

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA  
COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE  
PAR LA COMUE HESAM UNIVERSITE

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 22/03/2018



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Jean-Jacques Pollet, Président du  
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

## SOMMAIRE

I. Introduction .....	4
1 / Caractérisation du territoire .....	4
2 / Principales étapes de la structuration d'Hésam .....	5
3 / Le périmètre actuel d'Hésam et le contexte de l'évaluation .....	6
II. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de la coordination territoriale .....	7
1 / Un positionnement original .....	7
2 / Une vision stratégique confortée .....	7
3 / Des modes de coopération facilitateurs mais timides .....	8
4 / Une politique partenariale qui reste à définir et à mettre en œuvre .....	9
III. La gouvernance et le pilotage de la coordination territoriale .....	10
1 / Une organisation fédérale .....	10
2 / La nécessité d'une démarche qualité, encore balbutiante .....	11
3 / Promouvoir la marque « HESAM » et son appropriation .....	11
4 / Une structure administrative volontairement légère .....	12
a / Un potentiel de compétences porteur d'efficacité .....	12
b / Une mise en place d'actions intéressantes .....	12
c / Un processus en matière budgétaire et financière désormais stabilisé .....	13
d / Une professionnalisation nécessaire de l'action administrative .....	13
e / Vers l'installation de services induisant une plus-value pour les établissements de la Comue .....	14
f / Des outils de pilotage et de gestion à améliorer .....	14
5 / Un modèle économique actuellement peu viable .....	14
a / Un budget qui ne laisse guère de marges de manœuvre .....	14
b / Vers une dévolution d'autres compétences à la Comue .....	15
IV. Les missions et compétences de la coordination territoriale .....	16
1 / Vers une offre de formation spécifique « HESAM » .....	16
a / La formation doctorale et le collège des écoles doctorales : un objectif majeur à concrétiser .....	16
b / Les différentes voies de diplomation : une spécificité à afficher pour le doctorat .....	16
c / « 1000 doctorants pour les territoires » : un dispositif porteur .....	16
2 / L'innovation pédagogique : un atout à exploiter .....	17
a / Le modèle du centre Michel Serres .....	17
b / Une formation à la carte au sein d'Hésam qui peine à émerger .....	18
c / Le numérique : un atout à faire valoir et diffuser .....	18
d / L'entrepreneuriat : une démarche prometteuse .....	18
3 / Une recherche à redynamiser à partir des acquis et de l'identité nouvelle .....	19
4 / Une politique internationale en reconstruction .....	22
V. Conclusion .....	24
1 / Les points d'appui .....	24
2 / Les points de vigilance .....	24
3 / Les recommandations .....	25

VI. Liste des sigles .....	26
VII. Observations du président .....	28
VIII. Organisation de l'évaluation.....	32

# I. INTRODUCTION

## 1 / CARACTERISATION DU TERRITOIRE

La région Île-de-France est composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comporte 8 départements. Étendue sur un territoire de 12 012 km<sup>2</sup>, elle est la région la plus peuplée<sup>1</sup> et la plus dense de France métropolitaine. La population d'Île-de-France est en proportion plus jeune qu'au niveau national (55 % des franciliens ont moins de 40 ans ; la population âgée de 60 ans ou plus représente 18,5 % contre 23,4 %). Au sein de la région, la ville de Paris est une métropole de 2 millions d'habitants. La Métropole du Grand Paris, créée le 1<sup>er</sup> janvier 2016 sous forme d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre et à statut particulier, a pour vocation de bâtir « une métropole mondiale compétitive et innovante, respectueuse de son environnement et solidaire »<sup>2</sup>. La métropole du Grand Paris regroupe Paris, les départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, soit 124 communes et potentiellement 7 millions d'habitants au total<sup>3</sup>.

L'économie de l'Île-de-France se caractérise par le poids important des activités de services (activités de conseil, recherche, finances, commerce et administration). L'économie régionale se classe au premier rang national (en 2014, son produit intérieur brut – PIB – s'élève à 649 575 M€ soit 30,94 % du PIB national). La région accueille de nombreuses entreprises multinationales. Elle est la deuxième région en Europe en matière d'accueil des investissements étrangers. Le taux de chômage francilien en 2016 était de 8,7 % (contre 9,7 % au niveau national).

Le schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation 2017-2022 de la Région Île-de-France, adopté par les élus le 21 septembre 2017, se structure autour de « trois grandes orientations : i) s'orienter, se réorienter, se former et s'insérer tout au long de la vie ; ii) faire de l'Île-de-France une référence mondiale en matière de science et de technologie ; iii) soutenir des universités et des campus franciliens de niveau mondial ».

La région Île-de-France compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. La région comptait également 46 644 apprentis. Les établissements de la région ont délivré, en 2014, 18 434 diplômes nationaux en formation continue. Le taux de boursiers sur critères sociaux est moindre en Île-de-France (18%) que sur l'ensemble du territoire (26%). Cependant, on relève une forte disparité inter-académique entre Paris, Versailles (16 % et 17 % de boursiers) d'une part et Créteil (26%) d'autre part. La moitié des étudiants franciliens sont inscrits dans un établissement situé à Paris. Parmi les néo-bacheliers inscrits dans les universités de l'académie de Paris, 90 % sont issus de la filière générale (78 % au niveau national)<sup>4</sup>. En 2013, la région dénombrait 55 876 personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche<sup>5</sup> (53,7 % d'enseignants et 46,3 % de personnel des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé - Biatss). L'Île-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>5</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). Elle dénombrait en 2012, 150 360 personnels de recherche (équivalents temps plein - ETP). L'ensemble des organismes de recherche sont présents dans la région et la plupart y ont localisé leur siège social. En 2015, la région comptait 98 écoles doctorales (ED).

En Île-de-France, il existe huit coordinations territoriales, dont sept organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue). Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'enseignement supérieur parisien est structuré en trois Comue et une « association »<sup>6</sup>. Dans le cadre des projets investissements d'avenir, trois initiatives d'excellence (Idex) sont portées par les établissements franciliens. Parmi les établissements de la vague D, on citera PSL (750 M€ non consommable<sup>7</sup>), Sorbonne Universités pour l'enseignement et la recherche

<sup>1</sup> Populations légales 2014 (Institut national de la statistique et des études économiques - Insee).

<sup>2</sup> Discours du Premier ministre du 13 octobre 2014.

<sup>3</sup> Diagnostic de stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche (Strater), 2016. Chiffres les plus récents.

<sup>4</sup> Strater Focus Post-Bac Ile-de-France 2017.

<sup>5</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (DirD) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la DirD des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>6</sup> Les Comue Sorbonne Paris cité (SPC) ; Paris Sciences et Lettres (PSL) ; Hésam. La Comue Sorbonne Universités (SU) a évolué en « association » Sorbonne Universités au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

<sup>7</sup> Les dotations non consommables sont des dotations productrices d'intérêts annuels, pour le PIA1 au taux de 3,41 % et pour le PIA2 au taux de 2,49 %. Par ailleurs, le total des flux annuels est composé à la fois du revenu de ces dotations et d'un complément annuel de subvention.

(Super) (800 M€ non consommable) et, pour la vague E, Paris-Saclay (950 M€ non consommable). Suite à leur évaluation à mi-parcours en avril 2016, ces trois Idex ont bénéficié d'un allongement de leur période probatoire entre 18 mois et 2 ans pour approfondir leur modèle. L'Idex portée par la Comue USPC (vague D) a été arrêtée à la fin de sa période probatoire, le 30 juin 2016, mais USPC a été autorisée à redéposer un projet pour un examen par le jury international en 2018. Le programme Paris Nouveau Monde, porté par Hésam université, présélectionné pour la 2e vague du premier programme investissement d'avenir (PIA), a bénéficié d'un soutien spécifique sans labellisation (2012-2016) jusqu'à l'annonce de son interruption en janvier 2015 (cf. infra). Dans le cadre du PIA2, en février 2017, les « Initiatives Science, Innovation, Territoires, Economie » (I-Site) Future (280 M€ non consommable) et Paris Seine Initiative (280 M€ non consommable), portées respectivement par la Comue Paris-Est et la Comue Paris Seine, ont été labellisées.

## 2 / PRINCIPALES ETAPES DE LA STRUCTURATION D'HESAM

Le périmètre du regroupement a fortement évolué depuis la création du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Hésam sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique (EPCS) en fin d'année 2010<sup>8</sup>. Le Pres regroupait initialement 9 membres fondateurs<sup>9</sup> : le conservatoire national des arts et métiers (Cnam), l'école française d'extrême orient (Efeo), l'école des hautes études en sciences sociales (EHESS), l'école nationale des chartes (ENC), l'école nationale supérieure des arts et métiers (Ensam), l'école nationale supérieure de création industrielle (ENSCI-Les Ateliers), l'école pratique des hautes études (EPHE), l'école supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe), l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ainsi que 3 membres associés : l'école nationale d'administration (Ena), l'institut national d'histoire de l'art (INHA), l'institut national du patrimoine (INP) et, à partir de 2011, l'institut national d'études démographiques (Ined). En 2013, l'école nationale supérieure d'architecture de Paris-La-Villette (ENSAPLV), le centre de formation des journalistes, France clusters et l'institut Français de la mode rejoignent Hésam en tant que membres affiliés. À la suite de la loi de juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, le Pres Hésam est transformé en Comue à statut d'établissement public de recherche et d'enseignement supérieur (EPSCP)<sup>10</sup>. Le CNRS y est présent comme membre à part entière.

