

Conseil d'administration

MERCREDI 14 SEPTEMBRE 2016

Projet de procès-verbal

Etaient présents :

Représentants de la catégorie 1

Philippe Durance, Soizic Wattinne, Thierry Rogelet, Alexandre Rigal, Minna Nordstrom, Anne Nouguier, Sébastien Zonghero, Christine Néau-Leduc, Hélène Sirven, Patrick Mounaud, Muriel Pochard

Représentants de la catégorie 2

Sandrine Javelaud, Jean-Luc Delpéuch

Représentants de la catégorie 3

Aucun représentant de cette catégorie n'était présent

Représentants de la catégorie 4 A

Jean-Marie Monnier, François Guy Trébulle

Représentants de la catégorie 4 B

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

Représentants de la catégorie 5

Louisa Cherif-Ouazani, Benjamin Salesse

Représentants de la catégorie 6

Hadrien Maury-Casalta, Naïma Adassen-Bouhadjar

Etaient excusés

Béatrice Colin, Mireille Faugère, Jacques Bahry, Faten Hidri, Marie-Christine Lemardeley, Xavier Roy, Didier Poracchia, Saïda Guellati-Khelifa, Sandra Laugier, Anne Barbero

Invités :

Marie-Josée Brigaud, François Vaquier, Hugues Brunet et Mathilde Boulay

ORDRE DU JOUR

I.	Approbation des procès-verbaux des Conseils d'administration du 11 mai 2016 et du 15 juin 2016	4
II.	Point d'étape et perspectives.....	4
III.	Conventions.....	7
IV.	DBM 2016 n°1.....	14
V.	Délibération en vue de la création d'un comité technique d'établissement	16
VI.	Constitution des commissions.....	16
VII.	Questions diverses	18

La séance est ouverte.

Le Président du Conseil d'administration signale qu'il a rencontré la semaine précédente la nouvelle équipe de Direction de l'Université Paris I Sorbonne. Il a apprécié la qualité des échanges lors de cette longue et riche réunion.

Le Conseil d'administration accueille désormais Béatrice Colin, d'ESCP Europe, en remplacement de Frédérique Alexandre-Bailly, nommée rectrice de l'Académie de Dijon. L'ARF a désigné quant à elle Xavier Cachard pour siéger à cette instance.

Sébastien Zonghero a embrassé pour sa part de nouvelles fonctions au Ministère de la Culture. L'INP devrait donc nommer son remplaçant.

- Béatrice Colin donne pouvoir à Jean-Marc Lehu ;
- Jacques Bahry donne pouvoir à Sandrine Javelaud ;
- Faten Hidri donne pouvoir en blanc ;
- Marie-Christine Lemardeley donne pouvoir en blanc ;
- Xavier Roy donne pouvoir en blanc ;
- Didier Poracchia donne pouvoir à Marie-Christine Néau-Leduc ;
- Saïda Guellati-Khelifa donne pouvoir à François-Guy Trébulle ;
- Anne Barbero donne pouvoir à Hélène Sirven.

Le quorum est donc atteint.

Le Président du Conseil d'administration souhaite aborder tout d'abord la question de l'adresse électronique de communication collective aux membres de la communauté heSam, communicationca@esham.eu. Cette liste permet ainsi de toucher les membres de l'INED, ENSI, ENSAM, CNAM, INHA, Ecole du Louvre. Paris I Panthéon Sorbonne a fait part de son accord de principe pour être intégré à cette liste. INP, ESCP Europe, ENSA Paris la Villette et ENA doivent donner leur accord. Il serait satisfaisant qu'à la rentrée, tous les établissements d'heSam se soient inscrits dans le dispositif, afin que cette adresse soit pleinement fonctionnelle.

Hugues Brunet remarque que cette adresse est déjà utilisable.

Le Président du Conseil d'administration le confirme. Cette adresse ne concerne cependant à présent que les six établissements qui ont été cités.

Benjamin Salesse salue cette innovation technologique, demandée depuis longtemps.

Le Président du Conseil d'administration observe que quelques dysfonctionnements pourraient être observés lors de la période de mise en place de ce nouvel outil, en raison sans doute de difficultés techniques. La Direction fera son possible néanmoins pour que cet outil soit opérationnel rapidement.

Soizic Wattinne demande si cette liste sera modérée.

Hugues Brunet répond de façon négative. De plus, la diffusion au sein des établissements dépend du choix de ces derniers, qui peuvent en effet désigner un relai, en fonction de leur politique de diffusion.

Benjamin Salesse demande s'il serait envisageable que les membres du Conseil d'administration disposent d'une adresse « hesam.eu », afin qu'ils soient identifiés comme représentants d'heSam.

Le Président du Conseil d'administration estime que cette disposition serait cohérente. Le Conseil d'administration est en effet une instance de décision importante. Il faudra toutefois faire preuve de patience pour que cette disposition soit mise en place.

Hugues Brunet confirme que ce travail nécessitera un peu de temps. En effet, ce type d'adresse requiert la signature de la charte informatique par les intéressés. Cette charte sera donc diffusée pour signature. Dès réception de cette charte signée, l'adresse sera ouverte.

Le Président du Conseil d'administration annonce que cette charte sera transmise et devra donc être retournée signée.

I. Approbation des procès-verbaux des Conseils d'administration du 11 mai 2016 et du 15 juin 2016

Le Président du Conseil d'administration rappelle que ces PV ont été envoyés aux membres de l'instance.

Soizic Wattinne remarque des coquilles en pages 1 et 2 du PV du 15 juin 2016.

Sous réserve de la prise en compte des corrections exprimées en séance, les procès-verbaux des Conseils d'administration du 11 mai et du 15 juin 2016 sont adoptés à l'unanimité.

II. Point d'étape et perspectives (initialement point V de l'ordre du jour)

Le Président du Conseil d'administration signale que les Commissions auront notamment pour rôle de se fixer leur programme d'activité. C'est pourquoi il ne précisera pas outre mesure ce point d'étape, justement pour respecter le rôle de ces Commissions.

