

# Conseil d'administration

---

**Mercredi 23 mars 2016**  
**Projet de procès-verbal**

## Etaient présents

### **Représentants de la catégorie 1**

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

### **Représentants de la catégorie 2**

Maryline Laplace, Mireille Faugère, Jean-Luc Delpeuch

### **Représentants de la catégorie 3**

Jacques Bahry

### **Représentants de la catégorie 4 A**

Didier Porachia, Jean-Marie Monnier, François Guy Trebulle, Saïda Guellati-Khelifa

### **Représentants de la catégorie 4 B**

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

### **Représentants de la catégorie 5**

Catherine Robin, Louisa Cherif-Ouazani, Anne Barbero

### **Représentants de la catégorie 6 :**

Naima Adassen-Bouhadjar, Maxime Durif

## Etaient absents

Faten Hidri, Marie-Christine Lemardeley, Xavier Roy, Benjamin Salesse, Sandra Laugier, Sandrine Javelaud, Philippe Durance, Caroline Moricot

## Assistaient au Conseil :

Marie-Josée Brigaud, Benoît Forêt, Hugues Brunet, Mathilde Boulay

## **ORDRE DU JOUR**

I.	Approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 2 février 2016 .....	5
II.	Adoption du règlement intérieur en vue des élections au Conseil académique.....	5
III.	Installation de la Commission électorale.....	9
IV.	Examen du compte financier 2015 et affectation du résultat.....	9
V.	Echanges autour du projet d'Idex / Isite PIA2, vague 2.....	16
VI.	Questions diverses .....	20

**Le Président du Conseil d'administration, Jean-Luc Delpuch**, constate que le quorum est atteint et ouvre la séance.

**Le Président du Conseil d'administration** indique que les pouvoirs suivants ont été donnés :

- Faten Hidri donne un pouvoir en blanc, porté par le Président du Conseil d'administration ;
- Marie-Christine Lemardeley donne un pouvoir en blanc, porté par Sébastien Zonghero ;
- Xavier Roy donne un pouvoir en blanc, porté par Jacques Bahry ;
- Benjamin Salesse donne pouvoir à Louisa Cherif-Ouazani ;
- Sandra Laugier donne pouvoir à Jean-Marc Lehu ;
- Sandrine Javelaud donne pouvoir à Alexandre Rigal ;
- Philippe Durance à Frédérique Even-Horellou (à son départ)

**Jean-Marie Monnier** rappelle que, le jeudi 17 mars 2016 des violences policières ont été commises à l'encontre d'étudiants, au centre Pierre-Mendès-France, à l'issue d'une manifestation, et ceci après la fermeture du centre durant la nuit. En signe de protestation, les organisations syndicales ont appelé à ne pas participer aux conseils centraux, dès cette semaine. Il serait incompréhensible, de la part des membres d'heSam, que celles-ci ne participent pas au Conseil d'administration, même si celui-ci relève d'une certaine manière d'un conseil central de l'Université Paris I.

**Jean-Marie Monnier** donne ensuite lecture d'une déclaration des élus CGT et FSU au Conseil d'administration d'heSam (Annexe 1).

**Le Président du Conseil d'administration** prend acte de cette déclaration et remercie les membres concernés d'avoir décidé de participer à cette réunion.

**Le Président du Conseil d'administration** souligne ensuite le choc provoqué par la violence aveugle des attentats commis le 22 mars à Bruxelles, qui créent un nouveau traumatisme et suscitent une solidarité naturelle des Parisiens et des Français à l'égard des victimes et des institutions européennes. Ce sont des valeurs qui ont été visées.

## I. Approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 2 février 2016

**Le Président du Conseil d'administration** souhaite savoir si les membres du Conseil souhaitent exprimer des remarques et des demandes modifications dans le compte rendu.

**Bertrand Wigniolle** constate que le procès-verbal du 2 février 2016 a été rédigé sur 26 pages et suggère de demander des comptes rendus plus synthétiques au prestataire. Par ailleurs, il souhaite qu'en page 6, son intervention suivante soit rédigée de manière plus claire : *« Il semble qu'une personne devrait représenter l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) au sein du prochain Conseil d'administration, ce qui soulève certaines interrogations sur les raisons invoquées. »*

**Le Président du Conseil d'administration** répond qu'il sera procédé à une reformulation de ces propos.

**Patrick Mounaud** rappelle qu'il a émis un vote défavorable au sujet de la proposition de délégations au Président.

**Soizic Wattinne** rappelle l'orthographe de son nom et demande sa correction dans le compte rendu.

*Sous réserve de la prise en compte de ces modifications, le procès-verbal du Conseil d'administration du 2 février 2016 est adopté à l'unanimité.*

## II. Adoption du règlement intérieur en vue des élections au Conseil académique

**Le Président du Conseil d'administration** propose de procéder à l'adoption du règlement intérieur, notamment dans la perspective des élections au Conseil académique. Un projet a été adressé aux membres du Conseil d'administration. La remarque principale exprimée lors des échanges ultérieurs au sujet du document a été prise en compte. Les représentants des organisations syndicales au sein du comité électoral consultatif ne seront pas nommés par le Conseil. Celles-ci seront désignées par les organisations syndicales.