Le projet Idex « Paris Novi Mundi Université » a été présenté en 2012 dans le cadre du PIA1. Il n'a pas été retenu mais a été classé, lui permettant de bénéficier d'un financement spécifique consommable de 18 M€ pendant 3 ans visant à définir une nouvelle Idex en 2015 (le projet a alors été renommé Paris Nouveau Monde – PNM). En septembre 2014, l'EPHE, l'EHESS, l'Efeo, l'ENC et la FMSH ont quitté Hésam. Suite à ces départs, le projet PNM a été suspendu par l'agence nationale de la recherche (ANR). Le montant de la subvention est alors passé de 18 M€ à 14,5 M€ et le terme du financement a été fixé au 30 juin 2016 (date prévue initialement pour son éventuelle prolongation).

Les statuts publiés le 26 août 2015 intègrent l'ENSAPLV comme membre fondateur d'Hésam. Le contrat de site d'Hésam a été signé le 20 octobre 2015. Les principaux volets de site de ce contrat sont les suivants :

- « Construire la Comue Hésam Université.
- Une stratégie internationale pour répondre au décentrement des savoirs à l'échelle du monde.
- Donner à la Comue les outils d'une stratégie de recherche partagée.
- Construire un pôle international d'expertise, valoriser la recherche, renforcer les liens avec le monde de l'entreprise et des collectivités.
- Produire et diffuser la culture scientifique, technique et industrielle.
- Une politique doctorale commune.
- Construire le socle de l'université par les licences et les masters.
- Mettre l'innovation pédagogique au service de l'entrepreneuriat et des métiers de l'entreprise.
- Renforcer le rôle de premier opérateur national pour la formation tout au long de la vie.
- Associer les étudiants à la construction de la Comue.
- Construire la gouvernance d'Hésam numérique.
- Le numérique dans la recherche : construire les outils, travailler les objets, donner sens au changement.
- Le numérique au service de l'innovation pédagogique : une nouvelle offre pour de nouveaux publics.
- Edition, diffusion, documentation. »

En 2017, le périmètre d'Hésam subit une dernière évolution majeure avec le retrait de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, de l'ESCP Europe et de l'Ena, ainsi que l'affiliation du centre des études supérieures industrielles (Cési) et des 4 écoles d'arts appliqués de Paris (cf. infra).

<sup>8</sup> Décret n°2010-1751 du 30 décembre.

<sup>9</sup> Rapport d'autoévaluation d'Hésam.

<sup>10</sup> Décret n°2015-1065 du 26 août 2015.

### 3 / LE PERIMETRE ACTUEL D'HESAM ET LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

Les établissements appartenant à la Comue accueillent, en 2017, 112 804 étudiants et auditeurs. Les établissements d'Hésam emploient 2 370 enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs (2 580 en comptant les établissements associés et affiliés). Environ 860 doctorants sont inscrits dans ces établissements. La Comue, définie elle-même comme fédérale, regroupait en novembre 2017, au moment de la visite, 8 membres<sup>11</sup> :

- Le Cnam : grand établissement, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sous tutelle du Mesri et dont les trois missions sont la formation tout au long de la vie, la recherche et la diffusion de la culture scientifique et technique. Le Cnam accueille 64 800 auditeurs<sup>12</sup>.
- L'Ensam : école d'ingénieurs, EPSCP sous tutelle du Mesri, dotée de huit campus et trois instituts régionaux. L'Ensam accueille près de 6 000 étudiants<sup>13</sup>.
- Quatre grandes écoles, sous tutelle du ministère de la culture ou du ministère chargé de l'Industrie : l'ENSAPLV (2 173 étudiants<sup>14</sup>), l'ENSCI-Les Ateliers (351 élèves et stagiaires<sup>15</sup>), l'école du Louvre (1 613 élèves<sup>16</sup>), l'INP (171 élèves<sup>17</sup>).
- Deux organismes de recherche : le CNRS et l'Ined.

La Comue comprenait également six membres affiliés : i) le centre des études supérieures industrielles (Cési) ; ii) une association fédérant 4 établissements publics locaux d'enseignement : la conférence des écoles d'arts appliqués de Paris (Cesaap), fédérant l'école Duperré, l'école Boulle, l'école Estienne, l'école nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art (Ensaama) ; iii) deux établissements d'enseignement supérieur : l'Institut français de la mode (IFM) et le centre de formation des journalistes (CFJ) ; iv) deux associations d'entreprises : France Clusters (FC) et la fondation nationale entreprises et performance (FNEP)<sup>18</sup> ainsi qu'un membre associé<sup>19</sup> : l'INHA (grand établissement, EPSCP).

Depuis le départ de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Hésam est composée de deux écoles doctorales : l'ED Abbé Grégoire portée par le Cnam et l'ED Sciences des métiers de l'ingénieur portée par l'Ensam et co-accréditée avec le Cnam. Le collège doctoral Hésam réunit les responsables des ED actuelles ainsi que des représentants de ceux des établissements qui ne disposent pas de formation doctorale. Les établissements sont tutelles de 47 unités de recherche dont 9 unités mixtes de recherche (UMR) avec le CNRS<sup>20</sup>.

Le budget 2017 d'Hésam s'élève à 1,2 M€<sup>21</sup>. Son plafond d'emplois s'élève à 22 ETP pour 2017.

De par la composition de ses membres, une caractéristique importante et unique de la Comue Hésam est son organisation réticulaire : le Cnam, l'Ensam et le Cési sont des établissements implantés sur tout le territoire national (on dénombre 54 implantations au total).

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux trois axes suivants :

- L'adaptation des structures et de la stratégie au nouveau périmètre d'Hésam.
- La spécificité du modèle Hésam université.
- La trajectoire de la coordination territoriale.

<sup>11</sup> Lors du conseil d'administration d'Hésam du 14 février 2018, l'adhésion comme membres du Cési, de l'école Boulle, de l'école Estienne, de l'école Duperré, de l'Ensaama et de l'Institut français de la mode y a été approuvée, après que le conseil des membres se soit prononcé favorablement à l'unanimité le 31 janvier 2018. La communauté devrait ainsi passer de 8 membres à 14 membres.

<sup>12</sup> Chiffre 2015-2016, site internet du Cnam.

<sup>13</sup> Site internet de l'Ensam.

<sup>14</sup> Rapport d'activité de l'ENSAPLV 2016.

<sup>15</sup> Rapport d'activité de l'ENSCI-Les Ateliers 2016.

<sup>16</sup> Rapport d'activité de l'école du Louvre 2016.

<sup>17</sup> Effectif INP 2017 : 81 conservateurs stagiaires et 90 étudiants restaurateurs.

<sup>18</sup> À compter du 14 février 2018, la liste des membres affiliés ne compte plus que le CFJ, France Cluster, et la FNEP.

<sup>19</sup> Même si la convention d'association n'a jamais été signée.

<sup>20</sup> Présentation du président d'Hésam au comité d'experts. Notons que le président du comité n'a, à juste titre, pas inclus les UMR de l'Ensam localisées sur d'autres sites territoriaux.

<sup>21</sup> Le budget 2018 après décision modificatrice n°1 s'élève à 1,733 M€ pour un plafond d'emplois de 18 ETP pour 2018.

## II. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA COORDINATION TERRITORIALE

### 1 / UN POSITIONNEMENT ORIGINAL

Aux jours de la visite, Hésam université réunit donc 8 membres fondateurs : 2 EPSCP à statut de grand établissement, 2 organismes de recherche, et 4 grandes écoles, sous tutelle du ministère de la culture ou du ministère chargé de l'industrie. Elle comprend également 1 membre associé, 6 membres affiliés et 2 associations d'entreprises (cf. supra).

On peut considérer que ce périmètre est aujourd'hui stabilisé dans ses grands équilibres, même s'il est susceptible de faire encore l'objet de quelques ajustements : début septembre, le conseil des membres d'Hésam a adopté le principe selon lequel le Cési, l'école Boule, l'école Duperré, l'école Estienne et l'Ensaama avaient vocation à devenir membres. L'INHA dont la convention d'association à Hésam n'a jamais été signée et qui affichait une participation en début de contrat à deux coordinations territoriales (SU et Hésam), fait le choix de ne pas s'inscrire dans des regroupements territoriaux. D'autres établissements en réseau national sont en outre – selon le RAE (p.4) – en discussion avec Hésam en vue d'une possible adhésion.

Comme pour la plupart des autres regroupements, on mesure la complexité liée à la diversité des établissements réunis au sein d'Hésam, qui sont régis par des statuts différents et relèvent de tutelles différentes. À juste titre, Hésam entend aujourd'hui rompre avec la logique d'opportunité qui a prévalu dans la première phase de sa création. Elle affiche avec force que l'appartenance au groupement repose désormais sur l'adhésion à un projet original d'établissement fédéral, avec le modèle-cible d'« une université des territoires, des arts et des métiers ». Il lui reviendra d'examiner rigoureusement, selon ce critère, les éventuelles futures demandes d'association, sous peine d'affaiblir la cohérence de l'ensemble constitué. D'un point de vue réglementaire, rappelons par ailleurs que le décret constitutif d'Hésam, 2015-106<sup>22</sup>, comporte dans son annexe<sup>23</sup> la liste des établissements qui composent Hésam. Cette liste, on l'a vu, est désormais caduque. Il convient donc que les statuts soient modifiés et la liste des partenaires, actualisée.