Les évaluations des candidatures d'heSam Université aux appels à projets du PIA2 (ISITE et Instituts Convergence) se traduisent par de bonnes notes scientifiques, en contraste avec des appréciations qui n'étaient pas au niveau requis, confirmant en particulier que le choix en matière de relations entre les établissements membres ne répond pas au prérequis du jury international du PIA : la transformation en « université cible » à haute visibilité.

En revanche, sur les initiatives ou appels à candidatures, où les prérequis institutionnels sont moins prégnants, et à l'exception de l'appel à projets sur l'accès aux bibliothèques, heSam Université rencontre le succès.

L'Equipex Matrice, qui travaille sur la mémoire, a reçu pour son projet *13 novembre* un contrat ANR de 2 millions d'euros.

heSam rencontre un autre succès avec l'appel à candidatures « IDEX INT » pour la mobilité sortante des étudiants français hors UE sur le projet campus interdisciplinaire heSam en Afrique. L'INED et la Cnam sont très impliqués dans ce partenariat, qui vise à terme à la mise en place d'un projet interdisciplinaire heSam, avec des mouvements d'étudiants et de chercheurs.

Le classement en sommet de liste complémentaire lors de l'appel à projet européen Erasmus « Capacity Building in Higher Education » sur un nouveau modèle de formation doctorale en sciences humaines et sociales a généré quant à lui quelques déceptions. En effet, sur 736 candidatures dans l'ensemble de l'Union européenne, 147 ont été sélectionnées d'emblée. 18 candidatures heSam ont été inscrites en liste complémentaire. Il s'agissait là d'une nouvelle approche doctorante, en lien avec une université tunisienne et d'autres partenaires de l'UE.

heSam a rencontré un succès à l'appel à candidatures en matière de MOOCs pour une dotation de 236 000 euros (coordination heSam avec participation du CNAM et de l'ENSAM).

Il convient également de souligner la belle réussite de l'équipe de l'Ecole d'Architecture de Paris-la Villette, soutenue par heSam Université, classée 2^{ème} au concours international d'architecture JS LIXIL à Okkaïdo (Japon).

L'heSam a remporté un appel à projets de la Ville de Paris pour la valorisation de la culture sur le projet « Université de la couleur » (35 000 euros).

Un contrat d'étude de faisabilité du Collège universitaire « post pétrole » au Koweït a été signé.

heSam a aussi été présélectionné pour l'appel à projets de l'ANR pour le développement de son outil de cartographie des compétences. Cet outil devrait être rapidement accessible en ligne et pourrait être présenté en Conseil d'administration.

Deux nouveaux postes programmés au contrat de site ont été débloqués par la DGESIP.

Le Centre Michel Serres pour l'innovation monte en puissance et peut à présent vendre ses solutions d'innovation. Cette activité pourra ainsi être présentée en Conseil d'administration, tout comme les cinq LABEX d'établissements placés sous la houlette d'heSam.

heSam Université se pose à présent en leader français des éditeurs de MOOC sur le portail FUNMOOC (26 MOOCs), confirmant l'ambition numérique portée par heSam, en particulier grâce au CNAM.

Les travaux de recherche interdisciplinaire « Confluence » d'heSam Université ont été restitués le 8 juin 2016.

Quatre écoles d'arts appliqués de la Ville de Paris, IAE de Paris, CESI, Musée du Moyen-Âge et la FING se sont portés candidats, en vue d'être affiliés / associés à heSam Université.

Il y a donc de la richesse et de la réactivité au sein d'heSam, même s'il faut être conscient de ses limites. Le PIA3 se profile, avec des montants importants et des objectifs qui devront être analysés suffisamment en amont en vue de présentations de candidatures éventuelles.

Par ailleurs les élections de juin 2016 ont permis d'élire 44 membres au Conseil académique. Ce Conseil sera complété par 16 membres supplémentaires, Des candidats potentiels seront ainsi identifiés puis sollicités. Certains d'entre eux ont déjà fait part d'un accord de principe. Cette nouvelle instance se réunira le 29 septembre.

Benjamin Salesse souhaite que la liste des personnes proposées à l'élection soit fournie aux membres du Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration en est d'accord.

Minna Nordstrom rappelle qu'avant les élections, il était prévu que certains établissements désignent des représentants au Conseil académique et assurer ainsi la présence de tous les Etablissements dans le Conseil.

Le Président du Conseil d'administration précise que, sur les seize personnes qui rejoindront le Conseil académique, certaines seront issues des établissements sous-représentés ou non représentés à l'issue des élections de juin 2016, d'autres travaillent dans d'autres structures que

celles de l'heSam, avec une approche nationale, voire internationale. Au total, le Conseil académique comptera donc 60 membres.

Minna Nordstrom s'enquiert des établissements considérés comme sous-représentés.

Mathilde Boulay explique que, suite aux élections, l'ENA et l'INED n'étaient pas représentés. Des propositions complémentaires ont été effectuées pour la représentation de l'INP, l'ENSCI, l'ENSAPLV, ESCP Europe, l'Ecole du Louvre et l'ENSAM.

Hugues Brunet précise que cette liste complémentaire d'établissements correspond aux établissements disposant de moins d'élus.

Benjamin Salesse demande concernant les 8 personnalités extérieures si une liste de 8 noms sera soumise au vote du Conseil académique ou s'il y aura davantage de candidatures.

Le Président du Conseil d'administration répond que les candidats potentiels identifiés sont plus nombreux que les postes.

Benjamin Salesse demande si le Conseil académique votera sur une liste ou pour chaque personne.

Hugues Brunet confirme qu'il sera possible de voter sur chaque candidat.

Le Président du Conseil d'administration observe qu'il faudra veiller à la parité par sexe, ainsi que par secteur d'activité. Un vote sur chaque candidat présente ainsi des risques de déséquilibre dans la liste finale. Il sera également nécessaire de travailler de façon efficace sur ce sujet.

