



CONSEIL D'ADMINISTRATION

Procès-verbal de la séance du 02 février 2016

Etaient présents :

Catégorie 1 :

Philippe Durance, Soizic Wattine, Thierry Rogelet, Alexandre Rigal, Minna Nordstrom, Anne Nougier, Frédérique Alexandre-Bailly, Sébastien Zonghero, Bertrand Wigniolle, Yvonne Flour, Patrick Mounaud, Muriel Pochard.

Catégorie 2 :

Jacques Bahry, Jean-Luc Delpuech, Sandrine Javelaud, Maryline Laplace.

Catégorie 3 :

Xavier Roy, Julie Joly.

Catégorie 4 A :

Didier Poracchia, Jean-Marie Monnier, François-Guy Trebulle, Sandra Laugier, Saïda GuellatiKhelifa.

Catégorie 4 B :

Frédérique Even-Horellou, Patrick Dalion, Maxime Schirrer, Jean-Marc Lehu, Caroline Moricot.

Catégorie 5 :

Catherine Robin, Benjamin Salesse, Louisa Cherif-Ouazani, Anne Barbero.

Catégorie 6 :

Hadrien Maury-Casalta, Naima Adassen-Bouhadjar.

Assistaient au Conseil :

Benoît Foret, Hugues Brunet, Laurent Carraro, Mathilde Boulay

Excusés :

Mireille Faugère, Maxime Durif, Dominique Jacomet, Marie-Josée Brigaud, Antoinette Le Normand-Romain

Ordre du jour :

1. Approbation du procès-verbal du conseil d'administration du 19 novembre 2015
2. Installation des administrateurs : représentants des membres, les élus et les personnalités qualifiées
3. Délibération sur la liste des autres entreprises et associations de la catégorie
4. Présentation de la candidature proposée par le Conseil des membres
5. Election du Président
6. Délégations au Président
7. Questions diverses

En préambule, **le Président du conseil d'administration, Laurent Carraro**, rappelle que les membres concernés par le point II et le point III ne participeront pas à la délibération. Par conséquent, ces personnes ne sont pas présentes dans la salle. Dès lors que le processus d'installation sera achevé, le conseil d'administration sera complet. L'actuel Président du Conseil d'administration lui-même quittera la présidence du conseil. Celle-ci reviendra au doyen d'âge, qui procédera à l'élection du président du Conseil d'administration. Enfin, l'actuel Président du Conseil d'administration quittera également la salle, n'étant plus administrateur.

Le Président du conseil d'administration annonce les pouvoirs :

- Philippe Durance donne pouvoir à Frédérique Even-Horellou ;
- Mireille Faugère donne pouvoir à Thierry Rogelet ;
- Maxime Durif donne pouvoir à Hadrien Maury.

1 - Approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 19 novembre 2015

Le Président du conseil d'administration souligne que seuls les administrateurs hors catégories II et III sont appelés à participer au vote sur l'approbation du procès-verbal.

Le procès-verbal du conseil d'administration du 19 novembre 2015 est adopté à l'unanimité.

2 - Installation des administrateurs : représentants des membres, les élus et les personnalités qualifiées

Le Président du conseil d'administration annonce qu'il sera procédé à l'installation des administrateurs des catégories I, IV, V et VI. Ultérieurement, il sera procédé à la désignation des administrateurs de la catégorie II.

Les administrateurs des catégories I sont :

- Philippe Durance, représentant, du CNAM, ayant donné pouvoir à Frédérique Even-Horellou ;
- Soizic Wattine, représentante de l'Ecole du Louvre ;
- Thierry Rogelet, représentant de l'Ecole Nationale d'Administration ;
- Alexandre Rogal, représentant de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers ;
- Minna Nordstrom, représentante de l'Ecole Nationale d'Architecture Paris La Villette ; Anne Nougier, représentante de l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle ;
- Frédérique Alexandre-Bailly, représentante de l'ESCP Europe ;
- Sébastien Zonghero, représentant de l'Institut National du Patrimoine ;
- Bertrand Wigniolle, premier représentant de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne ;
- Yvonne Flour, deuxième représentante de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne ; Patrick Mounaud, représentant du CNRS ;
- Muriel Pochard, représentante de l'Institut national d'études démographiques.

Le Président du conseil d'administration demande aux représentants de la catégorie IV relevant du collège A de se présenter dans le cadre d'un tour de table.

Didier Poracchia, Professeur à l'Université Paris 1, Jean-Marie Monnier, Professeur à l'Université Paris 1, François-Guy Trebulle, Professeur à l'Université Paris I, Sandra Laugier, Professeur à l'Université Paris I et Saïda Guellati-Khelifa, maître de conférence au CNAM se présentent aux membres du conseil d'administration.

Le Président du conseil d'administration demande aux représentants de la catégorie IV relevant du collège B de se présenter dans le cadre d'un tour de table.

Frédérique Even-Horellou, maître de conférence au CNAM, Patrick Dalion, maître de conférence au CNAM, Maxime Schirrer, maître de conférence au CNAM, Jean-Marc Lehu, maître de conférences à l'Université Paris

I et Caroline Moricot, maître de conférences à l'Université Paris I, se présentent aux membres du conseil d'administration.

Le Président du conseil d'administration demande aux représentants de la catégorie V de se présenter dans le cadre d'un tour de table.

Catherine Robin, ingénieur de recherches à l'Université Paris I, Louisa Cherif-Ouazani du CNAM, Benjamin Salesse, de l'Université Paris I et Anne Barbero, de l'Université Paris I se présentent aux membres du conseil d'administration.

Le Président du conseil d'administration demande aux représentants de la catégorie VI de se présenter dans le cadre d'un tour de table.

Hadrien Maury, étudiant à l'Université Paris I et Naima Adassen-Bouhadjar, étudiante, se présentent aux membres du conseil d'administration.

Le Président du conseil d'administration demande aux représentants de la catégorie II, proposés par le conseil des membres, de quitter la salle.

Jacques Bahry, Jean-Luc Delpeuch et Sandrine Javelaud quittent la salle.

Le Président du conseil d'administration demande aux représentants de la catégorie III de quitter la salle.

Xavier Roy et Julie Joly quittent la salle.

Le Président du conseil d'administration rappelle que le conseil des membres s'est réuni le 7 janvier et a proposé la liste des cinq personnalités qualifiées. Celle-ci a été fournie aux membres du conseil d'administration.

En vertu de la note transmise au conseil d'administration conjointement au projet de délibération, seuls les administrateurs de la catégorie I sont susceptibles de pourvoir à la nomination des cinq personnalités qualifiées siégeant au titre de la catégorie II, sur proposition du conseil des membres.

Il est rappelé que la catégorie I comprend douze représentants des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche membres de la communauté. La catégorie II regroupe cinq personnalités qualifiées. La catégorie III englobe cinq représentants des entreprises et des associations et des collectivités territoriales. Dix représentants des enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs exerçant leurs fonctions dans la communauté et/ou dans les établissements membres, élus en deux collèges distincts tels que définis à l'article D. 719-4 du code de l'éducation, soit cinq au titre du collège A et cinq au titre du collège B, relèvent de la catégorie IV, tandis que la catégorie V regroupe quatre représentants des autres personnels exerçant leurs fonctions dans la communauté et/ou dans les établissements membres. Enfin, la catégorie VI comprend quatre représentants des usagers, élèves et étudiants qui suivent une formation dans la communauté et/ou dans un établissement membre.

Un représentant du personnel déplore que les personnes relevant de cette catégorie ne puissent pas prendre part à cette délibération.

Le Président du conseil d'administration répond que cette disposition correspond à l'application des statuts.

Bertrand Wigniolle estime qu'il aurait été préférable de respecter strictement les formes de la mise en place d'un nouveau conseil d'administration. L'organisation d'une réunion préalable des membres de la catégorie

Il aurait été souhaitable pour procéder à la désignation des personnalités qualifiées. Il est en effet gênant que ces personnes soient tenues de patienter hors de la salle avant de pouvoir faire leur entrée pour siéger au sein du conseil d'administration. Par ailleurs, la désignation des personnalités qualifiées est un processus important, puisque celle-ci procède de choix d'ordre politique. Il regrette que personne n'ait été proposé au titre des personnalités qualifiées pour représenter l'INHA.