Hésam revendique ainsi son caractère atypique, qui peut sembler bousculer la notion de coordination territoriale au sens strict, d'une part parce que la notion de site comme celle de territoire n'est guère adaptée au contexte parisien, d'autre part parce que plusieurs de ses établissements membres (le Cnam, l'Ensam, le Cési) sont intrinsèquement des structures en réseau national (et international), – un caractère « réticulaire » qui donne d'ailleurs à la communauté une capacité à essaimer, à nouer des partenariats ancrés dans les territoires et à favoriser la mise en œuvre de méthodes innovantes de travail collaboratif. Ces spécificités font qu'Hésam université occupe un positionnement tout à fait original dans le paysage des Comue franciliennes. Le retrait de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et d'autres écoles (EHESS, EPHE, en particulier), d'abord vécu comme un affaiblissement, permet aujourd'hui à la Comue de s'affranchir encore davantage du modèle universitaire classique. À cet égard, le débat autour du « S » de l'acronyme Hésam prête à confusion. La dénomination de la communauté a évolué parallèlement à l'évolution du périmètre : Hautes Etudes Sorbonne Arts et Métiers : « heSam Université » (statuts de 2015) ; Hautes Ecoles Sorbonne Arts et Métiers : « heSam Université » (décret du 16 octobre 2016) ; Hautes Ecoles Sciences Arts et Métiers : « HESAM Université » (réflexion en cours comme nouveau nom d'usage possible). Le nom « Sorbonne » fait partie de l'appellation d'une autre coordination parisienne et de trois universités. Dans l'accord transactionnel récemment signé avec l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, il est fait référence au règlement intérieur qui fixe la dénomination d'usage en « HESAM Université », sans développer l'acronyme. La Comue a fait le choix de garder ce nom de marque au risque d'un certain manque de lisibilité.

### 2 / UNE VISION STRATEGIQUE CONFORTEE

Le projet stratégique de site, travaillé de façon collégiale avec les chefs d'établissement et finalisé fin 2014 malgré de premières fortes perturbations (départ de cinq établissements et arrêt du projet PNM), est corrélé au projet « Confluence », déposé début 2015, pour prendre la relève du projet perdu. Même non retenu comme l'ex ou l-site, « Confluence », pensé comme outil de transformation d'Hésam université, a tracé les grands principes et les valeurs de la Comue portés dans le contrat de site 2014-2018.

<sup>22</sup> Le décret modificatif 2016-1233 porte uniquement sur le changement du développement de l'acronyme.

<sup>23</sup> Titre 1, article 2.

La vision stratégique d'Hésam est la construction d'un nouveau type d'université fédérale<sup>24</sup> :

- « résolument interdisciplinaire,
  - en recherche,
  - formation professionnalisante tout au long de la vie,
  - et innovation,
- portant sur les transformations sociétales et la prospective,
- conjuguant les compétences de ses établissements membres en création, sciences sociales, art, sciences du patrimoine, technologie et numérique,
- structurée en un réseau d'implantations propres dans toutes les régions de France, outremer et à l'international,
- et fonctionnant en mode projet. »

Les domaines d'activité d'Hésam correspondent aux quatre vice-présidences de l'équipe opérationnelle actuelle, resserrée depuis le départ de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne :

- la recherche interdisciplinaire ;
- la formation et la vie étudiante ;
- le numérique, au service de l'émergence de pédagogie innovante ;
- le développement, au service des partenariats.

Ces domaines d'activité se structurent eux-mêmes autour de 4 champs thématiques transversaux qui sont le résultat des évolutions du périmètre d'Hésam université depuis 2012 :

- industrie et territoire ;
- arts, création, conception et patrimoine ;
- travail, emploi et métiers ;
- numérique et société.

Ces champs thématiques interdisciplinaires choisis par la coordination territoriale (et issus du projet PNM) sont lisibles, cohérents avec les objectifs de positionnement et pertinents au regard des compétences exercées par chacun des établissements ; le modèle-cible « d'une université des territoires, des arts et des métiers » répond pleinement aux spécificités de ceux-ci et à la culture qui est la leur.

D'une manière générale, le comité salue le travail réalisé depuis moins d'un an pour consolider une nouvelle vision stratégique d'Hésam, confortée aujourd'hui par l'adhésion de nouveaux membres.

Cette stratégie a été revue lors d'un séminaire, en janvier 2017, ouvert sur la base du volontariat aux membres du bureau, chefs d'établissement, membres du conseil d'administration et membres du conseil académique. La stratégie est traduite en actions structurantes et d'accompagnement, tant pour la gouvernance que pour les domaines relevant des quatre vice-présidences, avec des objectifs définis à court et moyen terme. Le comité souligne l'intégration d'une des valeurs spécifiques d'Hésam dans cette stratégie, à savoir la définition d'une politique scientifique interdisciplinaire commune en recherche et formation. La stratégie globale a été déclinée en plan d'actions à court terme dans le cadre de la fin du contrat de site actuel, et à moyen terme dans le cadre du futur contrat de site.

Le comité recommande d'aller plus loin dans la description de ces plans d'actions en clarifiant la gestion de projet correspondante (pilote, acteurs, jalons, etc.) pour faciliter la communication et assurer la visibilité de ces actions en donnant ainsi un contenu concret aux valeurs d'Hésam.

### 3 / DES MODES DE COOPERATION FACILITATEURS MAIS TIMIDES

Le contrat de site (page 13) précise que trois principes président à l'organisation des relations entre Hésam et les établissements qui la composent, celui de portage, celui de coopération renforcée et celui de responsabilité collégiale. Ces principes permettent que chaque établissement membre et la Comue optent pour le fonctionnement le plus efficace dans les échanges entre membres. Le principe de portage est

---

<sup>24</sup> Source : document d'orientation stratégique d'Hésam Université dans le cadre de l'évaluation Hcéres.

effectivement mis en place pour le centre Michel Serres<sup>25</sup>, porté par l'Ensam, et pour le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité), porté par le Cnam. Une convention (non datée)<sup>26</sup> a été signée entre Hésam et l'Ensam qui donne une place à chaque acteur. Elle précise, entre autres (page 7), que le centre Michel Serres s'autofinance et partage la gestion budgétaire et financière entre les recettes gérées par Hésam qui les transfère à l'Ensam et les dépenses que gère l'Ensam. Il n'a pas été fait mention de convention de portage pour Pépité. Fonder les relations entre établissements sur ces principes va dans le bon sens. Sans doute faudrait-il, quand d'autres champs de coopération seront ouverts, prévoir dans la convention un dispositif de suivi d'activités qui mette au moins en regard les actions réalisées et les moyens utilisés.

Si ce dispositif de portage a fait la preuve de son efficacité, on peut néanmoins considérer que pour faire émerger une culture commune, accompagnée d'un sentiment d'appartenance à une même communauté, il conviendra de développer davantage d'autres formes de coopération entre établissements, fondées en particulier sur la mutualisation de services et d'activités (documentation, édition, vie étudiante etc.), qui paraît aujourd'hui encore embryonnaire.

#### 4 / UNE POLITIQUE PARTENARIALE QUI RESTE A DEFINIR ET A METTRE EN ŒUVRE

Le comité note que le contrat de site n'affiche pas de domaine d'activité lié aux partenariats. Il cite rapidement le besoin de renforcer les liens avec le monde économique et annonce la création d'un « club des partenaires Hésam » s'inspirant des relations avec les entreprises du Centre Michel Serres. Il est dommage que ce club n'ait pas encore été mis en place. À ce jour, il apparaît que les établissements membres n'ont pas confié de compétences propres à la Comue en matière d'initiative de relations partenariales industrielles.

Le contrat de site est aussi peu disert sur les actions partenariales avec Paris, la métropole du Grand Paris ou la Région Île-de-France ; il affiche néanmoins le souhait d'Hésam d'être un acteur de la transformation et de la réinvention de la ville en mettant ses implantations en synergie. L'instabilité du périmètre d'Hésam n'a à ce jour pas facilité le développement de sa politique géographique.

Dans le cadre du CPER 2015-2020, les projets financés l'ont été au profit des établissements (l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'EHESS, le Cnam). Hésam a été invitée, pour la première fois au niveau de la région, à l'occasion de la révision du contrat de plan État Région (CPER) en 2016.

Le potentiel interdisciplinaire d'Hésam mériterait d'être valorisé davantage auprès des collectivités territoriales, qui traitent par habitude directement avec les établissements, mais qui ont aujourd'hui bien conscience de l'intérêt des quatre champs thématiques de cette Comue. Le comité recommande également à Hésam, aux valeurs maintenant affirmées et stabilisées, de construire une politique partenariale afin de valoriser davantage l'approche transdisciplinaire interétablissement auprès des acteurs du monde socio-économique.

Le comité invite par ailleurs Hésam à construire un partenariat avec le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) afin de développer en son sein une vie étudiante encore trop embryonnaire. En effet, malgré les départs d'établissements qui ont affecté Hésam, le regroupement représente encore une opportunité aux yeux des étudiants (comme l'a montré la position de ces derniers au sein du conseil académique, par exemple). Les initiatives envisagées par leurs représentants, telles que la carte Hésam permettant l'accès à toutes les bibliothèques, manifestations sportives et activités culturelles communes, sont de nature à renforcer la cohérence d'Hésam. Mais elles sont encore à l'état de projet.

Le comité recommande que soit développé un véritable plan d'action allant dans ce sens.

---

<sup>25</sup> Le centre Michel Serres forme depuis 2013 des étudiants de niveau Master et post-Master à la conduite de projets d'innovation, en partenariat avec le monde professionnel. Trois formations sont proposées : le semestre Michel Serres (depuis février 2013), le diplôme du centre Michel Serres (depuis septembre 2014) et le post-Master du centre Michel Serres (depuis septembre 2016).