Hugues Brunet constate que l'article 7.1 des statuts stipule que le Conseil académique doit être élu dans les trois mois suivant l'élection.

Le Président du Conseil d'administration acquiesce. Il s'est en effet efforcé de respecter ce calendrier. Les modalités d'élection du Conseil académique doivent cependant être définies.

Il rappelle par ailleurs que les premières réunions avec le CNRS pour mettre en place la convention de site se tiendront sous peu, ainsi que les premières réunions avec le HCERES, pour l'évaluation. Une vision convergente relative à l'ambition scientifique est donc importante. Il s'agit ainsi pour heSam Université d'être créateur de valeur ajoutée en recherche, formation et innovation, dans tous les domaines à enjeux de transformation sociétale (changement climatique, révolution numérique, mutations démographiques, économie circulaire, résilience face aux risques, montée des inégalités, globalisation, etc.). Sur ces questions complexes, dont l'appréhension ne peut se limiter à la juxtaposition d'approches disciplinaires, la richesse des ressources d'heSam Université permet à ses membres de faire ensemble davantage que la somme de ce que chacun est en mesure de faire par lui-même.

La politique scientifique d'heSam Université se construit sur la conviction qu'une recherche plaçant les Sciences humaines et sociales au cœur du projet doit être accompagnée d'une politique d'innovation et de transfert, au bénéfice de la décision sociétale et politique, en se fixant en particulier le double objectif de cultiver l'excellence académique des profils professionnels et l'excellence professionnelle des profils académiques. Il s'agit de former des acteurs et décideurs de la transformation sociétale éclairés, aptes à prendre en compte la notion de « bien commun » et préparés à agir en milieu complexe.

Parmi les engagements souscrits par heSam à son contrat de site figurent ainsi la signature scientifique commune et le collège doctoral des Hautes Ecoles Sorbonne Arts et Métiers. A ce sujet, le décret portant modification statutaire devrait paraître avant la fin du mois de septembre.

Après une réunion de méthodologie le 15 septembre, la première réunion de négociation sur la Convention de site entre heSam Université et le CNRS aura lieu le 27 septembre.

En outre, le programme Idex Paris Nouveaux Mondes s'est terminé le 30 juin. Avec la clôture de ce programme, l'année 2016-2017 marque une nouvelle étape dans l'évolution du modèle économique d'heSam Université. La loi n'a prévu aucune dotation générale de fonctionnement pour les Communautés d'Universités et Etablissements. Les ressources d'heSam sont donc dorénavant les suivantes :

- postes non fongibles qui lui ont été attribués par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, dans le cadre du contrat de site ;
- contributions des établissements membres et associés.

Le défi pour l'année 2016-2017 sera de maîtriser les dépenses d'un fonctionnement sobre et agile, tout en développant des ressources propres :

- ressources issues d'appels à projets régionaux, nationaux, européens et internationaux ;
- ressources liées à l'activité de prestation de services au niveau national et international.

Ces ressources doivent permettre une offre de services mettant en valeur l'originalité d'heSam Université, sans augmentation des cotisations des établissements membres. Dans ce contexte, l'accent sera mis sur la préparation de candidatures aux programmes européens (H2020, ERC), ainsi qu'au PIA3.

Les autres Présidents de communautés partagent d'ailleurs ces préoccupations, d'autant que la loi ne prévoit pas de business model des communautés. Il est donc nécessaire d'inventer dans ce domaine pour l'avenir.

III. Conventions (initialement point II de l'ordre du jour)

Le Président du Conseil d'administration explique qu'il s'agit de passer en revue les conventions qu'il a signées en tant que Président dans le cadre des prérogatives que le Conseil d'administration lui a conférées.

1. Convention de mise à disposition de locaux avec la FNEP

Le Président du Conseil d'administration indique que cette association recherchait un local. Cette convention permet également à heSam de réaliser des économies et de mettre en place des synergies avec la FNEP, qui est en lien avec les grandes entreprises et s'intéresse à l'innovation et à la formation. Des projets pourraient ainsi être mis en place avec elle.

Cette convention est approuvée à l'unanimité.

2. Convention attributive d'aide avec l'ANR – Volet 13.11 du Programme MATRICE

Le Président du Conseil d'administration signale qu'il s'agit du grand projet relatif à la mémoire qu'il évoquait plus tôt. De nombreuses personnes seront ainsi auditées et suivies pendant une période de dix ans, afin d'évaluer l'évolution de leur mémoire des événements qu'ils ont vécus. Il serait d'ailleurs intéressant de rencontrer les animateurs de ce projet scientifique.

Cette convention est approuvée à l'unanimité.

3. Convention de coopération pour la création d'une université franco-koweïtية

Le Président du Conseil d'administration rappelle que ce projet remonte à plusieurs années et a été initié par le Rectorat de Paris, qui l'a confié à heSam. C'est sur ces bases que les échanges ont eu lieu et que le travail d'étude a été engagé. La Commission des universités privées du Koweït devra rendre son avis sur ce projet.

Le Président du Conseil d'administration s'est rendu au Koweït et y a rencontré le ministre de l'Education nationale. Le Koweït est l'un de Etats de cette région garantissant le plus de pluralisme. Au Koweït, les femmes ont ainsi le droit de vote et plusieurs femmes siègent au Sénat de ce pays. Une diversité ethnique et confessionnelle y règne, avec des chiïtes et des sunnites.

En outre, les interlocuteurs de l'heSam semblent particulièrement sérieux. Le Président du Conseil d'administration a insisté auprès du ministre de l'Education nationale du Koweït sur l'importance du respect du droit des femmes et de la liberté de conscience dans ce projet. Ce dernier a confirmé que ces éléments n'étaient pas négociables.

Benjamin Salesse demande des précisions au sujet de la genèse de ce partenariat.

Le Président du Conseil d'administration répond que les discussions relatives à ce projet remontent à 2013.