Le Président du conseil d'administration rappelle qu'en vertu des dispositions réglementaires, seules les associations, les entreprises ou les collectivités peuvent être représentées, en tant que structures externes, au sein du conseil d'administration. Les collectivités représentées doivent être au nombre de trois. Par conséquent, deux sièges destinés aux représentants des structures restent à pourvoir.

Bertrand Wigniolle souligne qu'il est ici question de la catégorie III et souhaite revenir sur la problématique de la catégorie II.

Le Président du conseil d'administration répond qu'il convient de distinguer les structures et les personnalités qualifiées. La nomination au sein du conseil d'administration d'une personne, en tant que personnalité qualifiée, n'est pas comparable à la nomination d'une personne en tant que représentant d'un établissement. Parmi les quatre établissements de la catégorie III, deux structures ayant un statut associatif peuvent être proposées. Cependant, cette solution constitue un pis-aller.

L'INHA a vocation à être associée à la COMUE. Par ailleurs, trois établissements, le Centre de Formation des Journalistes, France Clusters et l'Institut Français de la Mode, sont affiliés. En l'état actuel, les statuts ne permettent pas d'intégrer au sein du conseil d'administration, de façon complètement satisfaisante ces quatre établissements, précédemment associés ou affiliés.

Certes, il n'est pas forcément question de créer quatre sièges pour ces quatre institutions. En revanche, il serait raisonnable qu'une évolution réglementaire permette la représentation au sein du conseil d'administration des structures affiliées ou associées, parmi ces structures ayant un statut associatif. En effet, la représentation de l'INHA par une personne n'est pas la meilleure solution.

En ce qui concerne le processus de désignation, il était initialement prévu que celui-ci comporte deux étapes. Ultérieurement, il a été décidé de limiter ce processus à une seule phase, même si cette organisation est plus délicate. Deux délibérations seront mises en œuvre. La première délibération concernera la catégorie II. La seconde délibération portera sur la catégorie III.

Il convient de rappeler que le conseil d'administration prend ses décisions de manière souveraine. Si le vote portant sur les nominations dans la catégorie II, qui regroupe les personnalités qualifiées, s'avère défavorable, le conseil d'administration devra organiser une nouvelle réunion. Celle-ci aura pour but d'examiner une nouvelle proposition puis de procéder à l'élection d'un nouveau Président.

S'agissant des personnes concernées par les propositions de nominations, Jacques Bahry a assuré les fonctions de directeur général au Centre des Etudes Supérieures Industrielles (CESI), une structure de formation professionnelle qui a développé une activité au niveau de la CGPME. Il connaît bien le monde économique et celui de l'enseignement supérieur. Sandrine Javelaud assume des responsabilités au sein du MEDEF. En outre, elle a exercé des responsabilités importantes au sein du ministère de l'Enseignement supérieur, en tant que directrice de cabinet du directeur général de l'enseignement supérieur.

Hugues Brunet ajoute que Mireille Faugère, diplômée de HEC, a occupé diverses fonctions à la SNCF, chez EDF et au sein de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris. Elle est actuellement conseiller-maître à la Cour des Comptes.

Sébastien Zonghero précise que Maryline Laplace occupe, pour sa part, les fonctions de chef du service de la politique de l'impulsion et de l'innovation au sein du secrétariat général du ministère de la Culture. Elle est notamment chargée du suivi des questions relatives à l'enseignement supérieur.

Le Président du conseil d'administration souligne que les établissements de culture ont proposé de manière collective la nomination de Maryline Laplace au sein du conseil d'administration.

Enfin, le Conseil des membres ayant proposé la candidature de Jean-Luc Delpéuch à la fonction de Président, celui-ci est proposé en tant administrateur de la catégorie II. Haut fonctionnaire au ministère de l'Industrie, il a exercé diverses fonctions au sein de l'École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM). Il travaille comme membre du Conseil général de l'économie au ministère de l'Économie et il est président de la communauté de communes du Clunisois.

Le Président du conseil d'administration propose de procéder à l'élection des administrateurs de la catégorie II, ceci sous la forme d'un scrutin de liste et à bulletins secrets. Conformément aux statuts, le résultat du vote sera obtenu à la majorité simple.

Yvonne Flour estime que les modalités du vote ne correspondent pas véritablement à un scrutin de liste. Sur le plan juridique, cette solution est plutôt contestable.

Le Président du conseil d'administration précise que le vote peut être organisé en fonction de la liste soumise au conseil d'administration. En cas de vote défavorable, il est possible de procéder à la nomination respective de chaque personne dont la candidature est soumise au conseil d'administration. La seconde possibilité consiste, pour les votants, à remplir leur bulletin en y inscrivant les cinq noms des personnes proposées, assortis de la mention « oui », ou « non » ou encore d'émettre un vote blanc.

Le conseil d'administration retient la seconde option proposée pour l'organisation du vote.

La proposition consistant en la nomination de Jacques Bahry recueille neuf voix favorables, une voix défavorable, une abstention et un refus de vote.

La proposition consistant en la nomination de Jean-Luc Delpéuch recueille neuf voix favorables, une voix défavorable, une abstention et un refus de vote.

La proposition consistant en la nomination de Sandrine Javelaud recueille neuf voix favorables, une voix défavorable, une abstention et un refus de vote.

La proposition consistant en la nomination de Maryline Laplace recueille neuf voix favorables, une voix défavorable, une abstention et un refus de vote.

La proposition consistant en la nomination de Mireille Faugère recueille dix voix favorables, une voix défavorable et une abstention.

Jacques Bahry, Jean-Luc Delpéuch, Sandrine Javelaud, Maryline Laplace et Mireille Faugère sont nommés au sein du conseil d'administration en tant qu'administrateurs de la catégorie II.

Jacques Bahry, Jean-Luc Delpéuch, Sandrine Javelaud et Maryline Laplace rejoignent la réunion.

Le Président du conseil d'administration souhaite la bienvenue aux cinq nouveaux administrateurs de la catégorie II et leur propose de se présenter aux membres du conseil d'administration.

Maryline Laplace explique qu'elle a suivi une formation d'ingénieur agronome. Elle exerce les fonctions de chef de service au sein du ministère de la Culture. Ce service est notamment chargé du suivi des problématiques d'ordre transversal, communes à la centaine d'écoles placées sous la tutelle du ministère de la Culture. Ces écoles sont spécialisées dans des domaines variés, qu'il s'agisse des conservatoires de musique et de danse, des écoles d'arts plastiques, des vingt écoles nationales supérieures d'architecture, de l'Ecole nationale des Arts Décoratifs ou de l'Ecole nationale de la Création Industrielle. Elles comprennent une grande variété de métiers.

Sandrine Javelaud indique qu'elle est en charge de l'éducation et de l'enseignement supérieur au MEDEF. A ce titre, elle siège au sein de différents conseils nationaux.

Jacques Bahry indique qu'il est titulaire d'une formation en philosophie. Durant plus de trente ans, il a assumé les fonctions de directeur général du Centre des Etudes Supérieures Industrielles (CESI). Cette école d'ingénieurs, qui assure également des missions de formation continue, est implantée sur 26 sites en France. **Jacques Bahry** ajoute qu'il représente actuellement la CGPME au sein du conseil d'administration du CNAM. Par ailleurs, il exerce des fonctions au sein de plusieurs structures de l'enseignement supérieur, tout particulièrement dans le domaine de la formation continue. Il assume également la présidence du Forum français pour la formation ouverte et à distance. Enfin, il est à l'origine de la mise en place des premières formations d'ingénieur par la voie de l'apprentissage.

Jean-Luc Delpeuch indique qu'il est ingénieur des Mines. Il est membre du Conseil général de l'Economie, au sein du ministère de l'Economie.

3 - Délibération sur la liste des autres entreprises et associations de la catégorie

Le Président du conseil d'administration rappelle que les administrateurs de la catégorie III sont les représentants des entreprises et des associations et des collectivités territoriales. Ceux-ci disposent de cinq sièges au sein du conseil d'administration. Trois d'entre eux sont inscrits dans les statuts. Il s'agit de l'association des Régions de France, la Ville de Paris et la région Ile-de-France. Par conséquent, il convient de compléter cette liste en procédant à la désignation de deux structures supplémentaires. En l'occurrence, les propositions concernent deux structures associatives, France Clusters et le Centre de Formation des Journalistes. Leur affiliation à heSam, dans sa forme juridique précédente, a fondé le choix de cette proposition, compte tenu du fait que les collectivités territoriales sont largement représentées au sein du conseil d'administration et que les personnalités qualifiées apportent aux débats la dimension du monde économique.