Par ailleurs, le ministère de tutelle a été consulté au sujet de la mise à jour de ces dispositions. Une nouvelle version a été soumise le 22 mars au Conseil d'administration. En ce qui concerne l'article 1 du règlement intérieur, la formulation suivante est proposée : « *Un comité électoral consultatif est institué à l'occasion des élections au Conseil académique, qui se tiendront en 2016.* »

Le comité électoral consultatif « *comprend notamment des représentants des personnels et des usagers, désignés par et parmi chaque liste représentée au Conseil d'administration de l'établissement, à raison de :*

- *quatre membres représentant les enseignants et chercheurs appartenant à l'établissement membre de la communauté, deux pour chacun des collèges A et B ;*
- *trois membres représentant les autres personnels appartenant à l'établissement membre de la communauté ;*
- *deux membres représentant des usagers inscrits dans l'un des établissements membres de la communauté ;*
- *trois représentants des établissements membres de la communauté au titre de la catégorie I,*
- *un représentant désigné par le recteur de l'académie.*

*Le Président désigne en outre deux cadres de direction d'établissement en activité dans l'un des établissements membres de la communauté, directeurs généraux des services, secrétaires généraux, directeurs des affaires juridiques, directeurs des ressources humaines. Le délégué général de la communauté ou son représentant assure le secrétariat du comité électoral consultatif. A l'issue du dépôt des listes, chacune doit comporter le nom d'un délégué qui est également candidat, afin de représenter la liste au sein du comité électoral consultatif. »*

**Hugues Brunet** demande, à l'issue d'une prise de contact avec le secrétaire général du rectorat, de retirer de la composition du comité électoral exécutif le représentant désigné par le recteur d'académie. En effet, le rectorat siège déjà au sein de la commission de contrôle. Dans l'attente de la publication des nouvelles dispositions, une double représentation du rectorat pourrait entraîner un risque de conflit d'intérêts.

**Catherine Robin** souhaite que chaque organisation syndicale représentée par des élus du personnel et des usagers au Conseil d'administration désigne son représentant titulaire et suppléant à la Commission électorale.

**Le Président du Conseil d'administration** souligne que cette disposition est prévue dans le règlement intérieur, selon la formulation suivante : « *les représentants des personnels et des usagers étant désignés par et parmi chaque liste* ». Toutefois, cette phrase peut être modifiée comme suit : « *désignés par et parmi chaque liste représentée* ». Le Conseil d'administration ne procède pas à la désignation des représentants du personnel et des usagers. Celle-ci relève de chacune des listes, parmi les membres qui y sont présentés. Il est également possible de supprimer le mot « *parmi* » dans la phrase, ce qui permettra aux organisations syndicales de proposer des personnes qui ne figurent pas dans la liste.

**Hugues Brunet** rappelle qu'un travail d'élaboration collective sera conduit jusqu'aux élections. Celui-ci sera poursuivi ultérieurement à la validation des résultats. Il convient de limiter la commission à un périmètre raisonnable et de rappeler les contraintes et la culture de la communauté.

**Bertrand Wigniolle** observe que le nombre d'enseignements chercheurs est limité à deux personnes au sein du collège A et deux personnes au sein du collège B. Or les enseignants chercheurs disposent respectivement de quatre listes dans chaque collège. Si chaque liste désigne des représentants, leur nombre sera supérieur à quatre personnes.

**Le Président du Conseil d'administration** rappelle que l'équilibre des deux collèges doit faire l'objet d'une concertation entre les organisations syndicales.

**Bertrand Wigniolle** souhaite une référence explicite à ce principe ainsi que la mise en place d'une instance d'arbitrage. Par ailleurs, il n'est guère envisageable que le Président désigne les trois représentants des établissements membres de la communauté au titre de la catégorie I et les deux cadres de direction d'établissement en activité dans l'un des établissements membres de la communauté. Pour instaurer un mode de désignation plus collégial, le Président pourrait proposer la nomination de représentants, dont la désignation reviendrait au conseil. Le règlement intérieur doit tenir compte de la capacité d'arbitrage du conseil.

Une intervenante suggère l'ajout de la mention suivante : « sur proposition du conseil ».

**Le Président du Conseil d'administration** prend note de cette proposition et suggère la formulation suivante : « *le conseil nomme (...) sur proposition du président* ».

**Minna Nordstrom** observe que l'article 1 du règlement intérieur restreint le rôle du conseil, en comparaison avec la version initiale du document. En effet, il était originellement prévu que ce conseil soit constitué à l'occasion de chaque élection générale, y compris celle du Conseil d'administration. Or son rôle se limite désormais à l'élection du Conseil académique.

**Le Président du Conseil d'administration** explique que la commission a déjà été mise en place lors de l'élection du Conseil d'administration. Lors des prochaines élections du Conseil académique, l'article relatif à ce dispositif sera intégré au texte, dans la perspective des prochaines élections au Conseil d'administration. Le règlement intérieur est en cours de construction et pourra évoluer en fonction du contexte.

**Hugues Brunet** estime que des représentants du conseil académique pourraient siéger au sein du comité, en vue de la prochaine élection du Conseil d'administration.

Un intervenant en conclut que le vote du Conseil d'administration portera ce jour sur un règlement intérieur provisoire.

**Hugues Brunet** rappelle que ce texte est susceptible d'évoluer. Il pourra être complété au fur et à mesure des questions soulevées.

**Le Président du Conseil d'administration** suggère un ajout permettant de préciser que la désignation des membres des collèges A et B aura lieu à l'issue de la concertation entre les listes. Le recours au Conseil d'administration serait alors réservé à une situation de différend persistant, au sujet duquel il sera appelé à trancher. Enfin, il convient de prendre une décision au sujet du maintien ou de la suppression de la formule « *et parmi* ».