Hugues Brunet explique qu'une première délégation de Koweïtis a été rencontrée trois ans plus tôt par le Président Jean-Claude COLLIARD. Ce dernier avait alors indiqué que certains points n'étaient pas négociables, notamment au sujet de la mixité réelle des élèves et des enseignants. Il était alors déjà prévu qu'heSam se positionne en tant que prestataire de service de l'étude de faisabilité du projet.

Le 30 juin 2015, heSam a conclu une convention de prestation de services afin de réaliser une étude afin de préciser en détails les modalités de création d'une université au Koweït pour un montant de 300 000 euros.

Une Commission des universités privées doit effectivement rendre son accord sur la convention. Elle se réunira en octobre.

Minna Nordstrom considère que cette convention, et notamment les bourses qu'elle prévoit, pourrait être un moyen de promouvoir l'accès des femmes à l'université.

Hugues Brunet précise qu'heSam est en mesure de faire ses demandes et ses exigences.

Le Président du Conseil d'administration confirme qu'heSam pourra choisir de poser des conditions avant d'entrer dans la phase opérationnelle du projet.

François-Guy Trébulle estime qu'heSam a bien vocation à porter des projets internationaux. Cependant, des interrogations subsistent pour le présent partenariat, notamment sur la nature de la convention, qui fait d'heSam un « prestataire de service ». D'autres questions ne trouvent pas de réponses dans le document, par exemple au sujet du diplôme rendu, koweïti ou français. Le point 3.1.6. de la convention pose également problème, le terme de « consultants » méritant ainsi d'être expliqué, de même que l'expression « visites d'universitaires ».

Le point 3.2.5 pose lui aussi question, avec la formation d'enseignants qui ne seraient pas rattachés à heSam ni à ses établissements.

Enfin, le point 5.2 ne met pas nécessairement heSam en position de force en cas de litige en matière de propriété intellectuelle ou de questions universitaires.

Tous ces problèmes sont très importants et des avenants seront nécessaires pour rendre ce projet acceptable.

Christine Néau-Leduc fait également part de ses réticences relatives à cette convention. Celle-ci semble en effet contenir des contradictions, par exemple au sujet des diplômes qui seront délivrés. La délivrance de diplômes français au Koweït doit ainsi être précisée. Les informations manquent donc sur ces sujets.

Hugues Brunet observe que la Direction travaille sur ce dossier depuis trois ans.

Christine Néau-Leduc souhaite également que le Conseil exécutif évoqué dans la convention et que les questions de gouvernance en général soient eux aussi précisés.

Le principe d'un projet à l'étranger qui pourrait aider les femmes est certes très séduisant. Cependant, en l'état, le présent projet de convention fait naître de nombreuses questions.

Alexandre Rigal rappelle qu'il suit les discussions relatives à ce projet depuis 2014. Les « prestations de service » dont la convention fait état correspondent à la partie ingénierie pédagogique. Il s'agit ainsi d'un accompagnement. Ce type de prestations de service est d'ailleurs nécessaire à la survie d'heSam. Tous les établissements qui composent la communauté effectuent de plus des services de ce type à l'étranger.

La formation de partenaires koweïtis ne doit pas non plus poser de problèmes. Il faut néanmoins préciser si heSam effectue des prestations offshores ou de l'ingénierie pédagogique en vue d'un partenariat avec un établissement koweïti qui deviendra souverain à terme. S'il s'agit d'offshore, Alexandre Rigal annonce qu'il votera contre ce projet.

Les questions relatives aux instances juridiques compétentes en matière d'accords internationaux ont souvent un caractère byzantin. Il faudra aussi veiller à ne pas brader la marque heSam.

Christine Néau-Leduc constate que, d'après la convention, le titulaire de la marque n'est pas désigné.

Hugues Brunet explique l'absence de mention du titulaire de la marque par le fait que « Sorbonne Arts et Métiers » a été déposée par Paris I et non heSam.

Sébastien Zonghero considère qu'heSam a raison de partager son savoir-faire en matière d'ingénierie. Il suggère qu'heSam se rapproche de l'APIE (Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat), qui pourrait lui apporter son aide pour certains sujets de la convention, notamment ses conditions juridiques.

Le Président du Conseil d'administration confirme qu'heSam travaille avec cette agence, qui est en effet de très bon conseil sur cette question.

Benjamin Salesse demande comment l'aide évoquée dans le premier point de l'article 3.2.6 sera financée. Il demande également pourquoi cette convention ne prévoit pas de réciprocité, avec l'envoi au Koweït d'étudiants ou de professionnels français.

Il rappelle qu'il siégeait au précédent Conseil d'administration et fait part de sa surprise quant à la découverte au cours de cette présente réunion de l'existence de cette convention, pour laquelle le travail préparatoire remonte à trois ans.

Hugues Brunet suggère d'envoyer les extraits de PV des Conseils d'administration précédents ayant trait au Koweït. Ce point a ainsi déjà été abordé par le passé en Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration se dit favorable à ce que ce travail effectué en Conseil d'administration soit retracé. Il a tenu quant à lui à faire jouer au conseil le rôle qui est le sien sur le projet.

Soizic Wattinne demande combien d'étudiants pourraient à terme participer à ce projet.

Le Président du Conseil d'administration répond que ce point reste à définir. Le projet pourra monter en puissance au fil du temps, mais les étapes de son dimensionnement restent à déterminer, suite à l'éventuel feu vert de la Commission koweïtite.

Une intervenante s'enquiert des disciplines qui seraient enseignées.

Le Président du Conseil d'administration indique que l'étude effectuée par heSam fait état de besoins au Koweït en matière de management, de droit et de développement durable.

Sandrine Javelaud fait part de l'expérience du MEDEF en termes d'initiatives internationales.

Un intervenant considère que les disciplines de management ne concerneraient que deux ou trois établissements de l'heSam.

Frédérique Even-Horellou souhaiterait avoir accès à l'étude de faisabilité.