<sup>26</sup> La convention de portage du Pepite a été approuvée par le conseil des membres, le 18 octobre 2017 et par le CA d'Hésam en date du 14 février 2018.

# III. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE LA COORDINATION TERRITORIALE

## 1 / UNE ORGANISATION FEDERALE

Hésam a fait le choix d'une organisation interne de type fédéral répondant aux enjeux de sa stratégie de développement. Les trois organes de gouvernance sont définis par la loi de juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (ESR) et les statuts de la communauté :

- un conseil d'administration de 40 membres ;
- un conseil des membres, réunissant actuellement les 8 membres fondateurs, auquel participent également les chefs d'établissement des membres associés ;
- un conseil académique de 60 membres, installé depuis le 29 septembre 2016.

Si les élus ainsi que les personnalités extérieures qui siègent dans les conseils s'accordent à juger que leur voix y est entendue, on peut constater que la taille importante des conseils, certes voulue par la loi, n'est pas en adéquation avec le modèle singulier d'Hésam et sa volonté de construire une gouvernance souple et réactive, répondant aux enjeux de sa stratégie de développement.

Après le retrait de 3 membres fondateurs, la gouvernance a été modifiée et le nombre de vice-présidences (7 à l'origine) a été réduit à 4 (correspondant aux domaines d'activité retenus). On ne peut que souscrire au RAE qui présente page 32 cette « nouvelle organisation plus compacte et plus simple qui permet des réunions de bureau plus fréquentes et plus efficaces, et donne une meilleure lisibilité en interne comme en externe ».

L'équipe opérationnelle, coordonnée par le délégué général, est composée d'une quinzaine de chargés de mission, structurés en services (cellule développement, cellule numérique, cellule recherche, formation et vie étudiante) qui interviennent en soutien aux actions coordonnées par les vice-présidents et mises en œuvre soit par les établissements eux-mêmes porteurs des actions (comme pour le centre Michel Serres et le Pépité Hésam Entreprendre), soit par l'équipe elle-même (programme « 1000 doctorants pour les territoires »<sup>27</sup>, projet « Sok@A »<sup>28</sup>, cartographie des formations et de la recherche Hésam – cf. infra, observatoire des usages du numérique et des pratiques pédagogiques). La cellule support (affaires générales, communication, administration et finances) peut être qualifiée de « sobre » selon l'expression du président. Lors de la visite, le comité a pu mesurer l'engagement de ces personnels. Si la Comue envisageait de passer aux responsabilités et compétences élargies (RCE) comme elle y réfléchit, il conviendrait d'examiner l'évolution de la prise en charge des fonctions-support (cf. infra).

À l'issue du séminaire organisé le 18 janvier 2017, le choix a été fait de ne pas rigidifier les 4 champs thématiques transversaux en les érigeant en « instituts » ou en les dotant d'une direction propre. Il a été finalement décidé de ne faire désigner par le conseil académique que des « coordonnateurs de champs » procédant par appel à manifestation d'intérêts. Ce choix, certainement pertinent au regard de l'objectif de sobriété et de lisibilité, soulève cependant la question de l'articulation entre ces coordonnateurs des différents champs et les vice-présidents de chacun des domaines d'activité.

D'une manière générale, les instances de la coordination territoriale et les acteurs de la gouvernance ont des attributions bien définies ; la coordination territoriale dispose d'un organigramme structurel et fonctionnel en cohérence avec les activités déployées, identifiant les services et répondant aux enjeux de sa stratégie de développement. Par ailleurs, on aperçoit bien le rôle structurant qu'a joué, pour la constitution d'Hésam, le projet Paris Nouveau Monde, qui a permis de mettre en place une organisation politique et administrative. La fin de PNM et le changement de périmètre d'Hésam ont modifié les équilibres. Il conviendrait de réfléchir à la manière de prendre en compte cette évolution dans le mode de gouvernance

---

<sup>27</sup> Projet associant Hésam, l'agence nationale de la recherche technologique (ANRT), le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), l'association Bernard Gregory (ABG) et l'association des doctorants en conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) en sciences humaines et sociales (ADCIFRE SHS), dans le but de mettre en place un programme de sensibilisation aux Cifre en collectivités territoriales, ou au sein d'une structure agissant dans le cadre d'une mission publique et sociétale.

<sup>28</sup> Dispositif complet d'aide à la valorisation des *soft skills* des apprenants d'Hésam (auto-positionnement numérique-recommandation de ressources en lignes et accompagnement en présentiel par le biais d'ateliers thématiques).

lui-même qui, mise à part la réduction du nombre de vice-présidences, n'a pas profondément évolué par rapport à la période antérieure.

## 2 / LA NECESSITE D'UNE DEMARCHE QUALITE, ENCORE BALBUTIANTE

Le RAE (p.36) témoigne de la connaissance par Hésam de la méthodologie de la démarche qualité et de son importance. Les champs d'application en sont définis : activités comptables, portage, fonctionnement des instances, suivi des programmes de coopérations. De plus, le RAE, de même que le compte rendu d'un conseil d'administration (20 juin 2017), reprend la liste des forces et faiblesses dans une matrice SWOT (strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunités (opportunities), threats (menaces)) qui rythme le rapport (pages 18, 66). L'élaboration du RAE elle-même contribue à montrer la capacité d'Hésam à réfléchir et à analyser sa propre activité.

Au fil des rencontres, il est apparu que des initiatives personnelles présentaient des embryons de formalisation d'une démarche qualité. Les documents produits pour le suivi des actions pendant la période de PNM ainsi que ceux construits dans le cadre de la présente évaluation vont également dans ce sens.

Cependant, ni les documents fournis au comité préalablement à la visite, ni les informations recueillies au cours des entretiens n'ont mis en évidence un début de mise en œuvre ou à tout le moins une amorce de concrétisation (groupes de travail ad hoc, personnels sensibilisés), d'une démarche qualité. Les documents fournis attestent d'ailleurs, par leur hétérogénéité, d'une faible maîtrise documentaire (pas de charte graphique, absence de date, de référence-rédacteur, de mention de validation, etc.). Il serait nécessaire de généraliser le management par projets, incluant la mise en place systématique et le suivi des plans d'actions d'amélioration, intégrant le déploiement de la stratégie et la priorisation au regard des risques et opportunités. Il est sûr que la structure administrative est modeste (9 ETP consacrés aux services support cf. supra) et que les outils d'observation de l'activité et de son suivi sont rudimentaires (tableaux Excel). Hésam gagnerait à envisager de s'appuyer sur les compétences et les outils existants chez ses membres.

Pour autant, les liens et les interactions d'Hésam touchent, en amont et en aval, beaucoup de structures et/ou de personnes différentes, dans des calendriers précis, sur des tâches délimitées avec les responsabilités qui s'y attachent : le comité recommande qu'Hésam s'engage dans la mise en place d'une démarche qualité qui renforcerait la solidité de son action, et pourrait servir d'exemple et d'argument dans les échanges avec les établissements de la Comue.

## 3 / PROMOUVOIR LA MARQUE « HESAM » ET SON APPROPRIATION

La construction de l'identité de la communauté s'est faite dans un premier temps par l'installation du nom et de la marque « Hésam » (la communauté est propriétaire de la marque « Hautes Ecoles Sorbonne Arts et Métiers – HESAM Université », alors que la marque déposée en 2010 par Paris 1 Panthéon Sorbonne était « hautes études Sorbonne arts et métiers »). Le développement de l'acronyme, resté identique depuis la création de la Comue, a subi des modifications en fonction des différentes évolutions de son périmètre (cf. supra).

Hésam a défini une stratégie de communication externe et interne avec la désignation d'un responsable communication placé au sein des services centraux sous la responsabilité du délégué général. Cette stratégie se décline selon différents moyens :

- Le site web « [www.hesam.eu](http://www.hesam.eu) » auquel la plupart des institutions membres font référence sur leur propre site. Il n'y a pas eu pour l'instant d'analyse de la fréquentation du site. La Comue en prévoit une mise à jour en janvier 2018.
- Hésam est présent sur Wikipédia et les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn, sur lesquels les mises à jour sont régulières.
- Quant à la communication écrite, les logos des établissements et d'Hésam cohabitent sur les supports de communication des événements et programmes scientifiques communs.

L'un des premiers projets importants d'Hésam, qui permettait d'avoir une vision panoramique sur l'offre de formation de tous les établissements membres, était la réalisation d'une cartographie de ces formations. Hésam a développé une première version (version test) de la cartographie des formations dispensées ainsi que des domaines de recherche des institutions membres. Actuellement il n'existe pas de procédure de mise à jour de cette cartographie, mais Hésam table toujours sur une mise en ligne de la version 2 de l'outil de la

cartographie avant fin 2017. Dès lors que le périmètre de la communauté sera définitivement fixé, un plan précis de développement de cette cartographie sera mis en œuvre et une seconde version développée.

L'identité de la communauté s'est construite au travers de quelques projets emblématiques, tels que « Paris Nouveau Monde » et le Centre Michel Serres. Ce dernier est actif dans 5 projets liés à Paris et sa région. Hésam assure, d'autre part, le relais de la communication des projets montés par les établissements.

La communication interne s'appuie sur le site web et sur une Newsletter mensuelle. Les informations émanant d'Hésam sont systématiquement transmises aux responsables de la communication de chaque établissement qui les relaient à leurs équipes. Les personnels administratifs sont sensibilisés par le biais des commissions auxquelles ils peuvent être amenés à participer.

