

Conseil d'administration

MERCREDI 11 MAI 2016

Projet de procès-verbal

Etaient présents :

Représentants de la catégorie 1

Soizic Wattinne, Thierry Rogelet, Minna Nordstrom, Frédérique Alexandre-Bailly, Sébastien Zonghero, Bertrand Wigniolle, Yvonne Flour, Patrick Mounaud

Représentants de la catégorie 2

Maryline Laplace, Jean-Luc Delpéuch

Représentants de la catégorie 3

Jacques Bahry

Représentants de la catégorie 4 A

Jean-Marie Monnier, François Guy Trébulle, Saïda Guellati-Khelifa, Sandra Laugier

Représentants de la catégorie 4 B

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

Représentants de la catégorie 5

Louisa Cherif-Ouazani, Anne Barbero, Benjamin Salesse

Représentants de la catégorie 6

Hadrien Maury-Casalta, Naïma Adassen-Bouhadjar

Etaient excusés

Julie Joly, Alexandre Rigal, Faten Hidri, Marie-Christine Lemardeley, Xavier Roy, Sandrine Javelaud, Philippe Durance, Anne Nougier, Muriel Pochard, Mireille Faugère, Didier Poracchia, Caroline Moricot, Catherine Robin, Maxime Durif, Elise Rethore, Dominique Jacomet, Antoinette Le Normand-Romain

Assistaient au Conseil :

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

ORDRE DU JOUR

I. Approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 23 mars 2016.....	3
II. Elections des Vice-Président(e)s.....	3
III. Contributions des membres pour le budget 2016 (délibération technique)	12
IV. Questions diverses	12

Le Président du Conseil d'administration, Jean-Luc Delpeuch, remercie Philippe Barbat, directeur de l'Institut National du Patrimoine, pour son accueil dans cet établissement.

Philippe Barbat souhaite la bienvenue aux membres du Conseil d'administration au sein de l'Institut National du Patrimoine, l'un des établissements qui a contribué voici plusieurs années à la création de la COMUE. L'Institut assure la formation des élèves restaurateurs, au sein de la manufacture des Allumettes à Aubervilliers et celle d'une quarantaine de conservateurs par an pour la fonction publique de l'Etat, la fonction publique territoriale et la Ville de Paris. Ces conservateurs sont issus du concours externe, du concours interne et du tour extérieur.

Le Président du Conseil d'administration constate que le quorum est atteint et énumère l'attribution des pouvoirs suivants :

- Alexandre Rigal donne pouvoir à Thierry Rogelet ;
- Muriel Pochard donne pouvoir à Jean-Luc Delpeuch ;
- Sandrine Javelaud donne pouvoir à Jacques Bahry
- Faten Hidri donne pouvoir à Sébastien Zonghero ;
- Marie-Christine Lemardeley donne pouvoir à Anne Barbero ;
- Caroline Moricot donne pouvoir à Bertrand Wigniolle ;
- Maxime Durif donne pouvoir à Hadrien Maury-Casalta.

Le Président du Conseil d'administration annonce ensuite que les rencontres organisées avec les établissements membres sont quasiment achevées. Des rendez-vous ont également été pris avec les interlocuteurs institutionnels, notamment avec le secrétaire d'Etat à l'Enseignement supérieur.

Un dossier relatif à la pédagogie numérique a été présenté avec la participation active du CNAM et de l'ENSAM. Les retours sont positifs.

Par ailleurs, heSam a obtenu une nouvelle allocation pour l'EquipEx Matrice, spécialisé dans les processus de la mémoire. Le dossier porte sur les attentats du 13 novembre et leur impact à long terme dans la mémoire collective. Une partie de l'équipe travaille pour ce projet au sein des locaux de la rue Soufflot.

Enfin, un dossier a été déposé dans le cadre de l'appel à projets de l'Institut Convergences, destiné à identifier une dizaine d'équipes pluridisciplinaires qui travailleront sur des sujets sociétaux. Cette démarche permet de renforcer les liens entre le secteur de la recherche et celui de la formation. Elle s'inscrit dans le cadre de l'un des sept projets d'Instituts liés au projet des nouveaux réseaux de la connaissance. Ce consortium est centré sur les thématiques de l'industrie, l'innovation et les territoires. Monsieur Jacques

Lévy, géographe, qui exerce des fonctions à l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), a accepté d'être l'animateur scientifique du projet. Ce dossier, conforme aux attentes formelles du jury, est le fruit de la mobilisation préalable des équipes autour du projet Confluences. 100 équivalents temps plein (ETP) de chercheurs pourront être affectés d'emblée au projet. A l'horizon de trois ou quatre ans, heSam devra être en capacité de mobiliser 200 équivalents temps plein (ETP) de chercheurs.