Frédérique Alexandre-Bailly souhaite des précisions sur la différence entre le statut du Centre de Formation des Journalistes et celui l'Institut Français de la Mode (IFM).

Le Président du conseil d'administration indique que l'IFM est un établissement public. Il ne s'agit pas d'une association. Les entreprises peuvent être représentées au sein du conseil d'administration. En revanche, il n'est pas possible à des établissements publics d'y siéger. Il serait utile d'aborder cette problématique dans le cadre d'une réflexion sur l'évolution des statuts d'heSam. Cela permettrait d'aborder les modalités de la représentation des établissements associés à heSam.

Un équilibre de la représentation au sein du conseil d'administration soit être recherché tout en tenant compte des statuts d'heSam. Le monde de la culture y est représenté.

Bertrand Wigniolle souligne qu'en vertu des statuts d'heSam, les membres du Conseil d'administration relevant de la catégorie I sont censés émettre une proposition de désignation. Or aucune réunion préalable n'a été organisée. A défaut, la proposition émane du conseil des membres, ce qui n'est pas conforme aux statuts. Cette situation est regrettable, d'autant plus que le conseil d'administration a déjà pâti dans le passé d'un fonctionnement reposant sur le conseil des membres. Une telle organisation prive certains administrateurs de leurs prérogatives.

Le Président du conseil d'administration objecte que le conseil d'administration reste souverain et peut délibérer selon ses propres souhaits. Les chefs d'établissement concernés ont été sollicités par le conseil d'administration. Ils se sont retournés vers les administrateurs de la catégorie I.

Yvonne Flour déplore néanmoins que les administrateurs de la catégorie I n'aient pas été consultés. Le conseil des membres et les représentants des établissements au sein du conseil d'administration ne sont pas les mêmes personnes et n'y siègent pas au même titre juridique. Cette situation ne relève donc pas des dispositions statutaires. Par ailleurs, ces statuts prévoient que la catégorie III doit comprendre des administrateurs appartenant au monde des entreprises. Or tel n'est pas le cas, ce qui est quelque peu regrettable. En effet, les entreprises ont leur place parmi les personnalités extérieures des conseils d'établissement.

Le Président du conseil d'administration rappelle que France Clusters regroupe 60 000 entreprises.

Hugues Brunet souligne que le MEDEF et la CGPME représentent également de nombreuses entreprises. France Clusters est une organisation nationale qui vise à coordonner l'ensemble des pôles de compétitivité, des clusters et grappes d'entreprises en France. Elle constitue un relais extrêmement fort pour ces entreprises. En outre, l'affiliation de France Clusters a renforcé ses liens et sa participation au sein de heSam au travers de deux types d'activité. D'une part, cette organisation est intervenue durant au moins deux semestres au sein du centre Michel Serres. D'autre part, elle dispense une formation en gestion et animation des clusters. Celle-ci est désormais certifiante grâce au partenariat conclu avec l'ESCP Europe.

Un intervenant souligne qu'il n'est pas ici question de remettre en cause la qualité intrinsèque de France Clusters. Il est important que des entités de ce type puissent siéger au sein du conseil d'administration. Toutefois, la catégorie est censée accueillir des représentants des entreprises. Or cette disposition n'est pas appliquée. Par ailleurs, les deux associations n'ont pas à proprement parler un statut associatif, au même titre que des associations culturelles ou de structures relevant de l'économie sociale et solidaire, par exemple. Cette situation n'est donc pas complètement satisfaisante. Quant au MEDEF et à la CGPME, ces entités représentent les entreprises, mais elles ne sont pas elles-mêmes des entreprises.

Le Président du conseil d'administration objecte que France Clusters est une structure associative. Son fonctionnement est celui d'une association. Il convient de rappeler que l'élaboration des statuts d'heSam remonte à une période où aucune COMUE n'avait commencé à « vivre ». Un certain nombre de dispositions méritent à l'usage d'être rectifiées.

La proposition exprimée revient à appliquer les statuts et à faire en sorte que les structures associées à la vie d'heSam puissent siéger au conseil d'administration.

Hadrien Maury-Casalta constate, au nom des représentants étudiants au sein du conseil d'administration, que plusieurs personnalités extérieures sont issues du monde socioprofessionnel. Celles-ci sont censées travailler sur les questions d'insertion dans l'emploi. Il est donc regrettable que des personnalités extérieures, susceptibles de contribuer à la réflexion sur d'autres thèmes tels que le numérique, ne soient pas associées au conseil d'administration. Il convient de rappeler que la nomination de Denis Lambert, directeur du CROUS, avait été proposée au conseil d'administration.

Le Président du conseil d'administration prend note de ce point. Il rappelle toutefois que la vie de la COMUE ne se limite pas à son conseil d'administration. Un conseil académique doit être constitué. Dans ce cadre, la contribution de la Direction du CROUS pourrait fournir un apport intéressant aux travaux. Par ailleurs, les personnalités qualifiées ne sont pas uniquement des représentants du monde économique.

Il est procédé à l'appel des votants.

Les 34 votants sont : Philippe Durance ayant donné pouvoir à Frédérique Even-Horellou, Soizic Watinne, Thierry Rogelet, Alexandre Rigal, Minna Nordstrom, Anne Nouguier, Frédéric Alexandre Bailly, Sébastien Zonghero, Bertrand Wigniolle, Yvonne Flour, Patrick Mounaud, Muriel Pochard, Maryline Laplace, Mireille Faugère ayant donné pouvoir à Thierry Rogelet, Sandrine Javelaud, Jacques Bahry, Jean-Luc Delpeuch, Didier Poracchia, Jean-Marie Monnier, François-Guy Trebulle, Saïda Guellati-Khelifa, Sandra Laugier, Frédérique Even-Horellou, Maxime Schirrer, Jean-Marc Lehu, Patrick Dalion, Caroline Moricot, Catherine Robin, Benjamin Salesse, Louisa Cherif-Ouazani, Anne Barbero, Hadrien Maury, Maxime Durif ayant donné pouvoir à Hadrien Maury et Naïma Adassen-Bouhadjar.

La proposition d'intégration de France Clusters à la liste des autres entreprises et associations de la catégorie III (représentants des entreprises et des associations et des collectivités territoriales) recueille 23 voix favorables, 10 voix défavorables et un refus de vote.

La proposition d'intégration du Centre de Formation des Journalistes à la liste des autres entreprises et associations de la catégorie III (représentants des entreprises et des associations et des collectivités territoriales) recueille 22 voix favorables, 10 voix défavorables et deux refus de vote.

Le Président du conseil d'administration annonce que France Clusters et le Centre de Formation des Journalistes sont admis en tant qu'administrateurs. Leur désignation vient compléter la liste de la catégorie III comprenant l'association des Régions de France, la région Ile-de-France et la Ville de Paris.

Les représentants de France Clusters et du Centre de Formation des Journalistes rejoignent la réunion.

Le Président du conseil d'administration propose aux trois administrateurs nouvellement désignés de se présenter aux membres du conseil d'administration.

Julie Joly, directrice du Centre de Formation des Journalistes, rappelle que le CFJ est une association régie par la loi de 1901, fondée en 1946. L'école, qui assure la formation des journalistes en radio, télévision et presse écrite, a créé un mastère en institutions politiques et journalisme, en collaboration avec l'Université Paris I. Elle entretient également des liens avec d'autres institutions.

Laure Bezot affirme qu'elle vient de rejoindre l'équipe du Centre de Formation des Journalistes, au poste de directrice adjointe.

Xavier Roy, directeur de France Clusters, explique que cette association a été créée voici dix-huit ans. Elle fédère à l'échelle nationale quelque 200 petites unités et un réseau de 60 000 entreprises.

France Clusters travaille sur les questions d'innovation technologique et managériale. En outre, elle entretient des liens avec heSam, ce qui lui a permis de nouer un contact très concret avec l'ESCP en vue de la création d'un programme de formation certifiante sur le management et l'innovation. D'autres échanges sont développés avec heSam au sujet de thématiques voisines. Enfin, l'association France Clusters mène une réflexion commune avec le centre Michel Serres.