Philippe Durance estime qu'heSam a toute légitimité à porter ce type d'expertise à l'étranger. Le CNAM forme ainsi près de 8 000 étudiants à l'étranger, dans le cadre de conventions. Il faut cependant effectivement être prudent dans la mise en œuvre de ces conventions.

Hadrien Maury-Casalta partage les interventions précédentes. Il est ainsi favorable à cette stratégie de développement de partenariats, mais émet des réserves sur la convention.

Alexandre Rigal constate un quiproquo relatif à la compréhension de cette convention, peut-être lié à sa traduction de l'anglais vers le français. Ce document ne correspond à ce stade qu'à une lettre d'intention en effet.

Benjamin Salesse observe que ce document porte pourtant en en-tête la mention « convention de coopération », ce qui est donc plus engageant qu'une simple lettre d'intention. Il s'enquiert du statut du vote du Conseil d'administration sur ce document, qui a déjà été signé par les deux parties.

Le Président du Conseil d'administration indique que la convention a été signée dans le cadre des compétences qui lui ont été déléguées par le Conseil d'administration, mais qu'il a à cœur de recueillir aujourd'hui les observations du Conseil, car les conventions opérationnelles sont à venir..

François-Guy Trébulle considère que la durée de 25 ans de cet accord de coopération est un peu longue.

Christine Néau-Leduc souhaite qu'une clause soit ajoutée à cette convention, stipulant qu'heSam et ses partenaires français demeurent propriétaires des marques « Sorbonne Arts et Métiers ». Il faut également prévoir des modalités de sortie de cette convention, en cas de désaccord ou de dysfonctionnement. Or cette convention ne prévoit rien dans ce domaine.

Thierry Rogelet considère que ce type de projets complexes peut permettre de mettre en évidence les membres d'heSam. Il s'enquiert de la nature des avenants qui seront ajoutés à la convention. Ces avenants peuvent en effet permettre de résoudre certaines questions.

Philippe Durance demande si le document original a été rédigé en anglais.

Le Président du Conseil d'administration estime que les deux versions, anglaise et française, font foi.

Un intervenant observe que la version française contient quelques erreurs de traduction.

Le Président du Conseil d'administration remarque que ni le débat ni les interrogations des membres du Conseil d'administration ne portent sur la zone géographique en question. Tous sont préoccupés par la stabilité géopolitique de cette zone et si heSam a l'occasion de contribuer à la formation des femmes et des hommes de ce territoire, elle remplit sa mission. Des étudiants français pourront d'ailleurs tout à fait se former dans cette université.

En outre, si heSam installait sur ce territoire ses méthodes de travail, avec ses diplômes, sans adaptation aux attentes des partenaires, la demande serait faible. Un simple « copié-collé » d'heSam serait décalé par rapport aux besoins locaux. C'est pourquoi heSam doit intervenir sur des projets émanant des partenaires locaux, en co-construction. Elle intervient en étude, analyse, ingénierie pédagogique dans la phase initiale du projet, puis devra définir sa position lors de la phase de réalisation éventuelle. A ce propos, le texte stipule qu'heSam serait responsable de la diplomation, peut-être avec quelques-uns de ses établissements membres, en fonction des disciplines et des diplômes. heSam ne sera partenaire que si elle maîtrise la diplomation du processus, ce qui signifie qu'elle doit maîtriser la façon dont la formation est dispensée. Cette formation ne sera pas dispensée uniquement par des professeurs des établissements d'heSam. Des enseignants locaux pourront ainsi intervenir, dans ce cas heSam vérifiera que ses critères de qualité d'enseignement sont respectés.

Il était nécessaire, avant la soumission de ce dossier à la Commission koweïtite, de définir les acteurs du projet et la répartition des rôles. Cette convention-cadre établit en particulier qu'heSam n'est ni l'investisseur ni le futur gestionnaire de l'établissement, mais exercera la responsabilité de la diplomation dans ce projet.

Une intervenante demande si ce seront des diplômes français qui seront délivrés.

Le Président du Conseil d'administration signale que l'expression « prestation de services » ne doit pas être considérée négativement. heSam sera porteuse de la signature du diplôme. Il lui faudra donc contribuer et veiller à la qualité de Cette participation au projet doit être rémunérée.

Jean-Marc Lehu estime qu'il n'est pas possible de signer ce document en l'état.

Un intervenant remarque qu'il est déjà signé.

Jean-Marc Lehu suggère de réécrire cette convention et ses points qui posent problème, afin de l'étudier à nouveau lors du Conseil d'administration suivant.

Le Président du Conseil d'administration qu'il a souhaité ouvrir le débat sur ce projet qui préexistait à sa prise de fonction, afin de permettre un positionnement du conseil, qui lui servira de boussole pour la suite du projet. Il saisira systématiquement le conseil au fur et à mesure des étapes décisives à venir. Il fera le nécessaire pour que les observations du conseil soient prises en compte dès que possible.

Alexandre Rigal est favorable à ce qu'heSam, qui a besoin d'argent, effectue des prestations de service. Les modalités de travail doivent cependant encore être définies, notamment au sujet de la nature des diplômes qui seront délivrés. Le texte de la convention mérite ainsi d'être précisé.

Benjamin Salesse indique que, si les diplômes sont délivrés par heSam ou par ses établissements membres, il sera nécessaire d'exercer une forme de contrôle sur les savoirs qui seront dispensés dans cette université au Koweït. Or la convention n'apporte pas de précisions sur ce sujet.

Le Président du Conseil d'administration remarque que l'article 3.2.7 de cette convention stipule que « *heSam et ses membres sont seuls habilités et compétents à délivrer les diplômes selon les procédures académiques en vigueur au sein d'heSam et ses membres* ». Cette convention constitue une étape qui définit des principes, sans pour autant finaliser quoi que ce soit en matière opérationnelle.

