui le dépôt d'un contrat de site dont la qualité a été soulignée par tous. L'ENA demeure engagée dans le projet d'heSam, souhaite continuer à travailler avec les établissements qui y trouvent leur place, et que soient tirées de la crise les leçons nécessaires en ce qui concerne les relations entre établissements et entre les personnes. Rappelant que le périmètre scientifique d'heSam n'est pas modifié par le départ des quatre établissements, elle insiste pour que ces derniers entérinent rapidement la décision qu'ils ont prise. La dynamique d'heSam ne doit pas être freinée, pas plus que ne doivent être brutalement interrompus les partenariats existants avec les établissements sortant de la ComUE.

Laurent Carraro (ENSAM) partage l'analyse de Nathalie Loiseau sur les causes multiples et le partage des responsabilités. Fortement engagée dans le projet heSam, l'ENSAM regrette vivement le départ de quatre établissements. Dans le prolongement du travail effectué par l'équipe d'heSam pour maintenir le cap de la ComUE, il souhaite une clarification rapide de la situation, qui passe par la formalisation de la décision des sortants et par l'achèvement du programme PNM en collaboration avec eux. Il y va en effet du respect des engagements pris auprès des chercheurs, des enseignants, des personnels administratifs et des étudiants de la ComUE.

Franck Bournois (ESCP Europe) souhaite qu'heSam se tourne vers le futur et construise une dynamique collective en s'appuyant sur la diversité reconnue des établissements et de leurs cultures. Un tel projet exige une véritable intelligence collective et le souci commun de se tourner vers l'action concrète. Une ComUE sans IDEX étant difficilement concevable pour les établissements d'heSam, une clarification rapide est nécessaire afin de mobiliser les équipes scientifiques en leur fournissant un cadre d'action précis. Cette clarification doit être dépourvue d'animosité afin de permettre que soient à la fois maintenues le plus grand nombre possible de collaborations scientifiques avec les établissements sortants, et renforcées celles autour desquelles heSam continuera à se construire.

Joachim Bitterlich remercie Denis Pelletier et toute l'équipe d'heSam pour le travail accompli au cours des derniers mois et pour l'analyse proposée des événements récents. Reprenant le terme d' « aventure » utilisé pour décrire le projet heSam, il dit ses regrets devant le tour pris par la crise, les rumeurs et les polémiques, mais suggère que sans doute cet « orage » n'aura pas été inutile, s'il permet une avancée sur des bases clarifiées et assurées. L'enjeu est désormais, dans un contexte de renouvellement profond du paysage universitaire à l'échelle internationale, de construire la nouvelle structure de recherche appliquée de haut niveau dont a besoin la France et dont heSam doit porter le projet.

Pierre-Cyrille Hautcoeur (EHESS) partage les positions clairement exprimées par Michel Wieviorka et Hubert Bost. Il demandera rapidement à ses conseils d'entériner la décision de sortir de la ComUE : son établissement ne sera plus membre d'heSam lorsque cette dernière adoptera nouveaux statuts et un contrat de site. Il rappelle que l'EHESS faisait part depuis plusieurs mois des difficultés que lui créaient l'évolution d'heSam et le tour pris par les débats internes, et que la décision de sortie a été prise en en tenant informées les tutelles, notamment le MENESR et le Commissariat général à l'investissement. Il importe que le programme PNM soit mené à son terme dans les meilleures conditions possibles de collaboration entre les établissements et entre les enseignants-chercheurs. L'EHESS s'y emploiera, en considérant bien sûr qu'elle n'a pas à tirer profit des nouvelles actions qui pourront être engagées dans ce cadre. Pierre-Cyrille Hautcoeur se réjouit enfin que les établissements restés dans heSam aient mené à terme un projet de contrat de site de grande qualité qui a pu bénéficier des débats et propositions formulées au cours des mois et des semaines précédentes.