*Le choix de maintenir la formulation « et parmi » est retenu à la majorité.*

**Le Président du Conseil d'administration** rappelle que les membres de chaque liste auront toute liberté de proposer des noms issus de ce document. Le Conseil d'administration sera consulté en cas de difficulté.

*Par ailleurs, le vocable « comité électoral consultatif » est rétabli. « Celui-ci a pour mission de veiller à la bonne préparation des élections, de valider les listes électorales ainsi que les listes de candidats et les professions de foi, de fixer le règlement des opérations électorales, de veiller à son application en vue d'assurer leur bon déroulement et d'examiner les éventuelles contestations relatives à l'élection. Ce comité électoral est mis en place deux mois avant la date retenue pour l'élection. Il élit son Président en son sein. Il adressera, au nom de la commission, un rapport au Président de la communauté ainsi que le procès-verbal des résultats. »*

**Catherine Robin** rappelle que le vote électronique avait posé problème lors des dernières élections. Il est donc souhaitable que les modalités du vote soient précisées et que chaque procédure de vote électronique soit précédée d'un test en grandeur nature auprès des électeurs. Il convient en effet d'éviter que certaines personnes ne soient pas en capacité de voter.

**Le Président du Conseil d'administration** rappelle que cette disposition figure déjà dans un autre document.

**Hugues Brunet** souligne que le recours au vote électronique s'est avéré probant dans onze établissements. Les taux de participation ont été importants. Seules les élections à l'Université Paris I ont posé problème. Dans la nouvelle version du document, la mention suivante est supprimée : « *En ce qui concerne le point sur la liste des candidats* ». En effet, chaque élection fera l'objet d'un arrêté d'organisation, ce qui permettra de préciser les modalités de son déroulement. Toutefois, il n'est pas utile d'intégrer cette précision au règlement intérieur. En effet, celui-ci a pour but de compléter un certain nombre de dispositions qui ne figureraient pas dans cet arrêté. Celui-ci sera élaboré par le comité.

**Le Président du Conseil d'administration** annonce que cette disposition sera introduite dans l'arrêté régissant le fonctionnement des élections. Le comité consultatif sera invité à se prononcer sur ce texte.

*Le règlement intérieur en vue des élections au Conseil académique recueille un avis favorable à la majorité, moins une abstention.*

**Hugues Brunet** rappelle que des discussions ont eu lieu avec des étudiants et des usagers au sujet du calendrier des élections. Celles-ci pourront être organisées durant la semaine du 9 au 16 juin. Il conviendra de prévoir une séance inaugurale de la commission électorale et une concertation des représentants des différentes listes dans le délai du 9 avril au plus tard. Par ailleurs, la désignation des cadres sera à l'initiative du président. Une date limite pour la communication des noms sera fixée. Ultérieurement, les établissements seront sollicités au sujet de la participation éventuelle de leur personnel au comité. S'agissant de la désignation des représentants des organisations syndicales, la date limite a été fixée au 2 avril. Le comité se réunira deux mois avant la date des élections, le 4 ou le 5 avril par exemple.

**Le Président du Conseil d'administration** propose de désigner les trois représentants des établissements membres et fait appel à des candidatures.

*Yvonne Flour, Alexandre Rigal et Philippe Durance se portent volontaires.*

**Le Président du Conseil d'administration** rappelle que les candidatures de trois autres personnes, qui ne sont pas nécessairement des membres du Conseil d'administration, restent à solliciter.

**Minna Nordstrom** souhaite savoir s'il est prévu de désigner deux membres représentants des établissements à l'issue de l'élection.

**Hugues Brunet** explique que les élections du Conseil académique permettront de désigner les représentants des enseignants chercheurs, des personnels et des usagers. Les élections des membres des deux premières catégories seront organisées au suffrage direct. Les représentants des usagers, pour leur part, seront élus au suffrage indirect. Les statuts prévoient la représentation de l'ensemble des établissements. La désignation de huit personnes permettra une représentation équilibrée des établissements. Celle-ci sera forcément postérieure aux élections.

Les élections auront lieu en juin. Les prochaines réunions du Conseil d'administration seront organisées le 11 mai et le 14 septembre. Cette désignation interviendra à l'occasion de cette seconde réunion. Dès lors que les résultats des élections seront connus, il conviendra de saisir les établissements qui n'auraient pas d'élus pour que des propositions soient émises avant la réunion du 14 septembre. Ces noms seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Le conseil académique sera installé à la rentrée. Il est donc important de procéder aux élections avant les congés scolaires, ce qui permettra d'instaurer une phase de concertation permettant une représentation équilibrée des établissements.

### **III. Installation de la Commission électorale**

**Le Président du Conseil d'administration** rappelle que l'installation de la Commission électorale aura lieu dès lors que les noms des membres seront connus.

## IV. Examen du compte financier 2015 et affectation du résultat

### 1. Examen du compte financier 2015

**Marie-Josée Brigaud** propose la présentation du compte financier 2015. Celui-ci englobe les états financiers réglementaires, comprenant le bilan, la balance, le compte de résultat et les annexes.

La présentation du compte financier intervient dans le cadre du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique. Celui-ci prévoit la mise en exergue du rapport de gestion de l'ordonnateur, déjà inclus dans l'ancienne présentation. Le compte financier constitue un acte d'exécution commune. Dans le cadre de la restitution à l'organe délibérant, l'acte de gestion est considéré comme un apport complémentaire. Le rapport de gestion de l'ordonnateur compte parmi les différentes pièces du compte financier.