Bien que le RAE ait identifié l'importance de la communication interne (il précise qu'il s'agit d'une « priorité d'action pour Hésam université », p.42), les entretiens menés par le comité ont conduit à constater que l'adhésion des personnels et des étudiants à la communauté semble être encore faible.

Il faut sans doute mettre en partie au crédit de l'efficacité de la politique de communication d'Hésam les demandes d'adhésion du Cési, des 4 Écoles d'Arts appliqués de la ville de Paris et de l'IFM, qui contribuent à asseoir le projet communautaire.

Le comité recommande, suite au changement de périmètre, de clarifier la protection de la marque Hésam (plusieurs dépôts sous différentes formes sont actuellement enregistrés sur le site des marques de l'Institut national de la propriété industrielle) et d'inviter toutes les institutions membres, quel que soit leur statut, à afficher sur leur site web, sur leurs supports fixes de communication (cartes de visite, signatures de mail, affiches, flyers etc.), sur les publications et sur les diplômes qu'ils délivrent, leur appartenance à Hésam.

## 4 / UNE STRUCTURE ADMINISTRATIVE VOLONTAIREMENT LEGERE

L'évolution du périmètre d'Hésam, fortement perturbée par les départs successifs de l'EPHE, de l'EHESS, de l'Efeo, de l'ENC, de la FMSH, de l'ESCP Europe, de l'Ena et de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, partenaires initiaux essentiels dans la constitution d'Hésam, ainsi que la réalisation du programme PNM et son arrêt prématuré (le contrat de site prévoyait initialement la fin des financements de PNM en 2018), ont inévitablement eu des conséquences importantes sur les travaux menés par l'équipe dirigeante et sur l'organisation de la fonction administrative. Celle-ci est désormais stabilisée, avec des réussites manifestes mais aussi quelques points de vigilance auxquels il faudrait remédier dans un avenir proche.

### a / Un potentiel de compétences porteur d'efficacité

Les personnels affectés aux tâches de support et de soutien sont pour la plupart d'entre eux recrutés en tant que contractuels avec un niveau à Bac +5, ce qui laisse augurer d'une compétence de haut niveau.

Conformément aux termes du contrat de site, Hésam est désormais doté de 24 emplois<sup>29</sup>, dont deux sont directement affectés au campus Condorcet (alloués en fait à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ancien membre de la Comue, sans visibilité pour Hésam). Parmi les vingt deux emplois restants, neuf sont affectés sur des fonctions support en services centraux dont un est encore vacant au moment de la visite du comité et sera dédié à la gestion des retraites, quatre au centre Michel Serres auquel s'ajoute un poste à venir pour l'accompagnement de l'essaimage du centre Michel Serres à Nantes, trois au Pépîte, trois au numérique et deux à l'international. La structure administrative est légère, comme la présente le président d'Hésam et le souligne à plusieurs reprises le RAE : plus de la moitié des emplois sont positionnés sur le soutien à la recherche, à la formation et au numérique, proportion qui pourrait être encore renforcée grâce aux emplois nouveaux. Elle répond en cela opportunément aux principes d'une Comue dont la vocation n'est pas de gérer elle-même toutes les questions administratives.

### b / Une mise en place d'actions intéressantes

Les services centraux de la Comue disposent de quelques outils : un tableau comportant la liste des personnels, leur statut et leur affectation, un suivi sous Excel, par ressaisie des informations extraites du logiciel « Système d'information financier, analytique et comptable » (Sifac), établi par la mission affaires financières concernant la situation financière de l'établissement, détaillé par pôle<sup>30</sup>. Des personnels administratifs ont

<sup>29</sup> Depuis 2014, les emplois sont arrivés progressivement.

<sup>30</sup> Suivi financier 2017.

opportunément pris l'initiative de construire des fiches décrivant la liste des tâches qui leur sont dévolues, avec des calendriers, des procédures, des circuits. Plus globalement, un « bilan de l'équipe administrative, technique et financière » décrit, pour le premier semestre 2016, les actions portées par Hésam<sup>31</sup>.

Pour citer d'autres exemples de choix pertinents, le comité pense à l'affectation sur une mission internationale d'un des neuf emplois réservés à l'administration, qui a permis l'organisation bienvenue de journées « Europe », appréciées des participants<sup>32</sup>, membres de la communauté universitaire (cf. Chapitre V, une politique internationale en reconstruction) ; ou encore la décision de confier le pilotage du projet « 1000 doctorants » à une personne spécifiquement recrutée pour travailler en mode projet<sup>33</sup>.

### c / Un processus en matière budgétaire et financière désormais stabilisé

En 2017 et en 2018, le budget s'élevait respectivement à 1,5 M€ et 1,7 M€, équilibré en recettes et en dépenses. Le processus budgétaire qui prévaut pour construire le budget associe le délégué général au président de la Comue. Les choix sont prudents, notamment en recettes, en utilisant les décisions budgétaires modificatives en cours d'année, qui permettent d'inscrire les recettes provenant d'appels à projets gagnés seulement au moment où elles ont été notifiées.

Dans le domaine financier, bien évidemment, les péripéties de la construction de la Comue ont pesé sur l'évolution des comptes d'Hésam, à quoi s'est ajouté, jusqu'en 2015, le choix comptable de ne pas traiter les importantes subventions liées à PNM en comptes de tiers<sup>34</sup>. Par ailleurs, le solde des opérations liées à PNM, à fin juin 2016, n'était pas encore tout à fait réalisé au moment de la visite parce que certains établissements n'avaient pas encore fourni les documents attestant de la réalisation des actions, faisant peser encore une incertitude sur d'éventuels reversements à l'ANR<sup>35</sup>. Depuis 2016, la structure des comptes a été entièrement remaniée. Elle est désormais plus lisible et permet d'apprécier des ratios prudentiels qu'il faut attentivement surveiller, tel le niveau de la trésorerie. Le comité constate que l'équilibre financier est fragile mais juge ces évolutions techniques pertinentes.

Restera à régler, dans un avenir proche, la question de la fiscalité de certaines actions portées par le centre Michel Serres (cf. *chapitre IV 3*). Un rapprochement avec les services compétents du Mesri et de la direction générale des finances publiques (DGEFIP) sera peut-être utile pour expertiser le sujet.

### d / Une professionnalisation nécessaire de l'action administrative

Des documents qui portent sur l'action administrative existent mais ils sont actuellement loin d'être suffisants pour donner de la visibilité tant à l'action qu'aux acteurs. Hésam gagnerait à se mettre en ordre de marche pour passer du discours à l'action. Pour ce faire, elle a besoin d'une implication technique des personnels administratifs pour réaliser des fiches de procédures en lien avec l'analyse des besoins et ancrées dans les axes stratégiques (description des tâches, personnels concernés, calendriers, livrables, etc.). Le bilan de l'équipe administrative reste très descriptif<sup>36</sup> et mériterait de faire une place conséquente aux analyses ; celles-ci permettraient d'envisager, si besoin était, des améliorations ou des actions correctives.

Le comité recommande à Hésam de se poser la question du dimensionnement des fonctions assurées par les personnels de support, de soutien aussi bien que des enseignants et enseignants-chercheurs, des champs d'intervention qu'on veut leur faire porter et de la réponse qu'ils doivent apporter aux axes stratégiques d'Hésam. Il conviendrait de faire émerger une carte cible des compétences des personnels, tâche qui devrait être engagée dans un proche avenir.

Le renforcement de la capacité d'analyse des services administratifs est d'autant plus nécessaire que la Comue est dans un ensemble d'établissements auprès desquels elle se doit d'être et d'agir en transparence. Le recours à ces analyses rendra la Comue d'autant plus crédible auprès de ses partenaires qu'ils pourront apprécier la réalité de son activité.

<sup>31</sup> Depuis la visite du comité, Hésam a produit un nouveau bilan portant sur l'année universitaire 2016-2017, paru en février 2018.

<sup>32</sup> Deux journées ont été organisées (document Jalons 2017, page 3). Elles portaient sur patrimoine et numérique dans le cadre d'Horizon 2020 (H2020) et sur les financements de projets de l'*European research council* (ERC).

<sup>33</sup> Document Jalons 2017, page 5.

<sup>34</sup> C'est à dire en inscrivant pour mémoire les opérations, sans que celles-ci aient un impact sur les résultats de la Comue.

<sup>35</sup> La clôture du programme PNM est dorénavant achevée et validée par l'ANR, ce qui a valu à Hésam de percevoir sur le budget 2018, l'appel du solde pour un montant de 238 k€.

<sup>36</sup> Il ne porte que sur un semestre (premier semestre 2016). Il serait intéressant de le produire de façon régulière. Par exemple, son adossement aux conclusions du séminaire du 18 janvier 2017 pourrait constituer une belle articulation entre perspectives politiques et action administrative.

## e / Vers l'installation de services induisant une plus-value pour les établissements de la Comue

L'exemple de la cellule Europe est intéressant en ce qu'il montre l'intérêt de la Comue, qui apporte un plus aux établissements membres (cf. *supra* §b).

La Comue a mis en place des « assises territoriales » qui se sont réunies une première fois le 4 et 5 octobre 2017 (et une seconde fois après la visite du comité, le 24 janvier 2018)<sup>37</sup>. Le comité espère que les établissements vont apprécier l'intérêt de cette initiative qui permettra que soient mises en commun des informations dont dispose chaque site délocalisé et débouche sur des propositions concrètes que l'équipe administrative devra mettre en œuvre après qu'elle les aura expertisées. Des services rendus dans le domaine de la vie étudiante, par exemple la mise en place d'une carte multiétablissements, pourraient voir le jour et être utiles à l'ensemble des étudiants, et auditeurs, des établissements membres (cf. *supra*).