Jean-Marie Monnier considère qu'il n'est pas possible de prévoir une convention qui ne serait qu'une étape, mais qui serait valable pour 25 ans.

Le Président du Conseil d'administration observe que cette convention n'est qu'un document d'intention qui sera suivi d'autres accords dans le futur.

Toutes les remarques qui ont été effectuées lors de cette réunion sont entendues, l'étape suivante du projet sera étudiée en Conseil d'administration avant signature.

Thierry Malinge comprend les interrogations des autres membres du Conseil d'administration. Cette convention porte en effet des ambiguïtés au sujet de la notion de diplôme d'Etat ou d'établissement. Ce point devra ainsi être clarifié dans un futur texte.

Jean-Marie Monnier demande des précisions au sujet de l'étape suivante. Il considère que le document sur lequel le Conseil d'administration doit se présenter n'est pas acceptable en l'état.

Le Président du Conseil d'administration explique que le projet sera soumis à la Commission des universités privées du Koweït. Si cette dernière donne son accord sur la poursuite, toutes les questions qui ont été posées sans recevoir de réponse seront étudiées, puis un contrat sera rédigé, qui devra être approuvé en Conseil d'administration.

Jean-Marc Lehu remarque qu'il faudra rédiger un nouveau document ou compléter l'ancien. Or s'il ne s'agit que de le compléter, heSam sera engagée par la convention.

Le Président du Conseil d'administration précise que le contrat se substituera à la convention d'intention. Cette dernière constitue simplement un document préalable à l'avis d'une commission, qui doit se traduire par un contrat opérationnel

Minna Nordstrom demande quand la Commission koweïtية se réunira.

Hugues Brunet répond qu'elle se réunira en octobre 2016.

Sandrine Javelaud s'étonne qu'il soit demandé au Conseil d'administration de voter sur un texte déjà signé.

Patrick Mounaud rappelle que l'article 1 stipule qu'« en cas de non signature de la charte dans les délais prévus, le présent MOU est réputé nul et caduc ».

Le Président du Conseil d'administration souligne l'importance de cette clause : ce n'est qu'en cas d'accord sur les valeurs de la charte, dans le domaine des droits de l'homme en particulier, qu'il

sera possible d'aller plus loin. A défaut d'accord, la convention cadre devient en effet caduque et heSam est libérée de tout engagement par rapport au projet.

Hugues Brunet confirme qu'il sera nécessaire de veiller à ce qu'un cahier des charges en matière de qualité de l'enseignement soit respecté, ce qui correspond d'ailleurs à un métier particulier. C'est pour cette raison qu'heSam s'est rapprochée de l'HCERES, dont c'est la compétence. L'HCERES a confirmé qu'il pouvait intervenir dans ce champ.

Jean-Marie Monnier demande si la Commission koweïtite est un organisme d'Etat, qui engage l'Etat koweïti.

Le Président du Conseil d'administration confirme.

Jean-Marc Lehu craint qu'il soit alors complexe de revenir sur les points délicats de la convention.

Le Président du Conseil d'administration précise à nouveau que, si la Commission koweïtite donne un avis positif, il faudra travailler sur un contrat fondateur du projet, qui se substituera à la convention d'intention, l'accord sur la charte de valeur étant une étape cruciale qui permet de ne pas poursuivre le projet si les conditions ne sont pas réunies.

Il indique par ailleurs que le présent Conseil d'administration a donné pouvoir à son Président de signer des actes en son nom, dont cette convention, pour des raisons de fluidité. Il a donc fait usage de cette habilitation. La présente discussion permet de mettre en lumière les points nécessitant clarification. Le vote *a posteriori* en Conseil d'administration permet au Président de disposer d'un éclairage sur les positions de chacun et d'en tirer des conclusions sur la façon de procéder à l'avenir.

Un intervenant s'enquiert de la position du Conseil des membres sur cette convention.

Le Président du Conseil d'administration indique que ce Conseil s'est penché sur le projet Koweït récemment et qu'un débat aura lieu prochainement sur la convention-cadre.

Minna Nordstrom constate que la signature de la charte évoquée dans l'article 1 n'est pas assortie d'une date.

Le Président du Conseil d'administration répond qu'il a signé la convention le 13 juillet. Les six mois évoqués dans l'article 1 conduisent au 13 janvier. Cette date doit d'ailleurs être inscrite dans la version anglaise du document.

Jean-Marc Lehu constate qu'en l'état, le texte ne convient pas. Il propose de travailler sur une nouvelle convention.

Le Président du Conseil d'administration distingue la question de l'intérêt du projet et celle de la rédaction de la convention d'intention. Il note que les observations portent sur ce dernier sujet.

Il a pris note des questions qui ont été posées au cours de la séance et s'engage à les prendre en compte. L'étape suivante qui suivra cette convention sera étudiée en Conseil d'administration. Ainsi que le débat l'a mis en évidence, heSam dispose quoiqu'il en soit de moyens de ne pas poursuivre le projet si les conditions nécessaires ne sont pas réunies.

Cette convention est désapprouvée par 18 voix défavorables, 7 abstentions et 7 voix favorables.

Le Président du Conseil d'administration en prend acte et remercie pour la qualité du débat.

4. Convention de constitution et d'adhésion au groupement de commandes techniques de l'Ingénieur 2016-2018

Cette convention est approuvée à l'unanimité.

5. Future convention avec ITII

Le Président du Conseil d'administration indique qu'heSam a gagné l'appel à candidature. Une convention devra donc être finalisée, qui sera étudiée lors du Conseil d'administration suivant.

Hugues Brunet propose d'en venir à présent au point relatif à la DBM.

IV. DBM 2016 n°1 (initialement point III de l'ordre du jour)

Hugues Brunet explique que le Conseil d'administration devra se prononcer formellement sur la liasse de documents qui lui a été communiquée. Il propose d'étudier la DBM sur la base du document complémentaire qu'il a envoyé.