**Une intervenante** demande si le compte financier sera soumis à la certification.

**Marie-Josée Brigaud** répond que l'article 47.2 concerne la qualité des comptes, un principe déjà garanti par le système de la comptabilité publique et par conséquent il n'est pas prévu de procéder à une certification des comptes. La mise en œuvre d'une démarche de certification pourrait être envisagée.

**Jacques Bahry** souhaite des précisions sur les modalités d'approbation des comptes.

**Marie-Josée Brigaud** précise que l'arrêté des comptes se limite à un constat, qui ne fait pas l'objet d'un vote, contrairement aux dispositions prévues pour le budget.

**Jacques Bahry** demande si l'arrêté des comptes peut être remis en cause.

**Marie-Josée Brigaud** explique que, pour sa part, elle engage sa responsabilité personnelle et pécuniaire dans la présentation des comptes. Le rôle du Conseil d'administration consiste à arrêter le compte. La Cour des Comptes, pour sa part, exerce un rôle de contrôle juridictionnel vis-à-vis de la qualité des comptes. Celui-ci peut donner lieu à un quitus ou à des injonctions vis-à-vis du comptable. Enfin, les nouvelles dispositions réglementaires du 26 août 2015 ont institué un dispositif de contrôle budgétaire en amont de l'acte voté par l'organe délibérant.

Il est procédé ce jour à l'information de l'organe délibérant au sujet de l'acte. Celui-ci a fait l'objet d'un vote préalable, voici un an. En conclusion, le décret prévoit l'évolution des pratiques de restitution des comptes et instaure un dispositif d'information complémentaire.

En ce qui concerne le résultat de l'exercice 2015, les dépenses de fonctionnement s'élèvent à 3 415 088,37 euros. Les recettes de fonctionnement s'établissent à 1 151 617,60 euros. Le déficit correspond à 2 263 470,77 euros.

Le taux d'exécution budgétaire s'établit à 88 %. La prévision budgétaire tenait déjà compte du déficit. 94 % des dépenses de fonctionnement ont été exécutées. Ce taux correspond à 73 % pour la masse salariale. Il se situe à un niveau nettement inférieur pour le taux d'investissements.

Le taux d'exécution des recettes équivaut à 82 %, alors que les prévisions budgétaires prévoient un écart beaucoup plus important entre le cumul des charges et le taux de prévisions de recettes.



S'agissant de l'évolution des résultats entre 2011 et 2015, ceux-ci étaient excédentaires entre 2011 et 2013. La situation des résultats a impacté les réserves. Le cumul des résultats sur trois ans équivaut à un excédent de 4,7 millions d'euros. Ultérieurement, deux exercices ont été déficitaires. Il est souhaitable que les services de l'agence comptable procèdent à une analyse conjointe sur la structuration des résultats pour les années 2011-2015. Une présentation sera proposée en mai au Conseil d'administration.

La différence entre l'excédent et le déficit est positive à hauteur de 2 millions d'euros.

Le fonds de roulement net global s'établit à plus de 3 millions d'euros. La variation, au cours de l'exercice 2015, correspond à un montant de 2 254 360 euros. Le niveau du fonds de roulement net global, à la clôture de l'exercice 2015, s'établit à 1 551 796 euros. Enfin, le niveau du fonds de roulement net global acté au titre du budget 2016 s'établit à 1 250 600 euros.

Le niveau de trésorerie correspondait au 1<sup>er</sup> janvier 2015 à 4,5 millions d'euros. Le solde, au 31 décembre 2015, équivaut à 1 393 47 euros. Une baisse conséquente de - 3 195 158 euros est donc observée.

**Mireille Faugère** remercie Marie-Josée Brigaud pour cette présentation, assortie d'une pédagogie rétrospective qui fournit un éclairage essentiel pour l'examen du compte financier 2015. D'une part, il convient de rappeler que la vie d'heSam repose sur la programmation de projets collectifs ambitieux et financés. Par conséquent, le débat sur ces perspectives revêt une importance stratégique essentielle. D'autre part, le confort financier de l'entité ne permet pas de considérer l'avenir avec sérénité.

**Jacques Bahry** s'interroge sur le rôle du Conseil d'administration dans les décisions relatives à l'alimentation du compte de réserves.

**Marie-Josée Brigaud** répond que l'affectation du résultat relève d'une décision du Conseil d'administration. Le résultat a vocation à être affecté au compte de réserve. Il est également envisageable de procéder à son affectation à un compte de report à nouveau. Toutefois, cette seconde option présente un risque d'erreurs d'interprétation sur le niveau des réserves, qui peuvent faire l'objet d'une vision exagérément optimiste. Les entités publiques utilisent surtout le compte de report à nouveau dans le cadre de changements de méthode ou de corrections d'erreurs.

**Jacques Bahry** souhaite des précisions sur les créances de l'entité.

**Marie-Josée Brigaud** indique que les créances sont intégrées au compte de résultat. Le niveau de créances clients, pour l'exercice 2015, se monte à 216 560,98 euros. Les créances intégrées au bilan sont des recettes constatées, qui ne sont pas encore encaissées. D'autres indicateurs revêtent une importance particulière, notamment le besoin en fonds de roulement, calculé en fonction de la différence entre les dettes et les créances. A la clôture de l'exercice 2015, le solde était négatif (- 158 000 euros).

**Marie-Josée Brigaud** souligne que des instructions ont été édictées en 2012 au sujet des investissements d'avenir. Celles-ci mettent l'accent sur la gestion de la trésorerie, qui permet d'obtenir une bonne vision sur le fonctionnement d'une entité. Or cette notion n'a pas été suffisamment utilisée dans le cadre de la mise en œuvre de PNM.