Jean Da Silva, représentant des enseignants-chercheurs de la ComUE, souhaite que ces derniers soient mieux intégrés aux projets d'heSam. Il rappelle que, dans leur perception d'heSam, les personnels se sont d'abord mobilisés autour des LabEx, avant d'être associés au programme IDEX. Des choses concrètes se sont mises en place, des financements spécifiques, des projets pluridisciplinaires et inter-établissements ont fonctionné au mieux au regard des difficultés que pouvaient rencontrer chaque discipline et chaque domaine de recherche. L'IDEX commençait ainsi à être reconnue par l'ensemble des collègues comme pouvant devenir un pôle à la fois d'échanges et de projets intéressants. Toutefois, le programme PNM est demeuré à distance, sa

cohérence plus difficile à saisir. Du point de vue des personnels, la ComUE est plus lointaine encore. Elle suscite des inquiétudes, qu'il s'agisse des projets successifs de statuts, de sa représentativité et de ses prérogatives, du poids de chaque établissement dans sa construction. Ce mixte d'engagement parfois enthousiaste et d'inquiétude réelle doit être davantage pris en compte, comme doit l'être la diversité des établissements dans la construction du projet commun. Il regrette le déficit de transversalité et d'homogénéité entre le contrat de site, le projet de statut et les actions du programme PNM, et souhaite enfin une clarification rapide, afin notamment que les établissements restés dans heSam ne soient pas en charge de la construction de la ComUE cependant que les autres bénéficieraient des avantages résultant de la mise en œuvre de PNM et des LabEx.

Dirigeant d'un établissement affilié à heSam et qui dépend du ministère de l'industrie, Dominique Jacomet (IFM) voit dans la diversité de la ComUE une richesse et note avec satisfaction le fort désir des établissements de poursuivre les projets engagés.

Philippe Durey (Ecole du Louvre) dit l'intérêt d'heSam aux yeux d'un établissement qui comme le sien est rattaché au ministère de la culture et particulièrement engagé dans le pôle « patrimoine » de la ComUE. Il souhaite une clarification de la position des établissements sortants et de la situation de PNM, en soulignant l'importance des partenariats qui s'y sont noués entre établissements sortants et établissements restés dans heSam. Des solutions lucides et réalistes doivent être inventées.

Chantal Cases (INED) partage avec les autres membres le regret du départ de quatre établissements hors de la ComUE. L'INED a décidé de continuer son engagement dans la rédaction du contrat de site d'heSam, sa participation à plusieurs des actions portées par le programme PNM le conduit à souhaiter que se poursuivent les collaborations engagées.

Rappelant le caractère transformant d'heSam, la dynamique d'innovation et d'ouverture des formations et des partenariats à une dimension internationale, Claudie Haigneré souhaite que cette orientation soit maintenue dans le cadre du nouveau périmètre de la ComUE.

Yvonne Flour (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne) rappelle que, d'un simple point de vue juridique, le départ de quatre établissements n'entraîne pas la disparition d'heSam comme personne morale. Doit primer, ainsi que l'a toujours pensé l'Université Paris 1, une logique de projets. C'est en la laissant s'effacer derrière une logique trop exclusivement institutionnelle que l'on a laissé se déployer la crise que chacun déplore aujourd'hui.

Julie Le Mazier regrette que les usagers et étudiants jouent un rôle si faible dans la définition et le suivi de la politique conduite par heSam. Si une telle situation lui permet d'assurer que les usagers n'ont pas de responsabilité dans la crise actuelle, elle déplore l'opacité des discussions et des prises de décisions.

Benjamin Salesse rappelle le souhait, déjà exprimé par lui à plusieurs reprises, que toute décision sur la question de la plate-forme de ressources partagées fasse l'objet de discussions en conseil et permette d'associer les personnels en toute transparence.

En réponse aux questions qui ont été posées concernant le programme PNM, Denis Pelletier explique les conditions dans lesquelles une négociation s'est ouverte avec le ministère et avec le CGI sur l'éventuelle poursuite du programme. Cette négociation est conduite par l'équipe PNM et implique l'ensemble des établissements engagés qui devront sans doute faire des choix.