Dans le domaine des dépenses, il est apparu possible de diminuer la prévision de dépenses de 74 250 euros, soit un montant de dépenses totales de 973 500 euros à l'issue de l'exercice.

Le programme PNM augmente finalement quant à lui, en raison des frais de gestion de 2015, qui n'avaient pas été inscrits sur l'exercice 2015 et qui représentent 329 597 euros. L'autre augmentation de 170 000 euros correspond à une surestimation des lignes de personnel. De plus, les interventions réalisées pour le compte du Centre Michel Serres sont effectuées sous la forme de prestations de services, et non sous la forme de rémunérations salariales. L'innovation est en diminution, car le programme PNM s'arrête au 30 juin 2016, alors que le Centre Michel Serres poursuivra son activité. Un pôle innovation a donc été créé, qui porte le Centre Michel Serres.

En ce qui concerne les dépenses, la DBM est en augmentation, à hauteur de 300 372 euros.

Dans les recettes se retrouvent les 329 957 euros de frais de gestion 2015 du programme PNM. La part des frais de gestion du programme PNM sur le premier semestre est en outre diminuée de 30 000 euros. Les frais de gestion se montent à environ 160 000 euros pour le premier semestre.

Le Président du Conseil d'administration précise que, tant que les justifications de dépenses ne sont pas obtenues, il n'est pas possible de compter sur des recettes qui ne sont pas encore certaines.

Hugues Brunet rappelle par ailleurs que 25 000 euros de prise en charge de ressources humaines au profit de PNM avaient été provisionnés. Cette somme a été portée à 22 500 euros, en fonction de l'allocation de ressources réellement constatée.

Une recette supplémentaire, correspondant aux locations de salles, apporte une somme de 1 300 euros, ainsi que d'autres recettes pour la location de bureaux à la FNEP.

En ce qui concerne le programme PNM, les partenariats-CMS doivent être réajustés à 233 065 euros.

Toujours dans le cadre du programme PNM, heSam enregistre le retour de crédits non justifiés, pour un montant total de 237 657 euros, qu'il remontera à l'ANR.

Il apparaît donc au sein de cette DBM une augmentation des recettes de 457 158 euros et une augmentation des dépenses de 300 372 euros, ce qui diminue le prélèvement sur les réserves de

158 146 euros. A fin 2016, ce fonds de roulement devrait être légèrement inférieur à 100 000 euros, soit environ 1,5 mois de fonctionnement.

Des opérations de comptes pour tiers ont aussi été enregistrées. La réalisation de MOOCs pour ITII apportera 236 000 euros au CNAM et à l'Ensam.

La phase d'investissement de l'Equipex Matrice est terminée depuis l'année précédente. La partie fonctionnement représente quant à elle 100 000 euros environ.

heSam est porteur et gestionnaire du volet 13 novembre, mais le CNRS, l'Inserm, la CPAD, l'INA et la Mairie du 5^{ème} arrondissement se répartiront les 2 millions d'euros, sans qu'heSam bénéficie directement de ces recettes.

Le Président du Conseil d'administration ajoute qu'il était prévu au départ d'intégrer la gestion de PNM à la gestion courante des affaires d'heSam. Dans un second temps, ces deux éléments ont été séparés, ce qui conduit à des modifications de lectures budgétaires. A l'avenir, les opérations de ce type, pour lesquelles heSam est redistributrice vers ses partenaires, seront distinguées du fonctionnement budgétaire courant, pour des raisons de simplicité de lecture.

En 2016, il s'agira de solder PNM, de réaliser un maximum d'économies et d'aller chercher des ressources. Le fonds de roulement ne devrait pas être très élevé à la fin de l'année 2016, ce qui pose des questions pour 2017. Pour cette année 2017, l'heSam devra veiller à ne pas consommer ce fonds de roulement et à ne pas augmenter les cotisations de ses établissements membres. Dès lors, ses moyens d'action et d'animation seront très limités pour 2017. Des questions de trésorerie se poseront alors sans aucun doute. Cette année 2017 sera donc cruciale et des succès devront être remportés sur des appels à projets avec frais de gestion, pour générer des recettes. Si heSam n'atteint pas cet objectif et se retrouve contraint de consommer son fonds de roulement, il verra son avenir remis en cause. La structure va toutefois se donner tous les moyens possibles pour atteindre ses objectifs en 2017. Certains établissements souhaitent rejoindre l'heSam, ce qui pourrait générer des recettes. Ces candidatures devront donc être étudiées, à l'aune de la stratégie de l'association. heSam se positionnera donc également sur des appels à projets et s'emploiera à passer des prestations de service, sur les champs international et national.

En ce qui concerne les dépenses, les marges de manœuvre sont minces. heSam partage ses locaux, pour alléger ses charges de loyer. Il serait néanmoins judicieux de lancer une consultation auprès des établissements membres pour accueillir l'équipe heSam. Il s'agirait ainsi de faire baisser significativement les charges de loyer actuelles et de contribuer aux recettes de l'établissement membre d'accueil.

Le Centre Michel Serres vend quant à lui quatre prestations par semestre à présent. L'objectif est qu'en 2017, il compte suffisamment d'étudiants pour porter ce nombre à cinq, voire davantage par la suite. Ce Centre est une belle réalisation d'heSam, qui suscite les volontés d'adhésion. Il faut donc le développer et en faire un véritable institut de formation et de recherche au sein même d'heSam. Dans ce cadre, il faudra également étudier dans quelles conditions l'Ensam est en capacité d'accueillir le Centre et ses installations. Cette discussion sera donc importante.

Marie-Josée Brigaud souhaite attirer l'attention du Conseil sur la nouvelle réglementation des opérateurs de l'Etat, qui projettent un budget de caisse. La trésorerie doit ainsi permettre de soutenir l'activité projetée de l'Etablissement. Ce niveau de trésorerie est prévisionnel, mais établi sur la base de la trésorerie exécutée. Lors du Conseil d'administration précédent, une projection de trésorerie très tendue a été présentée pour la clôture de l'exercice 2016, avec environ 300 000 euros de trésorerie. Il est nécessaire que les actes budgétaires qui seront actés se réalisent concrètement en trésorerie. Or un fonds de roulement de 300 000 euros en début d'exercice ne permet pas de terminer cet exercice.