**Bertrand Wigniolle** constate que le budget heSam a été fortement impacté par le projet PNM dont la mise en œuvre s'achèvera au 30 juin 2016. Le montant des dépenses prévues et non affectées

devra faire l'objet d'une restitution à l'ANR. Par ailleurs, la mise en œuvre d'un nouveau projet financé par des investissements d'avenir est souhaitable. A défaut, il conviendrait d'estimer le coût de la structure hors PNM et de s'interroger sur sa viabilité future. Cette estimation reposerait alors sur l'examen des données relatives aux années antérieures.

**Bertrand Wigniolle** s'interroge sur le montant ressources propres d'heSam, une fois exclus les programmes PNM et les investissements d'avenir.

**Le Président du Conseil d'administration** propose de fournir quelques informations complémentaires à la présentation de l'exercice 2015. D'une part, il convient de s'intéresser au fonctionnement régulier de l'Institution, au travers de ses frais de fonctionnement, sa masse salariale et ses dépenses courantes. D'autre part, il convient de rappeler que l'Institution a bénéficié d'une dotation considérable, celle-ci devant être reversée à des équipes, des laboratoires et des établissements, au fur et à mesure de la présentation de documents prouvant l'avancement des opérations.

Dans un premier temps, heSam a reçu des sommes supérieures au montant des reversements, auxquels il convient d'adjoindre les frais de gestion. Dans la perspective du 30 juin 2016, l'objectif des équipes consiste à utiliser au maximum les fonds PNM dans le cadre de leurs activités de recherche et de formation et de fournir des justifications sur ces opérations. Cela permettra de limiter le niveau du solde. Celui-ci résultera de la non-utilisation partielle des fonds ou de l'insuffisance éventuelle des justifications sur leur affectation.

Il convient de rappeler qu'heSam est l'une des premières communautés ayant bénéficié de fonds PNM. Au terme de ce programme, il est prévu que l'entité rende des comptes sur leur utilisation. Dans le cadre de cet exercice, le Conseil d'administration a pour rôle de constater le niveau des excédents et des déficits.

Cette logique soulève la question des perspectives et des ressources d'heSam, au-delà de son rôle d'animation de programmes et de reversement des fonds octroyés par l'ANR. D'une part, les ressources de l'entité résultent en partie des versements issus de ses membres. Leur montant annuel est calculé en fonction d'un certain nombre de critères, notamment la taille des établissements. D'autre part, heSam bénéficie des recettes liées à ses activités en tant que prestataire de services, notamment les activités du Centre Michel Serres. Ces prestations sont facturées à des entreprises ou à des collectivités territoriales. Enfin, certaines recettes résultent des études de faisabilité mises en œuvre par l'entité. A titre d'exemple, heSam a conduit une étude pour le Koweït au sujet du développement de l'activité universitaire sur ce territoire.

Dans le cadre du contrat de site, heSam s'est vu affecter un certain nombre de postes, dont la prise en charge est assumée par l'Etat. Ceux-ci n'ont donc aucun impact sur ses propres comptes.

Enfin, les dépenses affectées au fonctionnement ordinaire de l'entité correspondent à un ordre de grandeur d'environ 500 000 euros. Ce poste est équilibré par les recettes d'heSam. Le fonctionnement de la structure au cours des prochains exercices est assuré. Toutefois, son activité sera corrélée aux activités des équipes salariées, alors que celles-ci ne disposent pas de moyens d'intervention réels auprès des établissements.

**Hugues Brunet** rappelle que les déficits sont conjoncturels et non structurels. En outre, le montant des engagements est supérieur à 90 %. Plus de 90 % des fonds ont été versés aux établissements. Le taux de justification, au 31 décembre 2015, se limite à 70 %. En outre, le rythme des recettes issues de l'ANR est marqué par un décalage par rapport aux dépenses. En 2014, alors que les

engagements s'élevaient à 5,3 millions d'euros, les justifications ont porté sur 3,6 millions d'euros. Par conséquent, certaines ruptures sont observées à l'issue des projets. Des montants négatifs sont enregistrés. En ce qui concerne l'exercice 2016, les établissements seront tenus, à partir du 30 juin, de justifier l'utilisation des fonds qui leur ont été octroyés depuis six mois, ce qui entraînera une forte hausse du taux de consommation. La différence entre les recettes cumulées et le taux de consommation sera prise en compte dans le reversement des financements trop perçus vers heSam. Ceux-ci feront l'objet d'une rétrocession à l'ANR.

Un intervenant demande s'il est correct de considérer que les versements de type ANR sont des recettes, n'auraient-ils pas une autre nature que la nature de recette ? Peut-être aurait-il fallu séparer ce qui est géré pour compte d'autrui.

Un intervenant répond que les autres COMUE se considèrent pour leur part comme une « boîte aux lettres » et distinguent, dans leurs comptes, les sommes affectées à leurs dépenses de fonctionnement. L'option retenue par heSam est différente et a pour effet de limiter sa propre visibilité.

Un intervenant suggère que la présentation du compte financier tienne compte de la cohérence de ces données.

**Le Président du Conseil d'administration** affirme que les choix de l'entité ont été effectués à bon escient par l'agent comptable et l'ordonnateur. Depuis lors, un nouveau Conseil d'administration a été mis en place. A l'avenir, il serait utile d'opérer une distinction entre le fonctionnement courant de la structure communautaire et la gestion des fonds qui lui sont octroyés alors qu'elle n'a pas vocation à les utiliser elle-même. Ceux-ci sont destinés aux établissements, voire à des équipes qui dépendent de plusieurs établissements.