A l'issue de cette discussion, les présidents de l'EHESS et de l'EPHE ainsi que l'administrateur général de la FMSH quittent la salle du conseil.

3. Délibération du conseil sur le projet de contrat de site d'heSam Université

Denis Pelletier rappelle les conditions dans lesquelles le projet de contrat de site a été élaboré. Le texte diffusé auprès des administrateurs est celui qui a été proposé au ministère le 6 octobre. Travaillé collectivement par un petit groupe de rédacteurs, en liaison avec les chefs d'établissement, il a bénéficié de l'acquis des versions rédigées antérieurement au 20 septembre 2014. Dans sa rédaction actuelle, il engage les établissements suivants : CNAM, Ecole du Louvre, ENA, ENSAM, ENSCI Les Ateliers, ESCP Europe, INED, INHA, INP, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, ainsi que le CNRS. Bien accueilli par le ministère, il constitue une avancée forte par rapport aux documents précédents : les engagements collectifs y sont plus fermement marqués et jalonnés, de manière à la fois volontaire et réaliste. S'y esquissent, sous une forme programmatique, les contours de l'Université de recherche et de formation d'un type nouveau que souhaite devenir heSam :

- Une université de recherche clairement tournée vers l'action internationale, disposant d'outils partagés lui permettant de peser à l'échelle européenne et mondiale, d'une capacité renforcée d'expertise, avec un volet nouveau concernant la culture scientifique, technique et industrielle ;
- Une université de formation, dont la construction est engagée autour d'objectifs précis concernant le doctorat, les masters, les licences ; un volet « formation à l'entrepreneuriat » renforcé ; le développement de deux domaine que les versions plus anciennes avaient trop négligés, la formation tout au long de la vie et la vie étudiante.
- Un volet numérique qui demeure fort, transversal, peu modifié sur le fond. Il s'agit là d'un enjeu primordial de la décennie à venir et d'une des forces d'heSam.

Ces trois volets sont précédés d'une série d'engagements précis concernant la construction de la ComUE, autour d'un projet soutenable, s'appuyant sur la diversité des établissements pour en faire une force. L'accent est mis sur la nécessité d'articuler trois niveaux de construction du projet commun : le portage par les établissements, la responsabilité collégiale exercée par la ComUE, les coopérations renforcées entre établissements.

Un débat s'ouvre sur le contenu du contrat. Denis Pelletier signale quelques modifications de détail qui ont été demandées par le ministère. Jean-Claude Waquet souhaite une rédaction plus prudente du paragraphe consacré à l'engagement du Centre Michel Serres sur le Campus Condorcet : l'installation du CMS sur le campus en 2019 peut être souhaitée par heSam, elle ne peut apparaître comme un acquis avant d'être soumis aux autres établissements engagés dans le projet.

Eric Gross (INP) dit sa satisfaction devant la qualité du texte proposé.

Bruno Mengoli (ENSAPLV) informe le conseil d'administration du souhait de son établissement de rejoindre la ComUE comme membre. Bien qu'il n'ait pas participé à la rédaction du contrat de site, il le soumettra prochainement aux instances de son établissement et rappelle le fort engagement de l'Ecole aux côtés d'heSam depuis 2012, notamment dans le cadre du Centre Michel Serres. L'Ecole a également beaucoup à apporter à la politique doctorale d'heSam, aux pratiques

de transdisciplinarité, à la réflexion et l'expertise sur l'aménagement du cadre de vie, sur les politiques publiques, sur l'aménagement de l'espace urbain et sur les questions liées au patrimoine comme à la création, notamment en matière de design. Olivier Faron, Franck Bournois et Denis Pelletier se réjouissent de l'entrée de l'ENSAPLV parmi les membres d'heSam.

Pascal Antoine rappelle les demandes concernant les personnels handicapés de la ComUE, et il souhaite que la participation des personnels administratifs à la construction de la ComUE soit plus clairement marquée.