En outre, heSam a monté un dossier dans le cadre de l'appel à projets pour les bibliothèques ouvertes. Lors des rencontres avec l'Institut Français de la Mode, des contacts ont été noués avec l'École de l'Image et l'association des quatre écoles d'arts appliqués de la Ville de Paris, dont l'École Boule, l'École Olivier-de-Serres et l'École Duperré. Celles-ci ont exprimé leur souhait d'affiliation à la communauté, sous réserve de l'avis des conseils.

La Fondation Entreprise et Performance fera bientôt son entrée au sein du Siège d'heSam. Deux bureaux lui seront réservés dans les locaux de la rue Soufflot.

Une équipe constituée d'étudiants de l'école d'architecture de Paris La Villette et de l'ENSAM ainsi que d'encadrants du CNAM, de Paris La Villette et de l'ENSAM, a été retenue parmi les trois finalistes d'un concours international d'architecture au Japon. Elle défendra les couleurs de la communauté en juillet prochain, sous la forme de la présentation d'une maquette.

Par ailleurs, l'équipe encadrée par Cécile et Sonia s'implique dans la réalisation de la cartographie, auxquels les établissements ont pleinement contribué. Celle-ci sera mise en exergue lors la journée consacrée à la présentation des activités de recherche, qui se déroulera le 8 juin au CNAM. La présentation orale, devant le PIA2, du projet relatif aux nouveaux réseaux de la connaissance aura lieu entre le 20 et le 23 juin.

Enfin, le jury international du PIA2 se prononcera prochainement sur notre candidature ISITE. Dans les décisions qu'il a pris sur les établissements ayant bénéficié d'un IDEX, il indique l'attention qu'il accorde à la place qu'occupe la COMUE dans la communication de ses membres. Dans cette perspective, il est important que les établissements d'heSam s'attachent à valoriser la communauté sur leur site Internet.

I. Approbation du procès-verbal du Conseil d'administration du 23 mars 2016

Sous réserve de la prise en compte des corrections exprimées en séance, le procès-verbal du Conseil d'administration du 23 mars 2016 est adopté à l'unanimité.

II. Elections des Vice-Président(e)s

Le Président du Conseil d'administration rappelle que les noms proposés dans le cadre de cette élection procèdent de sa propre proposition. Dans le schéma de gouvernance, une distinction est instituée entre deux instances.

D'une part, la gouvernance de l'initiative académique concerne spécifiquement les « nouveaux réseaux de la connaissance ». Elle comprend les sept futurs directeurs des Instituts, ainsi que le Président du Conseil d'administration, le Président du Conseil académique, le directeur du Collège doctoral et des experts socioéconomiques. D'autre part, la gouvernance de l'établissement heSam accueille les membres sus-désignés et les Vice-Présidents.

Les différentes Vice-Présidences se rapportent à sept domaines. Ceux-ci correspondent aux différents leviers destinés à favoriser l'initiative et l'impulsion au sein de la communauté. Par ailleurs, il est prévu de renforcer les liens entre le Conseil d'administration et les commissions. Celles-ci doivent être en capacité d'étudier et instruire les dossiers examinés par l'instance. A l'avenir, chaque rapport mentionnera la date de son étude par la commission compétente. Il fera état de l'avis formel rendu par la commission. Enfin, le Vice-

Président aura pour rôle central de réunir, animer et faire vivre ces commissions. Celles-ci pourront mettre en place des groupes de travail destinés à engager une réflexion sur des problématiques spécifiques.

Deux autres commissions en charge de la formation et la recherche seront créées dès lors que le conseil académique et le collège doctoral auront été constitués et que leur présidence et leur direction auront été respectivement désignées. Elles prendront la relève des commissions déjà existantes. Le Conseil d'administration, instance de la décision, sera replacé au cœur de ces travaux.

Enfin, pour travailler conjointement avec les élus du CA, les compétences particulières dont disposent les établissements seront sollicitées pour la constitution de binômes. Cette idée s'appuie sur l'expérience menée au sein de la commission recherche, qui anime le travail de préparation de l'initiative Confluences sous la direction d'une présidence bicéphale. Cette pratique est particulièrement intéressante dans une communauté comme heSam, où la diversité des établissements et des cultures constitue une richesse. Enfin, cette organisation valorisera la double légitimité des élus du Conseil d'administration et des établissements membres. Chaque binôme comprendra des personnes relevant de deux établissements différents.

Bertrand Wigniolle regrette que le vote porte sur le nom des vice-présidents sans qu'un débat ait été organisé sur la structure même de la gouvernance. D'ores et déjà, la structure précédente avait fait l'objet d'un renouvellement approfondi. En outre, la double présidence constitue un élément nouveau, qui peut susciter des inquiétudes.