Enfin, le terme de « boîte aux lettres » ne semble pas approprié dans le cas de heSam. En effet, l'entité exerce un rôle particulièrement important en matière d'animation interdisciplinaire.

**Benoît Forêt** tient à remercier Marie-Josée Brigaud pour cet exposé didactique et vivant, qui a mis l'accent sur le niveau de la trésorerie et la diminution drastique du fonds de roulement. La mission de l'ordonnateur, pour sa part, consiste à considérer cette situation budgétaire comme un processus classique. Le déficit d'heSam est conjoncturel et non structurel.

En tant que contrôleur budgétaire et représentant de la tutelle, **Benoît Forêt** tient à souligner qu'en vertu du Code de l'éducation, toute entité faisant le constat de deux déficits successifs est tenue d'élaborer un plan de soutenabilité. Celui-ci fera l'objet d'une présentation lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration, dans le cadre des discussions sur le budget. Au vu de la présentation du compte financier, les montants engagés auront un impact sur l'exercice de l'année 2016. Il sera donc nécessaire, lors de cette prochaine réunion, sur la soutenabilité d'heSam à long terme.

Par ailleurs, il était prévu l'année dernière que la présentation du compte financier soit assortie de la transmission d'un rapport de gestion au Conseil d'administration. Ce document permet en effet de disposer d'un résumé de l'exécution budgétaire, du point de vue de l'ordonnateur. Son examen aurait permis de dissiper les inquiétudes suscitées par le niveau du déficit. Il est regrettable que ce document n'ait pas été fourni.

Enfin, même s'il a été procédé à l'établissement d'un budget à l'équilibre. L'exercice 2016 sera difficile. La trésorerie devra donc faire l'objet d'un suivi très attentif, conformément aux observations

exprimées dans le cadre des débats menés avec le précédent Président du Conseil d'administration. Certes, la situation n'a pas forcément matière à susciter des inquiétudes. Cependant, l'établissement sera tenu à l'élaboration d'un plan de soutenabilité en bonne et due forme.

**Le Président du Conseil d'administration** répond que cette proposition rejoint son propre souhait. Après avoir pris connaissance de la situation de la communauté, il convient de définir perspectives pour les trois années à venir.

**Mireille Faugère** souhaite des précisions sur les critères de qualité qui seront pris en compte lors de l'élaboration du bilan. Il convient notamment de s'interroger sur la possibilité pour heSam, à l'issue du PNM, de porter sa candidature à la mise en œuvre d'un nouveau plan.

**Le Président du Conseil d'administration** indique que l'ANR devra définir un certain nombre de règles de vérification scientifiques et budgétaires, sur la base desquelles l'entité pourra démontrer sa capacité à reconduire ce processus de gestion.

**Hugues Brunet** rappelle qu'il est prévu de produire un rapport scientifique pour la période comprise entre 2012 et juin 2016. Le bilan des dépenses ayant fait l'objet de justifications par les établissements y sera intégré. En ce qui concerne le plan de redressement, l'issue du programme PNM permettra de résoudre les problèmes liés au mode de gestion actuel, qui soulève certaines difficultés. Toutefois, il sera difficile de procéder à la présentation de ce plan lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration, le 11 mai. A cette date, la vision des administrateurs restera en effet partielle. Ceux-ci ne disposeront pas encore d'éléments sur la justification du programme, dont l'issue est prévue le 30 juin. Ces données seront en revanche disponibles lors de la réunion du 14 septembre. A cette date, le Conseil d'administration disposera d'informations sur les remontées globales et individualisées des établissements à l'ANR. Des justifications auront été fournies au sujet de l'affectation des fonds.

De toute évidence, le taux de consommation et le taux d'engagement constituent des critères de qualité. Le taux de consommation de certains projets IDEX est pris en compte dans l'évaluation du niveau des dotations. En l'occurrence, le taux d'engagement est supérieur à 90 % et le taux de justification des dépenses, au titre des exercices 2012 à 2015, s'élève à 70 %. La prévision de versement aux établissements, dans le cadre de l'exécution des projets, s'est avérée proche des besoins réels de dépenses.

**Le Président du Conseil d'administration** propose qu'un plan de trésorerie prévisionnel relatif à la fin de l'année 2016 soit présenté lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration. En septembre, un travail plus approfondi permettra la mise en place d'une logique de construction.

**Un intervenant** demande si la présentation d'un budget rectificatif sera mise à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

**Le Président du Conseil d'administration** pense qu'il n'y a pas matière à inclure ce point à l'ordre du jour de la réunion de mai. En revanche, la présentation d'un budget rectificatif sera mise à l'ordre du jour de la réunion de septembre.

**Marie-Josée Brigaud** souligne la nécessité de procéder en mai à un état des lieux de la trésorerie réelle, pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin. La projection au 30 juin pourra tenir compte des éléments budgétaires de l'exercice 2016 relatifs aux ressources propres d'heSam. Enfin, il convient de bien anticiper les notions de décaissement et de soutenabilité.

**Le Président du Conseil d'administration** prend bonne note de cette proposition et annonce qu'un plan de trésorerie prévisionnel sera présenté lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration. En septembre, il sera possible de prendre une décision modificative. Le plan de soutenabilité permettra de procéder à une projection. La possibilité ou l'absence d'une dotation seront prises en compte. En effet, le jury ne décidera pas de l'attribution éventuelle de nouveaux fonds avant l'année 2017.