A l'issue de ce débat, les propositions de reformulation en réponse aux demandes exprimées par les différents intervenants et par le ministère sont les suivantes :

Modifications à la rédaction du projet de contrat de site :

- p. 2, l. 2 : au lieu de « qui coïncident avec l'étalement des moyens en personnel » , lire « qui coïncident avec la période d'allocation des moyens en personnels » (demande du ministère) ;
- p. 5, fin du § 2 : ajouter « Les personnels administratifs des établissements sont associés à la construction du projet collectif de la ComUE » ;
- p. 11, dernière ligne : au lieu de « En 2016, la double signature », lire « En 2016, la labellisation par heSam du doctorat délivré dans les établissements » (demande du ministère) ;
- p. 13, § C, 1er ligne : au lieu de « une offre de master harmonisée », lire « une offre de master coordonnée » (demande du ministère) ;
- p. 14, 1er alinéa : Au lieu de « Il est un laboratoire de l'innovation pédagogique au sein d'heSam », lire « Par la manière dont il permet d'articuler, pour chaque étudiant, un « projet individuel de connaissances » et un « projet collectif d'innovation interdisciplinaire », mis en œuvre dans le cadre d'un contrat passé avec une entreprise ou une collectivité, le Centre Michel Serres est un laboratoire de l'innovation pédagogique au sein d'heSam » (demande du ministère) ;
- p. 15, 2e alinéa : au lieu de « En 2019, il rejoint le Campus Condorcet », lire « En 2019, il souhaite rejoindre le Campus Condorcet » (demande du CA) ;
- p. 16, 2e alinéa : au lieu de « Elle s'articulera sur le projet « Nouvelle offre pour de nouveaux publics » de notre stratégie numérique et la réponse à l'appel à projet CreaMoocs en constituera à l'automne le premier jalon.», lire « Elle s'articulera en premier lieu sur le projet « Nouvelle offre pour de nouveaux publics » de notre stratégie numérique et sur notre projet CreaMoocs sélectionné à l'automne 2014 » (demande du ministère) ;
- p. 16 : Lire « Le partenariat entre nos membres permet de concevoir des formations nouvelles, de concert avec les employeurs publics et privés » (demande du CA)

Ces points récapitulés, Denis Pelletier soumet au vote du conseil la délibération suivante :

« Le CA d'heSam université adopte le projet de contrat de site d'heSam Univeristé qui lui a été soumis au cours de sa séance du 23 octobre 2014 ».

Résultats du vote sont les suivants : 24 suffrages exprimés, 22 oui, 1 non, 1 abstention.

Le projet de contrat de site, tel que modifié au cours de la séance, est adopté.

4. Information du conseil sur les prochaines échéances de la Comue.

Denis Pelletier rappelle les trois échéances immédiates pour heSam : adoption des statuts, élection d'un nouveau président pour succéder à Jean-Claude Colliard, candidature au PIA2. Sur chacun des points s'engage une courte discussion. Le consensus se fait sur l'idée que la rédaction des statuts devra être menée à terme de manière à pouvoir être soumise aussi vite que possible au conseil d'administration d'heSam, l'ENSAPLV étant associée à cette rédaction. IL paraît préférable que le successeur de Jean-Claude Colliard soit élu au sein même de la ComUE, en raison des urgences multiples auxquelles il sera confonté et qui exigent une connaissance préalable des dossiers. Le désir des établissements de déposer, autant que possible, une candidature au PIA2 dès le mois de janvier 2015 impose la mise en place extrêmement rapide d'une équipe de rédaction, ainsi que la mobilisation de l'ensemble des personnels de la ComUE.

5. Adhésion au Service Inter-universitaire Université Numérique Paris-Nouveaux-Monde

Hugues Brunet, délégué général de la ComUE, ayant présenté aux membres du conseil les conditions de mise en place et de fonctionnement du nouveau Service interuniversitaire UNPIDF, **l'adhésion de la ComUE à ce service interuniversitaire est votée à l'unanimité des suffrages exprimés.**

En l'absence de questions diverses, l'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 11h30.