Frédérique Alexandre Bailly s'interroge sur le lien entre ce schéma et le document transmis aux membres du Conseil d'administration au sujet de l'organisation cible. En effet, l'un des deux documents indique que deux vice-présidents, travaillant par ailleurs à plein temps dans leur établissement respectif, seront désignés. Le second document, pour sa part, mentionne des chargés de mission, dont certains noms sont fournis. Cela soulève donc la question du fonctionnement concret et du financement de cette organisation.

Le Président du Conseil d'administration répond que la communauté a pris du retard par rapport aux échéances fixées dans le contrat de site. Ses capacités de gouvernance font l'objet de fortes attentes. La mise en place d'une équipe de Vice-présidents répond à une nécessité. En outre, il convient de mettre en place le conseil académique sans tarder. Au total, les évolutions proposées constituent une nouveauté, mais pas une rupture. Cette organisation prend en effet appui sur des modalités de travail existantes, qui doivent être renforcées et dynamisées.

En ce qui concerne les binômes, leur constitution est un pari puisque les personnes concernées ne se connaissent pas forcément. La présidence du Conseil d'administration aura pour mission d'animer cette équipe et fera en sorte de favoriser le travail commun des binômes. Les participants aux premières réunions ont manifesté un esprit de convivialité et l'envie d'avancer. Enfin, l'expérience des binômes peut s'avérer très enrichissante, même si des tensions peuvent survenir dans toute aventure humaine.

Enfin, les documents fournis donnent un éclairage sur les sept Vice-Présidences. Chaque binôme sera chargé d'animer une commission. Le second document présente les moyens humains sur lesquels ceux-ci pourront s'appuyer. Les Vice-Présidents, qui ne seront pas des permanents d'heSam, acceptent d'assumer cette responsabilité supplémentaire. Il est donc nécessaire qu'ils puissent prendre appui sur une équipe permanente, qui est en partie constituée. En revanche, certaines personnes seront recrutées dès lors que les fiches de poste auront été précisées, en lien avec les Vice-Présidents correspondants.

Ces embauches seront effectuées dans le cadre des postes dont heSam dispose au titre du contrat de site. Par conséquent, elles n'auront aucun impact sur la comptabilité. S'agissant d'hesam Entreprendre, les salariés sont basés au CNAM et bénéficient de l'accompagnement de Jean-Claude Bouly. Cela se fera en bonne collaboration avec l'équipe de Vice-Présidence. L'hébergement de salariés par un établissement n'implique aucunement que celui-ci s'approprie les personnes concernées.

Enfin, le principe de « portage » d'une activité par un établissement, pour la compte d'heSam, n'est pas inscrit dans les statuts de la communauté. Cette modalité pragmatique de fonctionnement sera instituée en fonction des besoins et des capacités d'accueil des différents établissements. La localisation des salariés pourra évoluer.

Les personnes suivantes sont sollicitées pour assurer des fonctions de Vice-Présidence :

- François-Guy Trébulle et Anne Nougier pour la commission démocratie contractuelle, communication ;
- Frédérique Even-Horellou et Patricia Fournier pour la commission partenariats, innovation, finances ;
- Caroline Moricot et Clothilde Férou pour la commission gestion des compétences et des ressources humaines, qui travaillera en étroite collaboration avec les commissions Formation et Recherche ;
- Hadrien Maury-Casalta et Anne Bourgon, de l'École supérieure d'architecture Paris La Villette, pour la Vice-Présidence de la commission vie étudiante, insertion professionnelle, entrepreneuriat ;
- Naïma Adassen-Bouhadjar et Léon Laulusa, animateur de la commission internationale d'heSam, et directeur des relations internationales au sein d'ESP Europe, pour la commission développement européen et international ;
- Catherine Robin et Philippe Barbat pour la commission partage et gestion coordonnée des infrastructures ;
- Philippe Dedieu, directeur national du numérique au CNAM, et Jean-Marc Lehu pour la commission numérique, libre accès et documentation.

Le Président du Conseil d'administration tient à remercier les personnes sollicitées pour exercer des fonctions de Vice-Président et qui ont répondu favorablement à cette demande.

1. Commission démocratie contractuelle, communication

François-Guy Trébulle souligne que le nom octroyé à la commission Démocratie contractuelle et Communication revêt un sens fort pour la communauté. En effet, celle-ci s'attachera à répondre aux enjeux de la construction de l'identité et la gouvernance d'heSam. Les actions de communication interne ou externe pourront y contribuer. En outre, la démocratie contractuelle est une thématique très importante, d'autant plus que les établissements de la communauté ont un périmètre et des pratiques variés. Enfin, la feuille de route communiquée par le Président du Conseil d'administration manifeste la volonté de faire émerger une charte des valeurs partagées au sein d'heSam.