*Le compte financier 2015 est approuvé à la majorité, moins dix abstentions.*

## 2. Affectation du résultat 2015

**Marie-Josée Brigaud** propose d'affecter le résultat 2015 au compte de réserve.

*L'affectation du résultat 2015 au compte de réserve est approuvée à l'unanimité.*

## V. Echanges autour du projet d'Idex / Isite PIA2, vague 2

**Le Président du Conseil d'administration** indique que, lors de sa prise de fonction au sein du Conseil d'administration, il ignorait que la candidature portée par heSam dans le projet PIA2 avait été suivie d'effet. Par conséquent, le PIA3 était considéré comme la seule possibilité de prétendre à une allocation.

Or les rencontres avec les différentes instances administratives et les représentants des autres communautés ont fait apparaître que le projet PIA2 comporte deux phases. La date limite de la première « vague », qui était fixée au 1<sup>er</sup> mars, a finalement été reportée au 8 mars. Par conséquent, un message a été adressé aux membres du Conseil d'administration pour leur signaler cette situation. Le dossier initialement présenté par heSam et les évaluations effectuées par le jury ont été analysés. Dans le cadre de l'important travail scientifique qui avait déjà été conduit, cinq propositions de programme pluridisciplinaires avaient été exprimées. En revanche, le jury s'est montré déçu par la vision de gouvernance présentée par l'entité et par certaines faiblesses inhérentes au contenu du projet.

Les délais fixés à la remise du dossier n'ont pas permis à heSam de concevoir un projet entièrement nouveau. Toutefois, un contrat de site a été signé par le précédent Conseil d'administration. Ces nouveaux éléments ont été pris en compte et le travail scientifique réalisé par l'entité a été valorisé et complété. Un nouveau dossier a été déposé le 8 mars.

En ce qui concerne le calendrier, la soutenance orale du dossier aura lieu au début du mois de juin. Le retour du jury ne devrait pas être transmis à heSam avant le mois de novembre. Si le dossier est recevable, de nombreux éléments complémentaires devront être fournis au jury.

Alors que les établissements des autres communautés présentent certaines redondances, heSam est riche des complémentarités des disciplines étudiées au sein des différents établissements. En effet, celles-ci couvrent les sciences humaines, le droit, le patrimoine, l'architecture, le design, les sciences de l'ingénieur, les sciences de la vie, les sciences de la démographie, la gestion et les finances, la gouvernance publique et les mathématiques. Il est donc important de valoriser la richesse et le caractère atypique d'heSam.

A cet égard, il convient d'observer que la réalisation d'un *benchmark* a montré que l'Université de Princeton, aux Etats-Unis, présente de nombreuses parentés avec heSam. La médecine n'est pas représentée parmi les disciplines proposées par cette Université et le spectre des autres enseignements est relativement comparable à celui d'heSam. En outre, l'Université Harvard présente des composantes analogues, même si la médecine et la faculté dentaire comptent parmi les disciplines proposées en son sein.

Par ailleurs, la configuration territoriale d'heSam constitue un second atout. De nombreux établissements sont implantés dans Paris *intra muros*. Leur proximité facilite le développement de synergies et représente un point fort de la communauté. En outre, celle-ci dispose de campus en France et en Europe, notamment au Royaume-Uni, en Pologne et en Allemagne. Enfin, son réseau couvre les cinq continents. Cette implantation territoriale, sur une étendue considérable, constitue une spécificité d'heSam.

Ces éléments feront l'objet d'une présentation au travers d'un Isite. En effet, les équipes de recherches des différents établissements travaillent en forte interaction avec le tissu socio-économique. Toutefois, il est également envisageable que l'entité puisse évoluer vers la catégorie Idex. Celle-ci concerne un ensemble d'établissements couvrant un spectre de disciplines très complet.

Les cinq problématiques interdisciplinaires proposées dans le projet initial ont été reprises. En outre, des éléments complémentaires y ont été adjoints. Enfin, le terme de « programme » a été remplacé par le terme d'« institut », plus ambitieux et fédérateur. Les thématiques retenues sont les suivantes :

- les risques, la régulation, la qualité ;
- l'Afrique en devenir ;
- apprendre à créer, créer pour apprendre ;
- la dynamique des objets, qu'il s'agisse des objets manufacturés ou des objets architecturaux, la notion de cycle s'étendant de la conception à leur fin de vie et leur réutilisation ;
- l'industrie, les innovations et les territoires durables ;
- l'homme digital, cette notion englobant l'impact de la révolution numérique sur le travail, les organisations sociales, la politique et la citoyenneté ;
- la mobilité, qu'il s'agisse des personnes ou des groupes et que celle-ci soit voulue, organisée ou subie.

En conclusion, la transmission du nouveau dossier dans un délai limité a contribué à faire avancer la réflexion et à forger une image plus précise du projet. Il est crucial que cette démarche soit accompagnée par le plus grand nombre possible de partenaires socio-économiques.