Le Président du conseil d'administration rappelle que les désignations de la part des collectivités restent en cours. Les différents collèges du conseil d'administration sont désormais installés. Le conseil d'administration aborde donc une nouvelle étape.

En conclusion, il convient de souligner que le positionnement d'heSam dans le paysage de l'enseignement supérieur est original, notamment dans la région Ile-de-France. La propre action du Président du conseil d'administration, durant la période relativement compliquée de son mandat, a principalement consisté à faire fructifier le potentiel très fructueux d'heSam et à lui permettre d'adopter des statuts de ComUE en bonne et due forme.

Il s'agit de favoriser les avancées du collectif de travail rassemblant les établissements, les personnels et les usagers d'heSam. Cette structure collaborative accorde toute leur capacité d'initiative aux établissements. Il s'agit d'un regroupement pertinent, dont les personnels et les étudiants constituent la plus-value, et qui pourra constituer un apport important au collectif.

Enfin, **le Président du conseil d'administration** indique qu'en tant que directeur général de l'ENSAM, il continuera à militer en faveur de ce collectif. Il souhaite longue vie à heSam.

(Applaudissements.)

Le Président du conseil d'administration quitte la réunion.

4 - Présentation de la candidature proposée par le Conseil des membres

Jacques Bahry rappelle qu'en vertu des statuts d'heSam, le Conseil des membres est tenu de proposer une candidature, au sujet de laquelle le conseil d'administration doit se prononcer. Le Conseil des membres s'est réuni le 7 janvier. Parmi les quatre candidatures examinées, celle de Monsieur Jean-Luc Delpuech a été retenue.

Jean-Luc Delpuech souligne que les membres sont réunis ce jour au nom de la communauté heSam Université. Ils auront à se prononcer sur la proposition exprimée par le Conseil des membres. Avant de présenter son projet pour la future Présidence du conseil d'administration, il souhaite faire part de deux convictions.

D'une part, les étudiants sont la raison d'être d'heSam. Ils doivent être au cœur des débats, ce qui correspond à un principe fondamental dans l'enseignement supérieur et le monde de la recherche. Les étudiants, au-delà même des personnes élues au sein du conseil d'administration, doivent avoir une idée du rôle d'heSam Université et de son apport. Sa carte de formation est riche. Sa vie universitaire et étudiante contribue à enrichir la citoyenneté des jeunes. Il convient donc de développer une sorte de citoyenneté, c'est-à-dire une fierté d'appartenir à la communauté heSam.

D'autre part, il convient de saluer l'ensemble des personnes siégeant en tant qu'élus au sein du conseil d'administration, qu'il s'agisse de personnels non enseignants, d'enseignants chercheurs ou d'étudiants. Ces

derniers jouent un rôle majeur dans la communauté heSam et le conseil d'administration compte sur leur apport.

Enfin, quelques éléments fondamentaux, issus des dispositions légales, méritent d'être rappelés. La communauté se définit en fonction de trois termes fondamentaux. Ces trois notions concernent le projet partagé, le territoire et la coordination.

La notion de projet partagé soulève la question de la qualité de *l'affectio societatis*. Chaque établissement doit considérer cette communauté comme le moyen de travailler communément, en tirant de ce travail collectif un meilleur profit qu'un travail mené de manière isolée. C'est à cette condition que la communauté revêt un sens véritable. Au regard des origines des établissements, la communauté s'inscrit en référence à des racines très profondes. Quelques noms peuvent être cités, comme celui de Robert de Sorbon, l'abbé Grégoire, le duc de La Rochefoucauld-Liancourt, Jean-Baptiste Say ou Alfred Sauvy. La diversité de ces « géants » devrait stimuler la volonté d'ouverture à tous de l'accès au savoir ainsi que le métissage des connaissances, l'alliance des savoirs et des savoir-faire et la recherche de l'innovation pour le bien commun, dans une vision sociétale.

Le spectre disciplinaire d'heSam, dans l'enseignement et la recherche, embrasse les sciences économiques, les mathématiques, les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie, le droit, les sciences politiques, la conservation et la mise en valeur du patrimoine, la création en design, en architecture et en ingénierie, le management privé et la gouvernance publique. Cette richesse fait l'originalité d'heSam par rapport à d'autres communautés. En outre, ses méthodes pédagogiques sont remarquables, puisqu'elles comportent une importante partie d'innovation ainsi qu'une grande expertise dans les domaines de la formation tout au long de la vie, la formation à distance et les outils numériques.

En outre, heSam dispose d'une chance très importante, qui n'a peut-être pas été suffisamment mise en valeur jusqu'à présent. Le CNRS, leader mondial de la recherche, compte en effet parmi ses membres fondateurs. S'il se montre actif dans de nombreuses communautés, il l'est plus spécifiquement au sein d'heSam. Le CNRS est représenté au sein du conseil d'administration et du conseil des membres. Il est davantage présent que dans les autres communautés auxquelles il participe.

Le monde est en pleine révolution, qu'il s'agisse de la révolution numérique, de la croissance démographique accélérée, de la globalisation ou du changement climatique. Face à ces défis considérables, il convient d'inventer de nouveaux modes de vie, de nouvelles énergies, de nouvelles intelligences, de nouvelles valeurs, de nouveaux modes de régulation et de gouvernance. A cet égard, heSam dispose de nombreux atouts et participe d'ores et déjà à « l'accouchement d'un nouveau monde ».

Le contrat de site affirme que *« les établissements réunis au sein d'heSam Université construisent une université de recherche et de formation d'un type nouveau en France. Ils ont la conviction que les savoirs qui les réunissent, savoirs du temps et de l'espace, des techniques et de la diversité culturelle, de l'héritage et de la décision, de la création, de la régulation et de la norme, donnent corps à une expérience individuelle et collective du monde pour le comprendre et le transformer.*

Ces défis nous confrontent à l'exigence de redéfinir les normes de la vie commune. Le rôle d'heSam est ainsi de repenser les humanités à la lumière des transformations profondes qui traversent notre société. Il s'agit là d'une mission nationale. »

Le territoire, pour d'autres communautés, se définit de manière plutôt simple, comme une métropole ou une agglomération. En ce qui concerne heSam, enraciné à Paris, plusieurs établissements sont de grands réseaux à l'échelle de la France, de l'Europe voire du monde. HeSam est donc intrinsèquement réticulaire. Il s'agit d'une communauté en réseau. Cette capacité à transcender les frontières lui offre une faculté

d'adaptation hors du commun. HeSam dispose des outils adaptés à la résolution de questions complexes. Telle est sa force et son territoire.

Enfin, la coordination constitue la troisième caractéristique d'heSam, qui n'a pas opté pour une fusion pure et simple des établissements. Une certaine forme de biodiversité est donc conservée, dans toute la richesse des différences culturelles. Ses statuts confient à la communauté cinq compétences propres, le projet de communauté, le contrat pluriannuel avec l'Etat, la mise en œuvre d'une stratégie internationale, la stratégie numérique à l'échelle de la communauté, et la promotion de son identité et son image.

Les compétences propres de la communauté sont constituées par tout ce qui lui donne sens. En outre, ses statuts confèrent à heSam dix compétences de coordination, vis-à-vis desquelles les responsabilités sont partagées entre la communauté et les établissements membres. Celles-ci concernent les relations internationales, la formation, la recherche, la politique de publication, la valorisation, la vie étudiante, l'égalité des chances, la documentation, la mutualisation des moyens et la conduite de projets communs à plusieurs membres. Dans ces dix domaines, la communauté dispose d'une large marge de manœuvre.

En ce qui concerne le projet susceptible d'être développé, les statuts affirment la nécessité de procéder à un exercice de cartographie. Celle-ci peut porter sur les thématiques de la recherche et de l'enseignement, les implantations des sites et les interfaces de valorisation. Il s'agit de « guichets » permettant des rencontres avec heSam et l'accès à son offre de service. Ces cartographies méritent donc d'être réalisées en toute première priorité.

En ce qui concerne les implantations géographiques, la confrontation et l'échange des idées peuvent favoriser le lancement de projets et l'envie de travailler communément au sein de la communauté. S'agissant du projet de recherche, la dynamique « Paris nouveau monde » a été suivie d'une seconde mobilisation fructueuse, de la part des enseignants chercheurs, lors de la préparation du projet Confluences. Les équipes se sont découvert l'envie d'un travail commun renforcé. Les projets issus de cette démarche doivent être encouragés. Les éléments qui en sont issus portent sur l'industrie et le territoire, les risques, la régulation et la qualité, la dynamique des objets, L'Afrique en devenir et la thématique « apprendre pour créer ». Cette matrice très riche doit être mise en valeur dans toute sa cohérence.