En ce qui concerne la communication, celle-ci représente un enjeu majeur pour les communautés internes puisqu'il concerne l'intégration, l'acceptation et la revendication de l'appartenance à heSam. Certes, les actions de communication ne sauraient y suffire et les efforts doivent porter sur le contenu de la communication. Celle-ci porte sur la connaissance de l'autre et la connaissance de soi, au sein des différents établissements, alors qu'au sein de la communauté, les zones de recoupement entre ces structures sont aussi nombreuses qu'intéressantes. Enfin, la démarche de la commission consistera à émettre des propositions communes et réellement partagées. Il s'agit donc d'un projet démesuré, irréaliste et extrêmement stimulant.

Le Président du Conseil d'administration rappelle qu'Anne Nougier est en charge de la Direction des services de l'École Nationale Supérieure de Création industrielle (ENSCI). Il estime intéressant d'associer dans ce binôme la plus petite entité et la plus importante structure de la communauté. Anne Nougier dispose d'une bonne expertise en matière de collectivités territoriales. En outre, l'ENSCI dispose de compétences particulières, liées à la création et l'innovation. Celles-ci pourront être mobilisées par Anne Nougier, d'autant plus que le design de services contribue au développement de liens.

Jean-Marie Monnier déplore que les volumineux documents afférents à ces candidatures aient été transmis la veille de la réunion. Par ailleurs, la notion de démocratie contractuelle mériterait d'être précisée et le document fourni, étant donné les délais impartis, n'est pas suffisamment explicite sur le fondement du projet. Au total, l'information des membres de l'instance est insuffisante.

Le Président du Conseil d'administration souligne que les débats permettront de compléter ces informations. Le contenu de la réflexion des commissions sera précisé en leur sein.

2. Commission partage et gestion coordonnée des infrastructures

Philippe Barbat explique que Catherine Robin et lui-même ont initié une réflexion sur le partage des infrastructures et leur gestion coordonnée. Catherine Robin dispose d'une formation d'architecte et exerce la responsabilité de Secrétariat général de la Formation continue au sein de l'Université Paris I. De son côté, l'Institut National du Patrimoine travaille en coordination avec cette Université, qui accueille le plus grand nombre d'étudiants.

Par ailleurs, ces deux entités sont confrontées à la problématique des espaces et du rayonnement national et international des différents établissements d'heSam. Certains d'entre eux ont fait l'expérience d'une délocalisation sur plusieurs sites du territoire. Outre son implantation parisienne, l'INP est également basé à Marseille, en partenariat avec le musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée. Enfin, les deux établissements exercent des missions de formation permanente.

Le champ de la problématique du partage des infrastructures est à la fois matériel et symbolique. La COMUE doit s'efforcer de mieux utiliser son réseau, ce qui a donné lieu à des travaux au sein d'heSam. En outre, cette problématique ne s'inscrit pas dans les objectifs fixés par le contrat de site, ce qui permettra une réflexion plus constructive et moins normée.

En conclusion, l'enjeu de cette Vice-Présidence consiste à réexaminer l'état des lieux et à construire un outil informatique offrant une vision d'ensemble des infrastructures et de leur utilisation. Des mutualisations sont envisageables. Enfin, des discussions seront menées au sein de la commission au sujet de leur mise en œuvre concrète. Sur le plan juridique, il convient de réfléchir à l'encadrement des formations proposées dans tel ou tel établissement et à leurs bonnes conditions de déroulement et de sécurité. Une fois menée à terme, cette démarche sera moins stratégique et pourra donner lieu à des réalisations très concrètes. La Vice-Présidence prendra appui sur le travail de la commission et du chargé de mission, qui aura notamment pour rôle de construire des outils informatiques adéquats.

Le Président du Conseil d'administration ajoute que des actions de formation continue et des séminaires d'été pourront être organisés. Des formations multidisciplinaires pourront être organisées dans un établissement parisien ou sur un autre site en France, mais également au plan international.

Une intervenante suggère la création d'un espace partagé pour permettre une communication plus efficace des documents fournis au Conseil d'administration.

3. Commission partenariats, innovation, finances

Frédérique Even-Horellou souligne que les établissements de la communauté se caractérisent par une identité irréductible, même s'ils affichent en parallèle leur appartenance à la nouvelle structure. heSam constitue un territoire multiple et complexe. Les ancrages territoriaux des établissements sont distincts, ce qui tient à leur nature même et à la définition de ces territoires par la communauté.

Plusieurs structures projet ont d'ores et déjà été mises en place. Celles-ci portent sur l'innovation au carrefour de démarches partenariales, internes ou externes à la communauté. La commission procédera à

un inventaire des contributions mises en place en lien avec les partenaires institutionnels. Elle proposera des structures projet propres à la communauté, en lien étroit avec les organes collégiaux des établissements. Dans ce contexte, les commissions seront incitées à un dialogue interne et à des échanges avec les différents acteurs des établissements.