Thierry Malinge signale qu'au moment du budget initial 2017, un plan de retour à l'équilibre sur cette année 2017 sera présenté.

Le Président du Conseil d'administration considère que les discussions sur ce plan de retour à l'équilibre seront d'autant plus intéressantes qu'heSam est en avance de phase sur d'autres communautés du même type. Il sera donc source d'enseignements pour les pouvoirs publics et leur permettra de réfléchir à l'avenir qu'ils souhaitent donner à ces institutions. Ces dernières ont toute leur raison d'être et peuvent apporter de la valeur ajoutée par leur interdisciplinarité et leur pertinence scientifique. Cependant, leur modèle économique doit encore être inventé.

Hugues Brunet précise que le Conseil d'administration doit être consulté sur cette DBM sur la base du tableau des emplois, des autorisations budgétaires, de l'équilibre financier, de sa situation patrimoniale et du tableau des opérations pluriannuelles.

Le Conseil d'administration approuve la DBM 2016 n°1 à l'unanimité moins 3 abstentions.

V. Délibération en vue de la création d'un comité technique d'établissement (initialement point VI de l'ordre du jour)

Hugues Brunet signale qu'heSam ne s'était pas doté de comité technique, en raison de l'insuffisance de ses effectifs. Le Ministère de tutelle a toutefois demandé à l'institution de mettre en place un comité technique d'établissement. Cette instance comptera deux titulaires et deux suppléants.

Le Conseil d'administration approuve la création d'un comité technique d'établissement à l'unanimité.

VI. Constitution des commissions (initialement point IV de l'ordre du jour)

Le Président du Conseil d'administration propose que les Commissions soient constituées de membres du Conseil d'administration, d'experts du domaine proposés par les établissements et de deux représentants du Conseil académique dans chaque Commission. Il propose aussi que les membres du Conseil d'administration soient tous membres d'au moins une Commission, à l'exception du Président. Il faut que les Commissions soient vivantes et se réunissent au moins deux fois par an. Elles devront effectuer des propositions d'actions au Conseil d'administration et l'éclairer sur les domaines qui les intéressent. Ce sont les vice-présidents qui sont responsables de la fixation du calendrier des réunions de ces Commissions et de leur ordre du jour. Ils rédigent également des comptes rendus synthétiques de ces réunions. Il sera possible pour ces Commissions d'inviter un expert extérieur, lorsque le sujet le justifiera. Leurs travaux seront présentés en Conseil d'administration, voire en Conseil des membres et en Conseil académique.

Il est également proposé que la Commission Gestion des Compétences soit rebaptisée Commission Recherche et gestion des Compétences.

Alexandre Rigal s'enquiert de l'articulation des travaux des deux Commissions Recherche, du Conseil d'administration et du Conseil académique.

Le Président du Conseil d'administration répond que cette articulation reste à construire.

Caroline Moricot demande s'il ne serait pas plus pertinent de créer une Commission conjointe aux deux instances.

Le Président du Conseil d'administration suggère de transmettre cette proposition au Conseil académique, une fois qu'il sera mis en œuvre.

Les absents à la présente séance pourront également être sollicités pour que leurs souhaits de participation aux Commissions soient recueillis.

Caroline Moricot souhaite que la dynamique soit maintenue au sein de la Commission Recherche, dont le champ d'expertise ne sera donc pas restreint à la gestion des compétences.

Les commissions sont constituées comme suit :

Démocratie contractuelle et communication :

*François-Guy Trebulle
Anne Nougier
Christine Neau-Leduc
Hadrien Maury--Casalta
Benjamin Salesse*

Développement européen et international

*Naïma Adassen Bouhadiar
Leon Laulusa
Minna Nordstrom
Louisa Cherif-Ouazani
Philippe Durance*

Recherche (Gestion des compétences et des ressources humaines)

*Caroline Moricot
Clotilde Ferroud
Patrick Mounaud
Naima Adassen-Bouhadjar
Hélène
Hélène Sirven
Philippe Durance
Sandra Laugier*

Numérique, libre accès et documentation

*Jean-Marc Lehu
Philippe Dedieu
Thierry Rogelet
Soizic Wattinne*

Partage et gestion coordonnée des infrastructures

*Catherine Robin
Philippe Barbat
Benjamin Salesse*

Partenariats, innovation, finances

*Frédérique Even-Horellou
Patricia Fournier
Jean-Marie Monnier
Alexandre Rigal
Thierry Rogelet*

Vie étudiante, insertion professionnelle, entrepreneuriat
Hadrien Maury—Casalta
Minna Nordstrom
Patrick Dalion
Maxime Durif

Le Président du Conseil d'administration annonce que le Conseil académique désignera ses représentants au sein de ces Commissions.

Une intervenante souhaiterait recevoir un mail de relance insistant sur l'importance de ces Commissions, afin que ces dernières comptent davantage de membres.

Le Président du Conseil d'administration explique que le travail de ces Commissions correspond feuilles de route des vice-présidences, qui seront à nouveau envoyées.

VII. Questions diverses

Le Président du Conseil d'administration revient sur la question de la convention cadre du projet franco-koweïti et rappelle que l'article 1 stipule qu'« en cas de non-signature de la charte dans les délais prévus, le présent MOU est réputé nul et caduc ». Cette charte devra ainsi être signée au plus tard six mois à compter de la date de signature.

heSam pourra intégrer les éléments qu'il souhaite dans cette charte, sur la base notamment des débats qui sont intervenus lors de la présente réunion. Cette charte sera soumise au Conseil d'administration avant signature.

La séance est levée.

La prochaine réunion du Conseil d'administration aura lieu le 23 novembre 2016.