L'un des premiers chantiers, pour la communauté, consiste à lancer son collège doctoral, véritable fondement de la construction pluridisciplinaire de parcours doctoraux. Il constituera un signe important de la vitalité de la communauté. La mise en place du doctorat commun fait partie du contrat de site signé par les chefs d'établissement et le ministère.

Par ailleurs, la mobilisation de ressources financières constitue un autre chantier. Il faudra notamment trouver des ressources pour financer la recherche. Le CNRS est motivé pour fournir un accompagnement à heSam. Au niveau européen, des possibilités bien adaptées aux types de projets portés par heSam peuvent être identifiées. Le programme d'investissements d'avenir pourra également être sollicité.

Certaines thématiques peuvent mobiliser fortement heSam, telles que l'innovation dans le tourisme et l'innovation territoriale. En effet, les services publics ne peuvent plus être conçus comme des services « descendants ». Ils émergent également en fonction des initiatives de terrain et s'adaptent à l'évolution des besoins. Les collectivités territoriales ont tout intérêt à prendre appui sur les partenariats conclus avec des établissements d'enseignement supérieur, et notamment avec heSam. Ils peuvent ainsi travailler sur l'innovation qu'il est nécessaire de construire au travers des programmes de recherche.

En outre, les établissements ont déjà travaillé sur les MOOC. Au-delà des produits eux-mêmes, cette démarche peut s'avérer intéressante pour la communauté. Le travail collaboratif mené par les enseignants

chercheurs qui partiront prochainement en retraite et leurs successeurs peut permettre de capitaliser une partie du savoir des aînés.

A moyen terme, la mise en place d'un nouveau modèle économique s'avère nécessaire pour heSam, dont la fonction centrale est la production de connaissances complexes. Cette grande communauté doit mener une démarche active et bien coordonnée pour valoriser ses services et les marques dont elle est porteuse. Elle doit générer ces ressources tout en cultivant la valeur cardinale de l'accès libre et gratuit au savoir.

En ce qui concerne la démocratie et la citoyenneté à heSam, le conseil d'administration est désormais installé. Il convient maintenant de créer le conseil académique comprenant 60 membres, en liaison avec la commission électorale. Celui-ci constituera un apport important pour la communauté. Il conviendra également de faire vivre le règlement intérieur et les instances, dans un souci de démocratie, de transparence et de concertation.

La dynamique d'heSam ne peut pas uniquement reposer sur le Conseil des membres, instance « intergouvernementale » de la communauté. C'est au sein du conseil d'administration que sont prises les décisions. Ses membres devront étendre leur travail hors des séances plénières, en s'appuyant sur les travaux des commissions. En outre, le conseil d'administration devra être doté d'un exécutif efficace comprenant un président et des vice-présidents, dont les noms seront proposés lors de la prochaine session du conseil d'administration. Par ailleurs, il conviendra de valoriser le fonctionnement d'une démocratie numérique.

Bien entendu, ces chantiers ne résument pas les débats et les décisions qui seront lancés au sein du conseil d'administration. Il s'agit de priorités parmi celles que les membres du conseil d'administration pourront fixer et vis-à-vis desquelles la nouvelle présidence du conseil d'administration est prête à s'engager. L'enseignement supérieur est le cœur de sa propre expérience.

A ce titre, **Jean-Luc Delpeuch** rappelle qu'il a successivement dirigé un campus d'enseignement et de recherche, travaillé à l'enseignement et à l'animation de la recherche, puis contribué au développement national, européen et international d'un grand établissement en réseau, ceci pendant plus de dix ans. Enfin, les questions relatives à la citoyenneté et à la gouvernance font également partie de ses goûts et de ses expériences.

Jean-Luc Delpeuch précise qu'il a développé ces compétences au niveau local, en tant que président d'une communauté de communes, ainsi qu'au niveau régional en travaillant dans une direction régionale de l'industrie et de la recherche, en Provence Côte d'Azur. Au niveau national, il a exercé des missions au service de deux Premiers ministres. Celles-ci portaient sur le fonctionnement interministériel quant aux questions européennes. Enfin, **Jean-Luc Delpeuch** précise qu'il a eu la chance de travailler au niveau européen pour le gouvernement fédéral tchèque et pour la Commission européenne. Dans chaque cas, les questions relatives à la citoyenneté étaient cruciales.

L'innovation territoriale constitue une autre thématique essentielle, qui concerne la gouvernance en réseau et le développement durable. A cet égard, **Jean-Luc Delpeuch** se définit comme un chercheur de terrain. Enfin, il s'affirme impliqué dans la gestion des équipes et la mobilisation des ressources financières.

Par ailleurs, **Jean-Luc Delpeuch** affirme que la qualité de la gestion du patrimoine, en particulier le bâti ancien, la mobilisation des outils numériques et la construction européenne constituent une passion profonde. Il s'affirme donc heureux que cette dimension soit prise en compte de manière importante au sein d'heSam Université, et que la dimension européenne soit inscrite au cœur du projet de site.

A toutes les étapes de ces niveaux de responsabilité, **Jean-Luc Delpeuch** souligne qu'il a eu à cœur de favoriser le travail collégial et le bon fonctionnement des instances, dans un esprit de transparence des décisions. Il souligne qu'il apprécie la réactivité et le partage d'expérience et qu'il n'hésite pas à se battre pour défendre ses convictions, ses valeurs et celles des communautés. Il souhaite favoriser les rencontres entre des personnes riches de leurs différences et les aider à innover ensemble.

Jacques Bahry propose aux membres du conseil d'administration de faire part de leurs positions et leurs questions.

Hadrien Maury-Casalta observe que la problématique de la vie étudiante à la COMUE intéresse particulièrement les étudiants. Toute ComUE est tenue de mettre en place un plan de vie étudiante. Or l'élaboration du plan d'heSam n'a pas été assortie d'une consultation des étudiants. Jamais ceux-ci n'ont eu l'occasion de consulter ce plan, ce qui constitue un véritable sujet de préoccupation puisque ce plan doit être proche de leurs attentes.

Par ailleurs, la question des statuts est cruciale, comme l'a montré le contexte des élections. Depuis quelques années, une situation de blocage est à déplorer. D'importants pouvoirs ont été accordés au Conseil des membres, ce qui accroît encore les difficultés. Il est indispensable d'aborder cette problématique. Il ne semble pas forcément indispensable d'engager une réflexion de long terme sur une réforme des statuts d'heSam. En revanche, il est souhaitable de mettre en place une réforme des statuts à court terme. Celle-ci ne doit pas être conçue par le Conseil des membres. Elle doit plutôt être initiée au sein du conseil d'administration par une commission spécifique, comprenant des représentants des diverses catégories. Il convient en effet de réfléchir à l'équilibre de la gouvernance d'heSam. Enfin, la question de l'offre de formation et du rôle d'heSam à cet égard constitue une préoccupation importante.

Yvonne Flour souhaite revenir sur trois points précédemment abordés.

Le projet partagé constitue une notion essentielle. *L'affectio societatis* ne relève pas de la sphère des sentiments. Elle procède plutôt de l'adhésion de la communauté à un projet collectif. Or l'enjeu principal, pour heSam, est la question de l'adhésion des membres à ce projet. Les chercheurs travaillent prioritairement sur des thématiques susceptibles de les intéresser. Il s'agit de créer une dynamique autour d'un projet collectif et de faire saisir l'apport d'heSam en la matière. En d'autres termes, il faut susciter un « désir d'heSam » chez les enseignants et les étudiants. Or tel n'est pas le cas à l'heure actuelle.

HeSam souffre d'un pilotage mené par les strates supérieures, ce qui ne crée pas les conditions d'une adhésion à un projet collectif. Le conseil d'administration ne peut régler seul cette problématique. HeSam doit plutôt mener une véritable révolution copernicienne, consistant à développer un projet collectif depuis sa propre base. Il reviendra au prochain Président du conseil d'administration d'insuffler cette dynamique collective.