Patricia Fournier souligne qu'elle est ravie d'avoir fait la connaissance de Frédérique Even-Horellou et que le binôme fonctionne en bonne intelligence, au service de la « famille » heSam.

Le Président du Conseil d'administration souligne que la communauté doit être en capacité de générer elle-même une partie de ses ressources. Par conséquent, cette problématique fera l'objet d'un suivi particulièrement attentif par la commission.

Patricia Fournier confirme que l'objectif du binôme consiste à pouvoir lever des fonds publics et privés et à solliciter les collectivités territoriales.

4. Commission vie étudiante, insertion professionnelle, entrepreneuriat

Hadrien Maury-Casalta, dont le nom est proposé conjointement avec celui d'Anne Bourgon, indique que la réflexion de la commission tiendra compte de la diversité des pratiques des établissements. En outre, la situation de la vie étudiante en Ile-de-France est quelque peu complexe et nécessite le renforcement de la coordination entre ces structures. Il convient également de rappeler que le projet IDEX et les engagements contractuels de la communauté laissent à heSam une grande marge de manœuvre. Enfin, cette problématique est transversale, puisqu'elle englobe la vie associative, culturelle et sportive, la santé des étudiants, leur logement et leur insertion professionnelle.

Dans ce contexte de grande diversité, le binôme compte prendre appui sur la commission et organiser des réunions avec les directeurs des services, afin de favoriser la coordination entre les établissements. Enfin, elle s'attachera à renforcer les liens entre l'Ile-de-France et les différentes COMUE.

Sur le plan pratique, les acteurs auront un interlocuteur privilégié. **Hadrien Maury-Casalta** précise qu'il sera chargé des questions relatives à la vie étudiante, tandis qu'Anne Bourgon s'occupera des thématiques liées à l'insertion professionnelle.

Le Président du Conseil d'administration affirme que chaque binôme définira lui-même ses modalités de fonctionnement tout en tenant compte d'une vision d'ensemble. Pour faciliter le dialogue entre les commissions, des réunions de bureau, associant le Président, les Vice-Présidents et le délégué général, seront organisées au minimum une fois par mois.

5. Commission gestion des compétences et des ressources humaines

Clothilde Féroud, professeur des universités en chimie organique, rappelle qu'elle représente le binôme formé avec Caroline Moricot, maître de conférences en sociologie, pour la Vice-Présidence de cette commission. Ce travail commun ayant débuté voici deux ans, il leur a été proposé de reconduire ce binôme, dont le fonctionnement est très satisfaisant. Très rapidement, de nombreux chercheurs ont été associés à la réflexion de la commission, qui se montre très dynamique. Les réunions sont fréquentes, et chaque établissement y est systématiquement représenté par au moins une personne.

D'ores et déjà, de riches échanges ont été menés au sujet de la formation tout au long de la vie. L'enjeu consiste désormais à poursuivre cette réflexion avec les nouveaux acteurs des sept Vice-Présidences. Enfin, les efforts porteront sur la dimension internationale de la gestion des compétences. La pluridisciplinarité et la diversité des établissements permettent l'émergence de synergies très fortes. L'objectif consiste à mieux valoriser les potentiels des établissements et à proposer des mutualisations. La cartographie des

compétences sera mise en forme, de façon à devenir dynamique et évolutive. Il sera possible de compléter celle-ci en y incluant de nouveaux champs. Cette démarche prendra appui sur les observations du Conseil d'administration.

La gestion des compétences constitue le cœur de métier de certains établissements, qui ont déjà proposé leur soutien. Le travail de la commission sera mené en lien étroit avec la Présidence et les nouvelles commissions Recherche et Formation.

Le Président du Conseil d'administration souligne que la gestion des compétences est un enjeu majeur, dans une communauté dont le corps de métier est la gestion de la connaissance. La recherche et la formation sont deux domaines trop souvent scindés, alors que les enseignants chercheurs interviennent dans ces deux champs. Le travail de la commission favorisera une démarche globale et synthétique.

Benjamin Saless estime que l'émergence d'une forme de fonctionnement plus démocratique et transparente est particulièrement intéressante. Il requiert des précisions sur le calendrier de constitution des commissions et espère que celle-ci sera fondée sur le volontariat.

Dans le cadre du précédent mandat, les membres de l'instance n'avaient reçu aucun compte rendu du travail effectué dans les commissions. Par conséquent, la création d'un espace partagé, permettant la mise en commun des différentes ressources ainsi que la réalisation d'auditions sont éminemment souhaitables.