Il serait souhaitable que d'autres domaines soient explorés de façon à ce que les membres de la Comue en apprécient l'utilité. Le comité a bien conscience des difficultés à faire évoluer les structures mais il considère que les compétences actuellement confiées à Hésam sont encore trop peu importantes pour assurer la cohésion et le développement de la Comue.

## f / Des outils de pilotage et de gestion à améliorer

Des analyses prospectives restent à construire. En l'état actuel des documents fournis au comité et après les auditions, il apparaît qu'en matière administrative, peu d'actions d'analyses prospectives (hors la construction du budget 2018 et les projections jusqu'en 2020) sont effectuées sur le court et moyen terme. Le comité comprend que les responsables d'Hésam ont du mal à s'engager sur cette voie : la taille et les forces d'Hésam (nombre de personnes, montant du budget, outils informatiques) sont pour le moment réduites. C'est donc en repensant l'organisation, par exemple en s'appuyant davantage sur des services déjà existants et sûrement plus étoffés dans les établissements membres, qu'Hésam pourrait se doter entre autres d'un contrôle de gestion, d'un processus de démarche qualité, etc., domaines qu'il convient de maîtriser pour rendre efficace et performante l'action administrative.

Force est de constater également que les outils informatiques (logiciel de gestion de scolarité ou de gestion de personnels) ne sont pas toujours à la hauteur des nécessités de gestion. Les établissements membres recourent à des logiciels différents, en raison de leur taille, des choix faits depuis plusieurs années ou encore en raison des suggestions de leur ministère de tutelle. Il n'est actuellement pas facile pour la Comue d'accéder à des informations fiables et complètes et de les partager.

En revanche, le seul logiciel commun à plusieurs établissements, Sifac, présente une architecture et une organisation trop lourdes dans une structure de petite taille au regard du service rendu. C'est de bonne politique d'avoir prévu de le remplacer, dès 2018, par une application plus légère et qui a fait ses preuves auprès d'établissements membres. Depuis la visite, le logiciel comptable GFI-PEP a été mis en opérationnalité, succédant ainsi au logiciel Sifac.

## 5 / UN MODELE ECONOMIQUE ACTUELLEMENT PEU VIABLE

Le modèle économique actuel, qu'Hésam partage avec les autres Comue, peine à consolider le socle de ressources pérennes (autres que les cotisations de ses membres et la dotation de fonctionnement de 200 k€ allouée depuis deux ans aux regroupements), qui permettrait d'atteindre un régime de croisière dans la sérénité

### a / Un budget qui ne laisse guère de marges de manœuvre

La présidence d'Hésam considère légitimement que les marges de manœuvre sont étroites : les dépenses sont contraintes (dépenses de personnels et de fonctionnement) et les recettes, hors la contribution des membres, peuvent difficilement être anticipées.

---

<sup>37</sup> Réunion à Paris des équipes dirigeantes des structures délocalisées des établissements de la Comue.

Les principales recettes proviennent de la cotisation des établissements membres et représentent plus de 50 % des ressources<sup>38</sup>. La présidence, à juste titre, n'envisage pas d'augmenter lesdites contributions<sup>39</sup>. La partie variable des ressources, hors une éventuelle dotation du Mesri (200 k€ actuellement) dont on ne sait pas si elle sera pérennisée, provient actuellement des prestations de services rendus (en augmentation entre 2015 et 2017, de 190 k€ à 393 k€<sup>40</sup>) et des appels à projets gagnés. C'est sur le dynamisme, tant en recherche qu'en formation, des équipes des établissements impliqués dans la Comue, que s'appuiera l'augmentation des ressources. Sans émettre aucun doute sur la qualité des réponses aux appels à projet, les résultats laissent une place trop importante au contexte (politique, financier, scientifique, etc.) pour stabiliser les ressources sur la durée.

Hésam a déjà travaillé au périmètre des dépenses et les a resserrées. Il n'est pas sûr qu'il y ait encore des restrictions significatives à envisager.

Dans son document d'orientation stratégique (p. 25), Hésam se pose la question du passage de la Comue aux responsabilités et compétences élargies (RCE), comptant entre autres sur la dévolution de sa masse salariale et une gestion facilitée. Le comité attire l'attention sur les marges de manœuvre, qui, au regard de la complexité de gestion engendrée par les RCE, risquent d'être limitées, ne contribuant pas à desserrer le budget. Les conditions administratives (capacité de suivi de l'évolution de la masse salariale infra et pluriannuel, spécificités de la gestion de personnel, outil informatique, etc.) ne semblent actuellement pas remplies pour envisager, à moyen terme, une dévolution des crédits de personnels à Hésam. Une hypothèse intéressante, celle de s'adosser à un établissement membre déjà passé aux RCE, pourrait être envisagée, en se rapprochant d'un des établissements de la Comue sur chacun des sujets.

## b / Vers une dévolution d'autres compétences à la Comue

La loi de 2013 relative à l'ESR prévoyait que les Comue porteraient, pour le compte de leurs établissements, des domaines qu'elles partageraient, ou prendraient à leur actif des compétences antérieurement assumées par les établissements. Le projet de prendre en charge au niveau de la Comue la formation et la diplomation des *bachelors* est une piste intéressante à suivre (cf. *infra*). Il semble qu'à la date de la visite, les feux soient passés au vert (validation par les différentes instances) : il conviendra dès lors d'opérationnaliser rapidement les démarches nécessaires au transfert du dossier à Hésam. Le séminaire du 18 janvier 2017 auquel bon nombre de responsables de la Comue, ainsi que des représentants des établissements membres ont participé, traçait une feuille de route par grand domaine d'activité (recherche, formation, international, ouverture aux entreprises et numérique), prévoyait des actions, des acteurs et les ressources mobilisables. La démarche est intéressante, porteuse de dynamique et essentielle pour engager Hésam sur une voie féconde. Dix mois après la tenue de cette réunion, quelques chantiers ont été amorcés : la préparation de la réponse à l'appel à projet Nouveaux cursus à l'université (NCU), « Sok@A », CimoovA (projet de valorisation et de formation aux compétences informationnelles) ainsi que « l'observatoire des usages du numérique et des pratiques pédagogiques. Il est cependant apparu au comité qu'Hésam a insuffisamment défini des objectifs opérationnels, par exemple en mettant en place des équipes travaillant en mode projet et en établissant des calendriers en regard d'objectifs déclinés dans le temps.

D'une manière générale, le comité pense qu'Hésam gagnerait en légitimité à opérationnaliser rapidement les nombreux projets qu'elle a lancés depuis 2017.

Sur le plan du pilotage des activités, le comité d'experts a noté qu'Hésam avait une vision globale de celles-ci. Il n'a cependant pas relevé l'existence, à l'exception de celle d'indicateurs comme le nombre de projets, leurs ressources allouées et le nombre d'étudiants concernés (RAE, p.52), d'outils de suivi permettant une auto-évaluation consolidée de ses méthodes de travail ou même de quantifier la valeur ajoutée de la Comue à la somme des activités de ses établissements. Il n'a pas relevé non plus l'existence de méthodes et d'outils d'appréciation de l'impact des activités de la Comue sur son environnement social, culturel et économique, même si cela apparaît d'un point de vue qualitatif dans les champs d'activité décrits par la coordination territoriale (RAE, p.49).

<sup>38</sup> À noter que le départ de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ampute le volume des ressources de près du quart des montants attendus des établissements membres.

<sup>39</sup> Moyens humains et financiers, annexe 5. Les contributions sont classées en 3 groupes en fonction du montant du budget de l'établissement : 90 k€ pour un budget supérieur à 75 M€ ; 40 k€ pour un budget compris entre 25 et 75 M€ et 10 k€ pour un budget inférieur à 25 M€.

<sup>40</sup> Comptes financiers.

## IV. LES MISSIONS ET COMPÉTENCES DE LA COORDINATION TERRITORIALE

### 1 / VERS UNE OFFRE DE FORMATION SPECIFIQUE « HESAM »

#### a / La formation doctorale et le collège des écoles doctorales : un objectif majeur à concrétiser

Hésam rassemblait en début de contrat 17 écoles doctorales. Malgré la signature des statuts en 2013, le projet de collège doctoral a tourné court en raison, dans un premier temps, de la difficulté à harmoniser des pratiques des ED puis dans un second temps, du départ de cinq établissements en 2014. À la suite du départ de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, le projet a été relancé en 2017 dans un nouveau périmètre de l'ED SMI portée par l'Ensam (co-accrédité par le Cnam) et l'ED Abbé Grégoire portée par le Cnam.

De nouveaux statuts sont sur le point d'être signés<sup>41</sup> intégrant les deux ED ainsi que des membres des écoles ne délivrant pas le doctorat. Ce nouveau collège doctoral Hésam sert la délivrance d'un doctorat unique « HESAM Université », opéré par un établissement membre.

Le projet de doctorat Hésam se caractérise notamment par son ouverture à des formes de doctorat atypiques (doctorat sur travaux, doctorat en VAE, etc.) et par la volonté d'intégration de profils de doctorants d'établissements sous tutelle du ministère de la culture (art, design, patrimoine, architecture, etc.) traditionnellement moins universitaires.