Quant au territoire, celui d'heSam est avant tout l'Ile-de-France. Or il s'agit d'un territoire complexe, au sein duquel des COMUE ont été créées dans un certain désordre et un manque de cohésion globale. HeSam est en lien avec des communautés d'établissement extrêmement fortes, telles que la Sorbonne Université, l'Université Sorbonne Paris Cité ou Paris Saclay. La question de la place d'heSam dans le paysage des communautés d'établissement en Ile-de-France est donc soulevée au travers de la problématique du financement des projets. En effet, les établissements ne disposent pas d'un IDEX ou d'un I-SITE.

Sur le plan financier, la plupart des universités françaises sont confrontées à des contraintes considérables, qui les empêchent de développer des initiatives. Elles ne peuvent pas remplir leurs missions si ces contraintes ne sont pas desserrées. A défaut, heSam pourrait éclater.

Enfin, il a été question d'innovation et de territoire. En revanche, le mot de « droit » n'a pas été prononcé. Or l'École de Droit de la Sorbonne comprend 15 000 étudiants. Il s'agit de la première université juridique en France. Parmi les élus du conseil d'administration, plusieurs d'entre eux sont juristes, ce qui représente un signe fort. En effet, la forte mobilisation des juristes dans l'élection au conseil d'administration est liée aux nombreuses questions soulevées quant à la place du droit au sein d'heSam.

Maryline Laplace souhaite des précisions sur les préoccupations du Président du conseil d'administration en matière de démocratie numérique. En effet, celle-ci constitue un moyen fort de mobiliser la communauté, notamment les étudiants.

Jean-Luc Delpeuch affirme que la vie étudiante doit être une problématique centrale dans la communauté. Il s'agira d'un chantier prioritaire, qui sera nécessairement mené en lien avec les étudiants. Une commission sera constituée à cette fin, parmi les commissions nommées au sein du conseil d'administration. En outre, la réflexion sera conduite en lien avec les associations d'élèves et les syndicats étudiants des différents établissements. En l'état présent, il n'est pas encore possible de fournir des précisions sur la méthodologie qui sera retenue pour l'organisation des réunions. Toutefois, cette préoccupation est cruciale. Il est indispensable que les étudiants aient une meilleure connaissance de l'acronyme de la communauté. Par conséquent, il convient de mieux communiquer et d'être à l'écoute des attentes des étudiants.

En ce qui concerne les ressources financières d'heSam, il conviendra dans un premier temps de déployer des solutions astucieuses, susceptibles de donner du sens aux démarches, ceci à des coûts raisonnables. Il est notamment envisageable de proposer aux étudiants une carte heSam, donnant accès à des offres culturelles plus larges, qu'il s'agisse de l'accès aux musées, aux bibliothèques ou à des cycles de conférences.

En conclusion, les étudiants seront considérés comme une force de proposition dans la mise en place du plan.

En ce qui concerne la problématique des statuts, ceux-ci ont le mérite d'exister, même si certaines dispositions peuvent être améliorées. Il convient d'élaborer une méthode permettant de faire évoluer ces statuts. Une commission sera constituée au sein du conseil d'administration. Elle aura notamment pour but de réfléchir au règlement intérieur et aux modalités d'organisation des élections.

Il convient de rappeler que la communauté compte une dizaine d'établissements et qu'elle couvre un nombre considérable de matière et de statuts. Par conséquent, des compromis doivent être trouvés entre la taille des instances représentatives et le principe de représentation de l'ensemble des parties prenantes.

Par ailleurs, l'offre de formation a été évoquée au travers de la cartographie des formations proposées au sein de la communauté. Une mise à plat de l'existant s'avère nécessaire. Ultérieurement, il conviendra de porter la réflexion sur l'accessibilité de ces formations et le système de passerelles proposé aux étudiants déjà inscrits au sein d'un établissement heSam. En outre, il convient de réfléchir à l'éventuelle création de nouveaux parcours de formation. D'ores et déjà, quelques cursus associant plusieurs établissements ont été créés. Cette démarche est intéressante.

Il est concevable de créer des formations portées par plusieurs établissements et bénéficiant d'un logo heSam. Enfin, l'offre de formation doit rester lisible.

Quant au projet collectif heSam, celui-ci concerne les enseignants chercheurs, les étudiants et les membres des personnels dans les différents établissements. Ce « désir d'heSam » doit également être favorisé chez les partenaires extérieurs pour qu'ils aient l'envie de faire appel aux services et de contribuer à la promotion d'heSam.

Jean-Luc Delpuech rappelle qu'à l'époque où il siégeait au conseil des membres d'heSam en tant que représentant de l'Ecole des Arts et Métiers, il avait proposé d'organiser un week-end de réflexion sur la notion de réseau. Un historien, un théoricien de l'organisation des entreprises et un cybernéticien y avaient été conviés. Il est important de développer cet esprit collectif hors de l'agenda habituel des réunions. Chacun est invité à contribuer à cet état d'esprit, celui du « vivre ensemble ». A cet égard, les doctorants, placés à l'interface entre la vie étudiante et la vie de chercheur, peuvent jouer un rôle dans la réflexion sur l'avenir d'heSam et l'élaboration d'un préambule aux statuts.

En ce qui concerne la notion de territoire de l'Ile-de-France, la force d'heSam réside dans ses différences par rapport à d'autres communautés. A titre d'exemple, la multiplication du nombre d'universités au sein d'une communauté est un atout. Toutefois, elle implique une gestion complexe. HeSam bénéficie, pour sa part, de belles complémentarités puisqu'elle comprend à la fois une université, de grands établissements nationaux en réseau et des écoles de taille plus modeste. Cette diversité limite les risques de conflits, en comparaison avec les communautés regroupant des entités très comparables. Enfin, heSam n'est pas uniquement présente en Ile-de-France, ce qui représente une chance. Elle peut « sortir du cadre » et se monter capable d'originalité.

Il a été question, au cours de ce débat, de « desserrer les contraintes financières ». Même si quelques pistes ont été énumérées, il est vrai que cette problématique constitue l'une des difficultés les plus importantes. En même temps, cette contrainte mène à identifier progressivement des formes de développement différentes et de la valeur ajoutée, tout particulièrement dans le contexte d'interface où plusieurs établissements se montrent prêts à travailler ensemble.

Par ailleurs, la présence de plusieurs juristes au sein du conseil d'administration constitue une opportunité. Leur expertise juridique est un apport pour la construction d'institutions. En outre, le droit est une matière transversale, dont la place doit être mieux identifiée dans le projet de communauté. La thématique des mutations rapides constitue un enjeu crucial, puisque le monde actuel, en mouvement, appelle des modes de régulations nouveaux. Ceux-ci concernent à la fois les institutions politiques, la gouvernance des entreprises et la résolution des conflits. Or le droit revêt une dimension cruciale. Il est certain qu'il prendra sa place dans le projet de recherche et d'enseignement d'heSam.

S'agissant de la notion de démocratie numérique, les instances sont conçues comme des lieux de débats. Toutefois, il convient de rappeler que la communauté compte plus de 100 000 personnes. Il est donc souhaitable que certains documents soient nourris de larges contributions et qu'ils puissent être mis à disposition en accès libre. L'élaboration de certains textes législatifs a d'ailleurs fait appel à ce type de démarche. Une communauté comme celle d'heSam peut recourir à de telles pratiques, lorsque celles-ci revêtent du sens.

Une intervenante Commenté [HB1]: Peut-être Catherine ROBIN, requiert des informations sur la place qui sera accordée à la formation tout au long de la vie. En effet, celle-ci concerne l'ensemble des personnels des établissements. Ce principe était déjà à l'œuvre au sein de la communauté antérieure. Il reste à favoriser une continuité des travaux déjà élaborés.

Jean-Luc Delpuech souligne que les diplômes obtenus par un individu au jeune âge ne déterminent plus aujourd'hui son parcours tout au long de la vie. Le monde évolue et les individus évoluent eux-mêmes. Il est

donc important que ce droit à la formation tout au long de la vie soit appliqué, quels que soient l'âge ou les fonctions de l'individu concerné. En outre, il s'agit à la fois d'un droit et d'un devoir. La communauté rassemble des établissements disposant d'une véritable expertise en la matière. Enfin, le positionnement d'heSam est particulièrement favorable. Il convient donc de valoriser cette expertise comme un facteur de singularité pour heSam, en comparaison avec la concurrence. Les efforts qui ont déjà été déjà engagés doivent être poursuivis.