Le Président du Conseil d'administration affirme que les commissions auront pour une mission fondamentale vis-à-vis de la communauté. Il sera proposé à chaque membre du Conseil d'administration de s'inscrire librement dans une ou plusieurs commissions, en tant que membre titulaire. Les convocations à la commission et les comptes rendus validés par ses membres leur seront systématiquement adressés. Enfin, les membres du Conseil d'administration recevront également le compte rendu des réunions des commissions.

Outre leurs membres titulaires, ces commissions pourront accueillir d'autres personnes, en fonction des thématiques examinées. Les Vice-Présidents joueront un rôle de régulation et pourront inviter des personnalités extérieures, porteuses d'une expertise spécifique sur un sujet spécifique.

Un intervenant propose qu'à l'issue des élections au Conseil académique, les membres de cette instance soient informés du périmètre des commissions. Ils pourront ainsi être conviés aux réunions, en fonction de leurs compétences.

Le Président du Conseil d'administration s'affirme en accord avec cette proposition.

Hugues Brunet indique que la commission Communication est chargée de traiter la demande d'accès à une liste de diffusion. Chaque établissement est invité à préciser une adresse d'entrée. Toutefois, la réunion prévue la semaine dernière a été reportée.

Le Président du Conseil d'administration souligne la nécessité, pour les Vice-Présidents, d'obtenir une adresse e-mail personnelle au sein d'heSam.

6. Commission développement européen et international

Le Président du Conseil d'administration souligne que cette commission aura pour objectif de renforcer les partenariats avec les entités extérieures et internationales et de développer les activités des établissements à l'international. Ainsi, l'Union européenne offre l'opportunité de lancer des programmes spécifiques.

Naïma Adassen-Bouhadjar indique qu'elle est doctorante et qu'elle occupe un poste au CNAM. Elle assure la coordination d'un mastère européen. Léon Laulusa, pour sa part, est directeur des Relations Internationales et professeur associé au sein d'ESP Europe. Il a assuré la coordination de la commission internationale à heSam. Les objectifs de la Vice-Présidence consistent à capitaliser les synergies et prendre de nouvelles initiatives pour accroître la visibilité de la COMUE à l'international. Parmi les six priorités précisées, les démarches suivantes sont prévues :

- contribuer à harmoniser la politique scientifique internationale, en lien avec le CNRS et les chaires invitées, grâce à la mise en place d'une nouvelle gouvernance ;
- travailler sur la coopération grâce aux partenariats existants, notamment avec les Universités de Cologne, Montréal et Oxford ;
- travailler en lien étroit avec la commission Gestion des compétences, notamment sur la mobilité des chercheurs, des étudiants et des doctorants au plan international.

Le Président du Conseil d'administration estime qu'il est important de bénéficier des compétences des usagers, qu'il s'agisse des étudiants, des doctorants ou des auditeurs,

Jacques Bahry déplore que la francophonie n'ait pas été mentionnée dans cette présentation.

Le Président du Conseil d'administration rappelle que certains établissements sont implantés dans des pays francophones, notamment au Maghreb et au Liban. L'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) fournira un appui à la démarche de financement de projets. Parmi les projets relevant des nouveaux réseaux de la connaissance, figure la création d'un campus international en Afrique francophone.

7. Commission numérique, libre accès et documentation

Jean-Marc Lehu affirme que l'objectif de la Vice-Présidence consiste à favoriser l'agilité numérique au sein de la COMUE, dans le respect absolu du contrat de site.

Philippe Dedieu souligne que des engagements ont été pris vis-à-vis du ministère de tutelle dans le cadre du contrat de site. L'activité numérique a été dotée de supports budgétaires. Les projets s'inscrivent dans la continuité d'un travail collectif, réalisé par l'ensemble des établissements. La feuille de route de la commission consiste à réaliser une synthèse du contrat de site.

Les réponses fournies par heSam à des appels à projets ont donné lieu à des réussites. Ainsi, les experts du ministère ont émis une réaction positive au travail engagé pour le volet IDEX du projet Confluences. En revanche, l'échec rencontré pour le projet Défis numériques doit inciter la commission à lancer rapidement une réflexion sur le schéma stratégique numérique. En effet, la gouvernance et l'organisation constituent une faiblesse du dossier.

Il convient de poursuivre des objectifs réalistes et réalisables et de faire vivre les communautés professionnelles autour du numérique. La COMUE dispose d'atouts, puisqu'elle englobe des établissements particulièrement impliqués dans ces activités, ce qui permettra un partage d'expériences. Enfin, les établissements devront engager une réflexion pour affiner la stratégie d'heSam.