Le comité a bien noté le retard de l'émergence du collège doctoral comme cela est rappelé dans les faiblesses du SWOT d'Hésam (RAE, p. 66), mais il pense que la volonté affichée des deux écoles doctorales de s'engager dans l'ouverture du doctorat « HESAM université » à l'architecture, au design, aux sciences du patrimoine est un élément consolidant pour l'identité de la communauté. Il recommande que ce chantier soit prioritaire dans la dynamique recherche de construction d'Hésam.

La singularité du projet de doctorat Hésam, encouragé par les établissements, n'est pas clairement identifiée. Cela s'explique par le récent élargissement du périmètre du Collège des écoles doctorales, permettant certes l'intégration de nouveaux parcours métiers (ENSAPLV, Cnam, Design, etc.). Ce projet gagnerait en lisibilité en travaillant plus sur une meilleure cohérence de la pluridisciplinarité d'Hésam. Le comité salue les 120 heures de formation doctorale partagées entre les deux écoles doctorales SMI (ED432) et Abbé Grégoire (ED546) qui permettent, à part égale, tant l'ouverture socio- professionnelle que l'approfondissement de sujets scientifiques.

#### b / Les différentes voies de diplomation : une spécificité à afficher pour le doctorat

Bien que l'intention d'une coordination d'Hésam d'une offre doctorale commune, s'appuyant sur des parcours métiers visant à de nouvelles formes de thèse soit réelle, l'originalité et l'intérêt du doctorat Hésam ne sont pas encore effectifs, ni même coordonnés. Il serait intéressant d'afficher la force des parcours des établissements en présence, afin de construire une offre doctorale sur-mesure portée par Hésam. Le diplôme propre aux écoles d'architecture (DPEA), diplôme permettant une sensibilisation à la conduite d'une recherche académique pendant un an, est par exemple, une action favorisant le succès des étudiants provenant d'établissements moins spécialisés à la formation à la recherche. Le comité recommande de s'appuyer sur la variété et les spécificités des formations existantes pour concrétiser la spécificité du doctorat Hésam en relation avec les équipes de recherche de ses établissements.

#### c / « 1000 doctorants pour les territoires » : un dispositif porteur

Dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI), Hésam a monté un projet en faveur d'une meilleure alliance entre les collectivités, associations et les doctorants en SHS (cf. *supra*) avec comme objectif l'insertion professionnelle des diplômés en sciences humaines et sociales. Ce projet entre parfaitement dans le cadre de la stratégie d'Hésam de proposer des formations à double objectifs (compétences métiers et compétences recherche).

Le recrutement des doctorants dans le cadre du projet n'a pas encore commencé. Le projet en est à sa phase de sensibilisation des collectivités locales potentiellement intéressées par le dispositif et à la

<sup>41</sup> Depuis la visite, les statuts ont été signés.

construction d'une plateforme numérique pour échanger des informations à ce sujet et créer des contacts entre ces instances territoriales et les équipes de recherche en SHS.

Le comité recommande de s'appuyer sur les réseaux des membres du comité de pilotage afin d'amplifier les échanges avec les collectivités territoriales ayant d'ores et déjà employé des doctorants et des docteurs en SHS, dans l'optique de diffuser l'apport de la recherche dans ce domaine auprès des structures publiques.

Le comité a bien noté qu'Hésam avait sensibilisé les équipes de recherche de ses établissements au programme « 1000 doctorants pour les territoires ». Il recommande que le repérage des étudiants susceptibles de s'engager dans une thèse Cifre en SHS, ainsi que la mobilisation des collectivités territoriales potentiellement intéressées, déterminent le développement de la plateforme numérique de mise en relation, qui ne sera efficace que lorsqu'une communauté d'utilisateurs se sera vraiment formée.

## 2 / L'INNOVATION PEDAGOGIQUE : UN ATOUT A EXPLOITER

Les champs d'activité d'Hésam en matière de formation initiale ou tout au long de la vie, qui ont été pendant quatre ans ceux du programme PNM, ont été alimentés par des appels à projets pédagogiques de manière à favoriser l'émergence de projets d'innovation pédagogiques inter-établissements (RAE, p.49). La majorité de ces projets était portée par des établissements ayant quitté la Comue. Le comité a noté qu'Hésam souhaitait développer une stratégie de production de ressources numériques sous sa propre marque et complémentaire de celles de ses établissements (document d'orientation stratégique, p.23) et créer aussi une diplomation de niveau bachelor pour ses étudiants en fin de premier cycle, indépendamment de leur établissement d'inscription. Le comité n'a cependant pas relevé l'existence de méthodes ou d'organisations opérationnelles permettant de lancer spécifiquement ces projets et de les diffuser.

En matière d'innovation pédagogique, le comité a noté peu de dispositifs incitant ou favorisant la mise en place de nouvelles synergies interdisciplinaires avec des démarches d'innovation pédagogique inter-établissements (RAE, p.58). Des journées d'échanges ont été organisées en 2014, 2015 et 2016 à propos des pédagogies par projets. En 2017 et 2018, un groupe de travail est actif sur la création d'une offre sous label « HESAM Université » de formation à l'innovation pédagogique pour les jeunes maîtres de conférences, dans le cadre de la décharge qui leur est dorénavant prévue par les textes. Pour favoriser une dynamique de sensibilisation des enseignants ou enseignants-chercheurs à l'innovation pédagogique au niveau de la communauté, le comité recommande de mettre en place des réunions pédagogiques inter-établissements, des ateliers pédagogiques, des journées scientifiques consacrées aux pratiques pédagogiques. Le comité pense que le suivi mesuré de ces actions nécessaires à la réussite de la politique d'innovation pédagogique d'Hésam gagnerait à être réalisé par l'observatoire des usages du numérique et de la pédagogie qui a été créé en avril 2017. Enfin, c'est en matière de sensibilisation à l'entrepreneuriat (RAE, p.53) et de formation doctorale (RAE, p.58), que le comité note le suivi le plus mesuré des activités d'Hésam, sous la forme de chiffres clés fournis par le Pépité Hésam Entreprendre ou par les écoles doctorales (cf. infra).

### a / Le modèle du centre Michel Serres

Le centre Michel Serres, porté par l'Ensam et mis en avant par Hésam comme le produit phare du regroupement, est l'une des signatures façonnant l'identité de la coordination territoriale (RAE, p.41) en répondant au mieux depuis 2013 à la volonté d'interdisciplinarité de ses entités. Son activité est pilotée de manière efficace par une équipe composée de quatre personnels à temps plein. L'équipe a mis en place des indicateurs de suivi comme le nombre de projets, les ressources qui leur sont associées et le nombre d'étudiants impliqués dans les programmes en un ou deux semestres (RAE, p.52). Il en ressort qu'en 5 ans (de février 2013 à février 2018), plus de 300 étudiants provenant de 13 disciplines différentes sont passés par ce dispositif, ce qui dénote du succès de cette action.

Le centre Michel Serres a comme ambition de développer sa pédagogie innovante et d'en faire profiter les autres entités d'Hésam. Le comité a bien relevé sa volonté d'essai, à Nantes en priorité, porté par le Cnam, voire ensuite à l'international (RAE, p.28), mais pas celle de croître substantiellement sur place, dans les locaux de l'Ensam, ou au sein même des différents établissements d'Hésam. Au delà de la valorisation du centre par ses personnels permanents, le comité pense que les enseignants, enseignants-chercheurs et experts qui participent aux activités du centre Michel Serres, ainsi que des doctorants qui pourraient y être invités, seraient d'excellents ambassadeurs de ce mode d'innovation pédagogique. Le centre Michel Serres gagnerait également à se rapprocher du programme Pépité Hésam Entreprendre en vue d'établir des réflexions communes concernant l'élaboration d'une offre de formation innovante sur le long terme (*design thinking*, etc.). Au même titre que les coordonnateurs de champs de recherche et de

formation, il serait intéressant que la direction du centre Michel Serres soit en contact régulier avec les acteurs du collège des ED. Il pourrait alors proposer le semestre centre Michel Serres aux doctorants et ainsi valoriser leur sujet de recherche dans les projets professionnalisants. En outre, cela permettrait au centre Michel Serres de disposer d'un vivier de jeunes chercheurs à insérer dans ses équipes projets.

Le comité recommande que les activités de ce centre qui fonctionne surtout avec son propre réseau de partenaires et d'anciens étudiants, soient amplifiées davantage en direction des établissements d'Hésam de manière à les faire profiter de son expérience originale sur les processus d'innovation.

### b / Une formation à la carte au sein d'Hésam qui peine à émerger

La possibilité offerte aux étudiants de choisir leurs modules à la carte entre certains établissements d'Hésam est une idée intéressante pour mieux les accompagner dans leur choix d'orientation. Cependant, cette initiative peine à être mise en application en raison des blocages administratifs inhérents à une gestion de cette coordination par chacun des établissements. Une meilleure coordination de cette action au sein d'Hésam assurerait un enrichissement des parcours étudiants.

Hésam a développé une cartographie en ligne de la recherche et de la formation, mettant notamment en évidence pour les étudiants et le grand public, l'offre de formation de la communauté (cf. *infra*).