Par ailleurs, la validation des acquis de l'expérience (VAE) est un outil essentiel. Ces formes de pédagogie sont extrêmement importantes. Il est indispensable d'y réfléchir communément.

Un intervenant rappelle que cette présentation a notamment porté sur certaines possibilités de mutualisation, qu'il s'agisse de la vie étudiante ou des publications. Le conseil d'administration a eu l'occasion de débattre au sujet de la plateforme des ressources partagées, mise en œuvre par les directeurs généraux des services dans quinze établissements, puis onze établissements.

Or l'accès du conseil d'administration à ces informations est resté très limité. La personne chargée de conduire le groupe de travail concerné a finalement démissionné. Or ces thématiques sont importantes. Elles portent notamment sur les retraites des enseignants chercheurs et du personnel administratif, l'accueil des étudiants étrangers, les relations internationales et les publications. Au total, le conseil d'administration a uniquement été informé de l'échec du groupe de travail. Aucune feuille de route n'a été élaborée. Aucun compte-rendu des réunions organisées durant un an et demi n'a été diffusé.

Le futur Président du conseil d'administration est donc invité à s'engager sur l'association du conseil d'administration à cette réflexion. En outre, des précisions sur le contenu du principe de mutualisation seraient nécessaires, d'autant plus qu'heSam peut faire valoir des richesses intellectuelles importantes et valoriser la recherche au sein de chaque établissement. La mutualisation des publications pourrait notamment contribuer à améliorer la visibilité d'heSam.

De même, le contenu de la notion de mutualisation, en matière de retraites, mérite d'être précisé. Certains agents sont en effet appelés, dans chaque établissement, à travailler sur les dossiers de plusieurs milliers de personnes. Il est donc envisageable que l'heSam puisse utiliser un nouvel outil. Enfin, des questions se posent également sur l'éventuel rétrécissement des effectifs et sur la qualité des missions de service public dans un tel contexte.

Jean-Luc Delpuech s'affirme conscient que le thème de la mutualisation peut éveiller quelques inquiétudes. En effet, cette notion peut susciter la crainte que la réalisation d'économies ne mène à des suppressions d'emploi. La mutualisation consiste à travailler communément et non isolément, dès lors qu'une telle organisation s'avère pertinente. Dans le cas où ce processus de mutualisation est susceptible de dégager des moyens financiers, il convient de réfléchir à la manière dont ceux-ci peuvent être utilisés pour de nouvelles réalisations ou un travail plus efficace.

Dans un univers où les étudiants sont particulièrement nombreux, certaines fonctions permettent de leur fournir un accompagnement pour construire leur parcours professionnel. Elles peuvent favoriser le meilleur accueil des étudiants et leur assurer un meilleur suivi. En l'occurrence, cet accompagnement constitue un besoin crucial. Dans le cas où l'optimisation des services administratifs permet de dégager de tels moyens, ceux-ci seront mis au service des missions fondamentales d'heSam. Aucune feuille de route visant à réduire les effectifs n'a été élaborée.

Jean-Luc Delpuech ajoute qu'il ignore, en l'état présent, ce qu'il est advenu du travail conduit précédemment et du bilan qui peut en être tiré. Le conseil d'administration devra en avoir connaissance et pourra prendre

des décisions. Dans les compétences d'une communauté telle que HESAM, il convient d'opérer une distinction entre les compétences propres à cette communauté et les compétences partagées, susceptibles de donner lieu à une coordination. Aucune coordination n'est obligatoire. En tout cas, la mise en œuvre d'un processus de mutualisation pour les publications constitue une démarche intéressante.

Un intervenant souligne que l'organisation d'un week-end permettant aux membres du conseil d'administration de mieux se connaître constituerait une idée intéressante. En outre, il serait important de favoriser une meilleure connaissance de la COMUE. Enfin, il serait souhaitable que la COMUE elle-même ait une meilleure appréhension de ses partenaires. Il est envisageable d'adapter des locaux à cette fin.

D'ores et déjà, une cartographie des formations avait été initiée avant le départ de certains établissements. Les établissements seront donc à même de fournir des réponses dès lors qu'une dynamique de partage de l'information aura été engagée.

Par ailleurs, il est envisageable d'associer les directeurs et les directrices des formations dans une réunion de quelques heures à laquelle des invités du conseil d'administration seraient invités à participer. Celle-ci favoriserait la découverte d'heSam. L'équipe dirigeant le conseil d'administration de la COMUE pourrait s'y montrer à l'écoute des participants. L'une des problématiques méritant d'être soulevées concerne le processus d'accréditation de formations, en concertation avec le ministère, et selon des calendriers différents. En la matière, la COMUE se doit d'adopter une position commune.

Enfin, **Jean-Luc Delpeuch** confirme que la formation constitue le cœur d'heSam. Il est important que les membres du conseil d'administration aient une bonne vision de l'offre de formation, afin de contribuer à son évolution. Par conséquent, il conviendra de réfléchir aux modalités permettant d'initier une réflexion à ce sujet, y compris hors du cadre habituel des réunions.

Jean-Marie Monnier donne lecture de la déclaration suivante, au nom des élus des listes CGT et FSU :

« Déclaration du groupe des élus CGT-FSU

Nous devons ce matin, jour de notre première réunion, nous prononcer sur l'élection du Président d'Hesam. Un seul nom est soumis à notre approbation.

Ce vote par oui ou par non, sans possibilité de débat avec les candidats ni de choix intervient à l'issue d'un processus loin de satisfaire aux exigences de la démocratie universitaire à laquelle nous sommes pourtant nombreux dans nos établissements à être très attachés :

Des statuts dans lesquels la représentation de ceux qui font concrètement vivre nos établissements, étudiants, personnels administratifs, techniques et de bibliothèque, enseignants-chercheurs, occupe une place accessoire et en tout cas minoritaire.

Un processus d'élection des représentants du personnel de nos établissements au Conseil d'administration quasi clandestin, dont la publicité auprès des personnels a été plus que réduite, aboutissant finalement à un vote électronique sans doute très moderne, mais qui a concrètement exclu nombre de nos collègues.

Une procédure d'appel à candidatures du futur Président trop confidentielle ce qui a empêché l'émergence d'une diversité de candidatures permettant la confrontation de projets alternatifs et un débat qui aurait abouti à des premiers pas communs. Au lieu de quoi quatre candidatures émanant de deux établissements sont remontées. Quelle déception !

Une sélection du candidat désigné par un cénacle censé représenter les établissements fondateurs de la communauté d'université, mais sans doute pas ses personnels, désignation sans publicité sur les candidats, sans explication sur son résultat.

Et aujourd'hui ce vote verrouillé, par oui ou par non, comme un ultime aboutissement d'un gâchis démocratique.

Vous comprendrez alors, que le groupe des élus des listes CGT-FSU ne prête pas ses voix à cette succession d'occasions manquées de faire place à un choix démocratique. En votant contre le candidat que vous nous soumettez, nous votons contre ce gâchis.

Jacques Bahry indique que le conseil d'administration prend acte de cette déclaration et propose de procéder à l'élection.

5 - Election du Président

Trente-deux membres du conseil d'administration sont présents et quatre membres sont représentés, aux termes de départs et de l'arrivée de Philippe Durance, qui représente le CNAM au titre de la catégorie I.

Les 32 votants sont Philippe Durance, Soizic Wattinne, Thierry Rogelet, Alexandre Rigal, Minna Nordstrom, Anne Nouguier, Frédéric Alexandre-Bailly, Sébastien Zonghero, Bertrand Wigniolle, Yvonne Flour, Patrick Mounaud, Muriel Pochard, Maryline Laplace, Sandrine Javelaud, Jacques Bahry, Jean-Luc Delpeuch, Xavier Roy, Didier Poracchia, Jean-Marie Monnier, François-Guy Trebulle, Saïda Guellati-Khelifa, Sandra Laugier, Frédérique Even-Horellou, Maxime Schirrer, Patrick Dalion, Caroline Moricot, Catherine Robin, Benjamin Salessse, Louisa Cherif-Ouazani, Anne Barbero, Hadrien Maury et Naïma Adassen-Bouhadjar.

Les quatre membres du conseil d'administration suivants ont confié une procuration :

- *Jean-Marc Lehu à Anne Barbero ;*
- *Julie Joly à Xavier Roy ; Mireille Faugère à Thierry Rogelet ; Maxime Durif à Hadrien Maury.*

La candidature proposée par le Conseil des membres est adoptée par 21 voix favorables, 8 voix défavorables et 7 votes blancs.