France Clusters, qui fait partie du Conseil d'administration, est déjà un membre affilié de la communauté. Cet interlocuteur a exprimé tout son intérêt pour cette initiative et a mis l'accent sur son propre rôle, en tant que porteur d'un grand nombre d'établissements industriels et d'entreprises. Par ailleurs, l'Institut Carnot, qui constitue d'ores et déjà une instance fédérative, se montre prêt à une mobilisation en faveur du projet. Au-delà des laboratoires de l'ENSAM, cet Institut dispose aussi des laboratoires du CNAM, de l'ENSI et d'autres établissements. Il fera prévaloir sa capacité à faciliter les interactions avec les entreprises. Monsieur Philippe VERON, directeur de l'Institut Carnot, souhaite s'impliquer à cette fin. Par ailleurs, l'ENA, partie prenante de la Fondation nationale Entreprises et Performances, avait signalé tout l'intérêt d'engager une réflexion avec cette entité. Cette Fondation est à la recherche de locaux. Des discussions ont donc été engagées pour favoriser

son accueil dans les bureaux de la rue Soufflot, moyennant un loyer. La présence de cette Fondation aurait d'ailleurs pour intérêt de faciliter le développement de liens de coopération, puisque celle-ci regroupe la plupart des entreprises de service public, notamment les réseaux ferrés, électriques et gaziers ainsi que La Poste, autant d'acteurs engagés dans l'innovation au sein du service public, des entreprises et dans la société. Le Président de la Fondation, est également Président du réseau électrique. Il se montre très motivé par cette initiative et envisage de devenir membre affilié de la communauté. Une Fondation abritée peut constituer une formule intéressante.

**Maryline Laplace** remercie le Président du Conseil d'administration pour cette présentation très claire, qui permet d'identifier les enjeux et les atouts de la communauté.

**Le Président du Conseil d'administration** explique que les règles de la soumission du dossier sont relativement drastiques. Les schémas et les graphismes ne sont pas acceptés dans le corps du texte. Toutefois, des annexes peuvent être fournies au dossier, dans la limite de cinq documents. Les lettres de soutien et le schéma de gouvernance y seront intégrés. Lors de la soutenance orale, trois diapositives pourront être présentées au maximum. Celles-ci pourront également être soumises au Conseil d'administration. Enfin, le jury tiendra compte de la conviction personnelle des représentants d'heSam assurant la présentation du dossier.

**Yvonne Flour** remercie le Président du Conseil d'administration pour son implication dans l'élaboration du nouveau dossier, ce qui fournira l'opportunité de travailler autour d'un projet commun. La composition de l'équipe chargée de la présentation orale du dossier revêt une grande importance.

**Sébastien Zonghero** estime que ce dossier reflète l'originalité et le caractère multidisciplinaire de l'entité et met l'accent sur la problématique de la gouvernance. A cet égard, il conviendrait de fournir des éléments complémentaires sur le contenu de cette gouvernance, et non seulement sur les structures elles-mêmes.

**Le Président du Conseil d'administration** prend note de cette observation. La présentation du dossier mettra en exergue un réel vécu en la matière. Les projets d'heSam font d'ailleurs l'objet d'une réflexion très riche, lors des réunions organisées dans les locaux de la rue Soufflot. Des coopérations interdisciplinaires ont d'ores et déjà été instituées.

**Alexandre Rigal** tient également à remercier le Président du Conseil d'administration pour la présentation de ce nouveau dossier. La démarche I-Site constitue un choix judicieux. Par ailleurs, il serait souhaitable de développer les actions de lobbying auprès des médias. Ces efforts, lors de la présentation du dossier initial, sont en effet restés insuffisants. Or cette démarche, en lien avec les actions menées par les établissements eux-mêmes, revêt un intérêt stratégique, ce dont témoigne l'efficacité des actions de lobbying engagées par d'autres communautés.

**Le Président du Conseil d'administration** prend note de cette suggestion et souligne la nécessité d'éviter toute opposition entre le passé et les enjeux actuels. Au contraire, il est indispensable de valoriser la richesse des acquis. L'équipe centrale s'emploie à cette tâche avec dynamisme.

**Frédérique Even-Horellou** souhaite qu'en matière de communication, heSam mette l'accent sur son caractère réticulaire dans le domaine digital.

## VI. Questions diverses

**Le Président du Conseil d'administration** propose la création d'une adresse électronique qui permettra aux interlocuteurs d'heSam d'être réorientés vers les différents établissements et de disposer de listings mis à jour.

*Cette proposition est retenue.*

**Maryline Laplace** se félicite que l'Assemblée nationale ait adopté, en seconde lecture, la création d'un Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche artistique et culturelle.

*La prochaine réunion du Conseil d'administration aura lieu le 11 mai 2016.*

*La séance est levée à 11h50.*



## Annexe 1

### Déclaration des élus CGT et FSU au Conseil d'administration d'heSam

Le jeudi 17 mars 2016 le centre Pierre-Mendès-France a connu des violences policières commises à l'encontre d'étudiant.e.s et plusieurs interpellations. Ces événements font suite à la décision inconsidérée de fermer ce centre ainsi que le centre René Cassin prise par le président de l'Université Paris 1. Depuis plusieurs jours, les étudiants de l'Université Paris 1 et leurs organisations syndicales, soutenus par les personnels, sont en effet engagés dans un mouvement de protestation ayant donné lieu à la tenue de plusieurs assemblées générales. Ces assemblées générales se sont à chaque fois déroulées dans le calme.

Prise sans la moindre concertation dans la nuit du mercredi 16 au jeudi 17 mars, la décision de la présidence de Paris 1, porte non seulement atteinte aux libertés syndicales à l'université mais constitue une incompréhensible provocation. Loin d'apporter sérénité et sécurité, elle a attisé les tensions et le ressentiment au sein de la communauté universitaire.

Les élus des listes CGT et FSU au conseil d'administration d'heSam se désolidarisent solennellement de cette décision qui traduit la dérive autoritaire du processus de décision et de la gouvernance au sein de Paris 1.