La fabrique numérique permettra aux équipes de travailler ensemble sur des projets numériques. Le programme « Nouvelle Offre pour de nouveaux publics », qui fait partie du contrat de site, comprend un volet dédié à Fun MOOC. Les MOOC du CNAM, de l'ENSAM et de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne placent heSam, membre fondateur de ce groupement d'intérêt public (GIP), en position de *leader* dans ce domaine, avec plus de 350 000 inscriptions et 28 MOOC. La communauté est positionnée en tête devant l'Institut Mines-Télécom et l'Université Paris-Saclay. D'autres objets numériques restent encore à inventer dans le secteur de la formation tout au long de la vie. En outre, un travail a été engagé dans le cadre de Fun

MOOC en Tunisie et au Maroc. Il convient de rappeler qu'une forte demande est exprimée en Afrique et en Asie. Enfin, la formation continue *B to B et B to C* est créatrice de valeur.

Les activités liées au cœur de métier d'heSam constituent un axe fondamental. A cet égard, le développement des relations avec l'Institut Homo Digitalis suscite de fortes attentes. En effet, la réflexion stratégique doit être nourrie par une vision à plus long terme, dans laquelle le numérique est un objet de recherche.

Le Président du Conseil d'administration souligne que la commission numérique, libre accès et documentation conduira sa réflexion en interface avec d'autres commissions. En matière de numérique, la communauté dispose d'une longueur d'avance et doit accentuer cet avantage.

En conclusion, les personnes proposées pour assumer les missions des Vice-Présidences sont particulièrement motivées et compétentes. Elles expriment une satisfaction à pouvoir travailler au sein de binômes. Il est suggéré aux membres du Conseil d'administration de procéder à un vote global sur les 14 noms proposés, sous la forme d'un scrutin de liste. En effet, ces personnes forment une équipe.

8. Débats et vote

Benjamin Salesse souhaite que les feuilles de route transmises au Conseil d'administration puissent être amendées dès lors que les commissions auront été constituées. Ce principe pourra être institué dans l'ensemble des commissions afin d'acter ce fonctionnement démocratique.

Le Président du Conseil d'administration souligne que les présentations avaient pour but de permettre à chaque personne proposée d'indiquer les objectifs de leur Vice-Présidence. Lors de leur première réunion, les commissions pourront s'attacher à la relecture et la modification de la feuille de route. Celle-ci pourra donc être amendée et pourra évoluer ultérieurement.

Benjamin Salesse insiste sur le fait que, lors du précédent mandat, la transmission d'une feuille de route était fréquemment sollicitée au sein du Conseil d'administration. Certes, les éléments qui ont été fournis peuvent permettre un vote indicatif et pourront être modifiés dans le cadre des commissions. Toutefois, celles-ci ne constituent pas des organes souverains. Or l'élaboration d'une feuille de route a pour but de définir une direction, qui doit être partagée et validée par l'équipe de direction et par le Conseil d'administration.

En l'occurrence, le contenu de ces documents est intéressant, mais il peut être utilisé pour fixer des directions diverses. Celles-ci peuvent constituer en une mise en commun des compétences ou, à l'inverse, tendre à une fusion de certaines entités, certains services ou certaines missions. Il convient de préciser le lien entre ces feuilles de route et la gestion des compétences et les ressources propres à chaque établissement. Une fois ces documents enrichis et modifiés par les commissions, il reviendra au Conseil d'administration d'accepter ou de s'exprimer en défaveur de ces angles de travail. En outre, leur contenu devra faire l'objet d'une communication aux instances des établissements.

Le Président du Conseil d'administration conclut que chaque commission définira sa feuille de route dans le cadre de sa première réunion. Celles-ci seront ensuite soumises au Conseil d'administration.

Une intervenante signale que la Journée heSam, le 8 juin, permettra un bilan du travail engagé par la communauté en matière de recherche et de formation. L'accent sera notamment mis sur les programmes PNM et les projets lancés dans le cadre de Confluences. Enfin, les remarques du Conseil d'administration seront prises en compte par les Vice-Présidents.

Un intervenant souhaite un rappel du calendrier des élections au Conseil académique.

Hugues Brunet indique que la Journée heSam aura lieu le 8 juin. Le vote électronique sera utilisé pour les élections des membres des deux premières catégories, représentant les enseignants chercheurs, les chercheurs et les autres personnels. Le scrutin sera ouvert durant une semaine, entre le jeudi 9 juin à 8 heures et le jeudi 16 juin à 17 heures. En ce qui concerne l'élection des membres de la quatrième catégorie, qui comprendra des représentants des usagers, les urnes seront ouvertes au Siège d'heSam le jeudi 16 juin de 10 heures à 17 heures.

Le Président du Conseil d'administration souligne que la Journée heSam sera l'occasion d'évoquer la vie de la communauté et d'appeler à une mobilisation pour ces élections.