Jean-Luc Delpeuch, nouvellement élu Président du conseil d'administration, remercie les membres du conseil d'administration pour la confiance qui lui est exprimée. Il prend acte que celle-ci est très mesurée et constate, aux termes de la déclaration lue en séance, que cette réserve tient, pour certains membres du conseil d'administration, au processus ayant mené à cette désignation. Pour d'autres élus, cette réserve est peut-être liée à un scepticisme plus profond quant à sa propre capacité à animer la communauté. Il fera tout pour que ces doutes ne soient pas durables.

Il sera fait en sorte que la vie démocratique soit la plus authentique possible et que certains aspects, perçus comme des handicaps, soient corrigés.

Les personnes ayant exprimé un vote défavorable ou un vote blanc sont invitées à fournir des conseils ou des recommandations. Celles-ci permettront de faire progresser la communauté dans son projet.

6 - Délégations au Président

Le **Président du conseil d'administration** propose de donner lecture de la liste des des délégations qui peuvent lui être données. Il s'agit de domaines dans lesquels le Président peut, sous le contrôle du conseil d'administration, prendre lui-même un certain nombre de décisions. Le Président du conseil d'administration a toujours à rendre compte au conseil d'administration de l'usage des délégations qui lui ont été octroyées. A l'avenir, toute séance du conseil d'administration comprendra, après l'approbation du procès-verbal de la réunion précédente, un point consacré au compte-rendu des décisions prises par le Président dans le cadre de ces délégations.

Le **Président du conseil d'administration** donne ensuite lecture de la note fournie aux membres du conseil d'administration :

« Le conseil d'administration définit la politique de la communauté, ses orientations générales et les modalités de mise en œuvre de ses missions. Il délibère notamment, après avis éventuel du conseil académique précisé dans l'article 7-4 du Conseil des membres, comme précisé dans l'article 10-3, sur les points suivants :

- *l'organisation générale et le fonctionnement de la communauté, notamment la création et la suppression de ses structures et de ses programmes ;*
 - *le projet partagé et le volet commun du contrat pluriannuel de la communauté avec l'Etat et la signature du contrat pluriannuel ;*
 - *le budget et ses modifications ;*
 - *le tableau des emplois financés par la communauté ;*
 - *le compte financier et l'affectation des résultats ;*
 - *le rapport annuel d'activité de la communauté ;*
 - *l'offre de formation et les diplômes de la communauté ainsi que les règles relatives au doctorat et aux autres formations pour lesquelles la communauté est accréditée ;*
 - *la stratégie proposée par les composantes de coordination ;*
 - *la politique de la communauté relative aux questions et ressources numériques ;*
 - *le règlement intérieur de la communauté et ses modifications ;*
 - *l'élection en son sein du Président de la communauté ;*
 - *l'élection en son sein du Vice-Président de la communauté ;*
 - *les conditions générales d'emploi des personnels, notamment les personnels contractuels ;*
 - *les acquisitions et les échanges d'immeubles appartenant à la communauté ;*
 - *l'acceptation des dons et legs par la communauté ;*
 - *les baux et locations d'immeubles par la communauté ;*
 - *l'aliénation des biens immobiliers de la communauté ;*
 - *les contrats et conventions signés par la communauté ;*
 - *la participation à des organismes dotés de la personnalité morale, notamment par la prise de participation et la création de filiales ;*
 - *les actions en justice et les transactions ainsi que le recours à l'arbitrage en cas de litige ;*
 - *l'adhésion d'un nouveau membre ou l'association à la fixation des conditions de cette adhésion ;*
-
- *l'exclusion ou la prise en compte du retrait d'un membre ou d'un associé ;*

- la fixation des conditions de cette exclusion ou de ce retrait, le membre concerné ayant été entendu par le conseil et ne participant pas au vote ;
- les conséquences d'une modification du statut juridique d'un membre ou de son périmètre scientifique sur la communauté de l'université ou l'établissement ;
- les modifications des statuts de la communauté ;
- la désignation de l'établissement de l'enseignement supérieur membre, dont la section disciplinaire est compétente pour examiner les faits donnant lieu à des poursuites, commis par des enseignants-chercheurs, des enseignants ou des usagers dans les locaux et l'enceinte propre de la communauté.

Le conseil d'administration prend connaissance des propositions, avis et recommandations du Conseil des membres et du conseil académique et délibère sur les suites à leur donner. Dans les limites qu'il détermine, le conseil d'administration peut déléguer au président les attributions mentionnées aux articles 14, 15, 16, 17 et 18.

Le Président peut en outre recevoir délégation, pour prendre des décisions modificatives des budgets, qui n'ont pas pour objet une augmentation des dépenses ou des virements de crédits entre les chapitres de fonctionnement, de personnels et d'investissements, et qui ont pour objet de permettre l'exécution de conventions, dans le respect de l'équilibre global. Le Président rend compte, à la première séance du conseil d'administration qui suit, de l'usage de ses délégations au sujet des décisions prises dans le cadre de ses différentes délégations.

Dans le cadre de ses compétences, le conseil d'administration peut créer des commissions dont il désigne les membres et définit les missions. Conformément à l'article L 618-12 du Code de l'Éducation, le conseil d'administration saisit le conseil académique pour toute question relative à la politique scientifique et la politique de formation de l'établissement.

Le conseil d'administration délibère à la majorité simple des membres présents ou représentés. Par exception à l'alinéa précédent, la majorité absolue des membres en exercice est requise pour les délibérations concernant les modifications statutaires, incluant notamment l'adhésion, le retrait ou l'exclusion d'un membre. La majorité des deux tiers des membres présents ou représentés est requise pour les délibérations concernant l'adoption du volet commun, du contrat pluriannuel de la communauté avec l'État.

En application de l'article 6-3 des statuts, le conseil d'administration propose la délégation au président des attributions suivantes :

- les baux et locations d'immeubles par la communauté ;
- l'aliénation des biens immobiliers de la communauté ;
- l'aliénation des biens immobiliers de la communauté ;
- les contrats et conventions signés par la communauté ;
- la participation à des organismes dotés de la personnalité morale, notamment par la prise de participation et la création de filiales ;
- les actions en justice et les transactions ainsi que le recours à l'arbitrage en cas de litige.

De plus, le Président du conseil d'administration reçoit délégation pour prendre les décisions modificatives des budgets qui n'ont pas pour objet une augmentation des dépenses ou des virements de crédits entre les

chapitres de fonctionnement, de personnels et d'investissements, et qui ont pour objet de permettre l'exécution de conventions dans le respect de l'équilibre global. »

Patrick Mounaud rappelle que le représentant du CNRS ne pourra pas prendre part au vote de cette proposition. En effet, il s'agit d'une délégation totale dans les domaines possibles. Or cette disposition n'est jamais mise en œuvre au CNRS. Une délégation peut être accordée au président dans certains de ces domaines, en précisant leurs limites.

Le Président du conseil d'administration indique qu'une distinction pourra être opérée, dans les contrats et conventions, entre ceux qui relèvent de la vie courante et ceux qui concernent la stratégie de l'établissement. Ces derniers devront préalablement être décidés au sein du conseil d'administration.

Enfin, la décision prise présentement par le conseil d'administration pourra faire l'objet de modifications ultérieures.

La proposition de délégations est adoptée par 22 voix favorables et 11 abstentions.

7 – Questions diverses

Benjamin Salesse demande que les membres du conseil d'administration puissent avoir accès à une liste de diffusion englobant l'ensemble des personnels, y compris les enseignants chercheurs et le personnel administratif. Cette liste leur permettrait de mieux communiquer et de sensibiliser les personnels à l'existence de la ComUE.

Ces droits et devoirs incombent au conseil d'administration dans les établissements de l'ensemble supérieur. L'application de cette demande est réalisable, au regard de l'exemple fourni par la collecte des adresses électroniques pour la composition de la liste électorale. Il serait donc souhaitable qu'une réponse soit fournie sur ce point lors de la prochaine réunion du conseil d'administration.

Le Président du conseil d'administration prend bonne note de cette demande.

La séance est levée à 12h15.

La prochaine réunion du conseil d'administration aura lieu le mercredi 23 mars