Jean-Marc Lehu quitte la réunion et donne son pouvoir à Sandra Laugier.

Benjamin Salesse déplore l'organisation d'un scrutin de liste. En effet, celui-ci ne laisse pas la possibilité aux membres de l'instance d'exprimer un avis sur l'adaptation de telle ou telle personne au poste concerné, l'intitulé des commissions et certaines feuilles de route. Si des divergences s'expriment au sujet de certains noms ou d'une commission, le seul choix des membres du Conseil d'administration consistera à rendre un avis globalement défavorable. Il serait préférable que le système de vote permette d'exprimer un avis plus nuancé.

Le Président du Conseil d'administration propose aux membres de l'instance de rayer la mention d'un binôme si la Vice-Présidence ou la feuille de route sont considérées comme insatisfaisantes. Il sera ensuite procédé à un décompte binôme par binôme.

Cette proposition est retenue.

23 membres du Conseil d'administration sont appelés à voter. Neuf pouvoirs sont comptabilisés.

Les binômes recueillent respectivement 32, 31, 30, 31, 31, 27 et 32 voix favorables.

Les Vice-Présidents sont élus.

Le Président du Conseil d'administration propose aux membres du Conseil d'administration d'exprimer leur souhait d'intégration à une ou plusieurs commissions.

François-Guy Trébulle souhaite que des discussions préalables aient lieu au sujet du fonctionnement des commissions et de leur ouverture à d'autres participants, y compris des non titulaires.

Le Président du Conseil d'administration propose que l'instance prenne une décision formelle lors de la prochaine réunion. Une réflexion sera conduite, en lien avec les Vice-Présidents, sur le règlement intérieur des commissions. Ces règles de base devront être simples. Des règles plus élaborées pourront être examinées lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration.

Les membres de l'instance seront ensuite consultés par voie électronique pour faire acte de candidature au sein d'une ou plusieurs commissions. Les Vice-Présidents consulteront les membres des commissions pour choisir la date de leur première réunion. Celles-ci pourront se réunir avant le mois de septembre.

Ces propositions sont adoptées.

III. Contributions des membres pour le budget 2016 (délibération technique)

Le Président du Conseil d'administration propose aux membres de l'instance de délibérer sur les cotisations de chaque établissement au budget d'heSam, dont le montant a fait l'objet d'une proposition dans le cadre du précédent mandat.

Hugues Brunet précise que le budget 2016 a été adopté en novembre 2015. Celui-ci prévoyait une contribution des établissements à hauteur de 425 000 euros. Ce budget a été valablement adopté. Toutefois, sa ventilation n'a pas fait l'objet d'une délibération.

La ventilation des contributions actées au budget 2016 est approuvée à l'unanimité.

Le Président du Conseil d'administration rappelle qu'il avait été proposé aux membres du Conseil d'administration de pouvoir délibérer au sujet d'une délégation de signature. Toutefois, cette procédure ne peut être accordée qu'au Président, qui peut éventuellement subdéléguer sa signature à tel ou tel Vice-Président.

Hugues Brunet ajoute qu'il semblait possible de mettre en œuvre une délibération permettant de déléguer à une Vice-Présidence l'attribution 16, qui concerne les contrats et conventions. L'article 6 précise que le Conseil d'administration peut donner délégation. Toutefois, les statuts mentionnent que le l'instance peut donner délégation « *au Président* », et donc à lui seul. En revanche, le Président peut déléguer sa signature dans le cadre d'une délégation de signature.

Deux types d'empêchement, pour des raisons d'absence ou à un titre juridique ou statutaire, doivent être pris en compte. Dans le second cas, le Recteur sera saisi au titre de la tutelle pour contourner cet empêchement.

François-Guy Trébulle souhaite savoir si la subdélégation est explicitement prévue dans les statuts.

Hugues Brunet répond qu'il n'y a pas d'exclusivité à ce que la personne bénéficiant d'une délégation de signature en soit la seule détentrice.

IV. Questions diverses

Hugues Brunet propose un point sur l'organisation des élections au Conseil académique. Madame Yvonne Flour a été élue en tant que présidente du comité électoral consultatif. D'une part, aucune candidature n'a été exprimée pour la catégorie des autres personnels, qui comprend trois sièges. D'autre part, deux sièges sont à pourvoir au sein du collège A. De fait, plusieurs sièges restent actuellement disponibles.

La prochaine réunion de l'instance aura lieu le 18 mai à 9 heures et portera sur l'organisation des élections. Une circulaire a été diffusée à ce sujet. Celle-ci sera transmise aux membres du Conseil d'administration.

La séance est levée à 11h30

La prochaine réunion du Conseil d'administration aura lieu le 14 septembre 2016 à 9 heures.