### c / Le numérique : un atout à faire valoir et diffuser

Le numérique au service de l'innovation et de la créativité pédagogique dispose d'une gouvernance très structurée (RAE, p.35) avec une vice-présidence, un directoire du numérique, des comités opérationnels et l'adoption en avril 2017 d'un schéma stratégique du numérique. Il est affiché par Hésam comme une façon de proposer de nouvelles offres à de nouveaux publics (RAE, p.55). Hésam via le Cnam a su se saisir des outils des *massive open online courses* (Mooc) pour offrir une large offre de formations accessible à l'ensemble de ses étudiants et ceci à l'échelle nationale. Cet atout qui a généré une riche production de formations complémentaires vers de nouveaux publics (instituts des techniques d'ingénieur de l'industrie - IT2I) et permis de faire monter en gamme les équipements, mériterait d'être transféré aux établissements d'Hésam, surtout ceux intéressés par une offre de formation à la carte, et renforcé par une meilleure pédagogie dans son utilisation, en particulier par des approches innovantes. Il n'existe pas à ce jour d'évaluation de l'utilisation des Mooc pour les formations, même si une volonté d'Hésam est d'étudier les outils accompagnant au mieux les étudiants qui souhaitent suivre leurs cours à distance ou en présentiel sur le réseau national d'Hésam.

Suite au départ de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, les activités principales en la matière sont celles du Cnam et de l'Ensam. Le comité souligne la très grande expérience de ces établissements porteurs de l'enseignement à distance, mais n'a pas compris comment cette dynamique allait pouvoir se diffuser et quel impact elle pouvait avoir sur l'innovation pédagogique des autres établissements d'Hésam. Le comité suggère que cette compétence spécifique d'enseignement à distance puisse se diffuser au sein de toute la communauté territoriale en association avec l'enseignement en présentiel dans une approche en apprentissage mixte (*blended-learning*).

### d / L'entrepreneuriat : une démarche prometteuse

L'objectif du projet Hésam s'appuyant sur la perspective d'une transformation sociétale est particulièrement mis en application à travers le programme Pépite Hésam Entreprendre. En matière de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, ce programme a mis en place le statut national de l'étudiant entrepreneur et le diplôme d'établissement « étudiant entrepreneur » (D2E) porté par le Cnam. Le comité a constaté une activité très satisfaisante dans le domaine de l'entrepreneuriat étudiant avec en particulier la possibilité pour les jeunes créateurs de pouvoir poursuivre dans des dispositifs incubateurs comme *SchoolLab* ou *Station F*. Ainsi, le RAE indique qu'entre 2014 et 2017, 118 statuts étudiants entrepreneurs ont été déclarés au sein d'Hésam et par ailleurs, 40 étudiants sont inscrits pour la première promotion de D2E en 2016-2017. Pour la promotion 2017-2018, 50 statuts Etudiants-Entrepreneurs dont 32 vont suivre le D2E sur les 164 dossiers reçus.

Il remarque cependant qu'une bonne partie des étudiants venait de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et qu'il manque encore une dynamique transversale de sensibilisation à l'entrepreneuriat, sous la forme de modules avec des pédagogies innovantes, pour les étudiants des entités d'Hésam qui ne se destinent pas à ce projet.

Le comité a noté le plan d'action du programme Pépité Hésam Entreprendre avec ses interventions en établissements, son forum des métiers, les programmes D2E et le statut de l'étudiant entrepreneur, ainsi que son dynamisme en collaboration avec les autres Pépité de la région Île-de-France, notamment les actions et ateliers thématiques inter-Pépité. Il recommande de continuer à développer ces premières actions d'innovation de challenge de projet par le *design thinking* (*coworking*, *Lego serious play*, etc.) en synergie avec le centre Michel Serres, de manière à faire évoluer ses méthodes d'accompagnement des créateurs d'entreprises en mode incubateur-accélérateur.

### 3 / UNE RECHERCHE A REDYNAMISER A PARTIR DES ACQUIS ET DE L'IDENTITE NOUVELLE

Après les vagues de départs et d'arrivées d'établissements membres qui ont fait sensiblement évoluer sa composition, Hésam compte aujourd'hui 9 unités labellisées CNRS dont la tutelle est partagée avec au moins l'un des établissements membres et 47 unités de recherche dont le spectre disciplinaire couvre les sciences humaines et sociales, les sciences de l'environnement, et les sciences et techniques de l'ingénieur.

Dans son contrat de site 2014-2018, Hésam affiche sur le volet Recherche un enjeu majeur, celui de l'élaboration d'une stratégie de recherche, partagée par l'ensemble des chercheurs des établissements qui la composent, et soutenue principalement par : i) une cartographie évolutive de la recherche ; ii) une coopération renforcée entre PNM et les Labex portés par Hésam ; iii) une stratégie concertée avec le CNRS.

Hésam dispose d'une cartographie en ligne accessible publiquement qui renseigne sur les formations et les laboratoires des établissements-membres. Équipée d'un moteur permettant une recherche par type, thématique, et établissement, cette cartographie intuitive offre également un ensemble de diagrammes statistiques qui décrivent le profil, la répartition et les équilibres d'Hésam en matière d'étudiants, d'enseignants-chercheurs, de disciplines enseignées et des activités disciplinaires de recherche. Cette cartographie en ligne constitue une fiche signalétique détaillée, dynamique, évolutive et interactive, à usage à la fois interne et externe, qui rend visible sur Internet l'offre de formation et de recherche d'Hésam. Le comité estime qu'il s'agit là d'un outil indéniablement performant et qu'une version anglaise à destination des visiteurs étrangers conférerait une réelle portée internationale à ce site web stratégique.

De 2012 à 2016, le projet PNM a été un puissant générateur et catalyseur de synergies en recherche, en formation, comme sur le plan des relations internationales. Durant cette période, le bureau élargi PNM-Labex a su mobiliser et réunir les chercheurs des sciences de l'ingénieur et des SHS, et développer des logiques de collaborations entre les laboratoires, en s'appuyant plus particulièrement sur les appels à projets des programmes transdisciplinaires Next<sup>42</sup> et Synergie<sup>43</sup>, auxquels ont été fortement associés les Labex portés alors par Hésam et l'Equipex Matrice (Memory Analysis Tools for Research through International Cooperation and Experimentations). L'Equipex Matrice, sélectionné en 2011, est l'un des rares Equipex portés par les sciences humaines et sociales. Réunis autour du porteur qu'est la Comue Hésam, les partenaires principaux sont ici le CNRS, l'Institut national de l'audiovisuel, et l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Réseau transdisciplinaire et transatlantique, articulé autour de 3 axes (médiatés et témoignages, comportements des visiteurs de mémoriaux, dynamiques de la mémoire cérébrale), Matrice étudie et analyse de manière particulièrement originale les interactions entre mémoire individuelle et mémoire collective en tant qu'éléments fondateurs de l'identité de chaque individu, mais également de la société. Depuis 2016, l'Equipex a lancé le programme transdisciplinaire 13.11 (ou 13 novembre), copiloté avec le CNRS et l'Inserm, qui, planifié sur 12 ans, rassemble des médiateurs, enquêteurs et chercheurs chargés d'étudier la construction et l'évolution de la mémoire, individuelle comme collective, après les attentats du 13 novembre 2015 à Paris. La Comue Hésam apporte à l'Equipe Matrice, et au programme 13.11 en particulier, un support matériel, technique et humain, ainsi qu'une expertise juridique, conséquents qu'il convient de souligner.

Les collaborations tissées lors de PNM, même si la plupart ont pris fin avec celui-ci (rares en effet sont celles qui ont trouvé des financements extérieurs pour se prolonger), demeurent un terreau fertile pour l'avenir d'Hésam, alors que le comité a pu noter que la volonté de réactiver et de renouveler ces coopérations scientifiques est bien présente chez les différents acteurs du site.

Le projet PNM a permis à Hésam d'engager une politique de soutien appuyé aux études doctorales à travers des contrats doctoraux, les bourses Lévi-Strauss de mobilité internationale, ou encore les bourses

<sup>42</sup> À visée de structuration de recherches autour de cinq thèmes globaux et fédérateurs : histoire globale et multituée ; réglementation économique et sociale dans un contexte international ; norme et institutions dans la mondialisation ; défis environnementaux et territoriaux ; création, réflexion et connaissance.

<sup>43</sup> À visée de nouvelles coordinations de recherches sur des thématiques émergentes.

Humboldt finançant une quatrième année de thèse. Les sept chaires internationales encadrées par le collège d'études mondiales de la Fondation maison des sciences de l'homme ont quant à elles offert l'occasion à des personnalités scientifiques de premier rang d'animer un réseau international de recherches et de dynamiser sur le site d'Hésam les études sur des thématiques peu explorées ou développées en France.

En tant que membre d'Hésam, le CNRS est représenté dans les instances au conseil d'administration et au conseil des membres d'Hésam. Des conventions spécifiques ont été signées entre le CNRS et des établissements d'Hésam pour certaines unités de recherche. En 2016, un travail commun entre les établissements, la Comue et le CNRS a été initié pour la signature d'une convention de site. Interrompu suite au départ de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, des discussions devraient reprendre prochainement autour d'une convention avec le Cnam, l'Ensam, l'INHA et l'ENSAPLV, désormais seuls établissements partageant une tutelle d'unités avec le CNRS.

Entamant une phase post-PNM, Hésam a présenté lors du séminaire en janvier 2017 (cf. supra) une nouvelle stratégie pour sa refondation. Sur le plan de la recherche celle-ci se décline en cinq ambitions :

1. Une visibilité renforcée de la recherche qui s'appuie sur quatre mesures indispensables : *i)* un enrichissement des données de la cartographie en ligne, *ii)* le dépôt systématique des publications des chercheurs sur le référentiel HAL, *iii)* la mise en valeur des projets d'Hésam en cours ou réalisés, *iv)* le rappel de la charte conduisant à l'adoption générale de la signature commune. Le comité recommande aux équipes politiques d'Hésam et des établissements membres de s'assurer que ces mesures sont effectivement en place et suivies par les enseignants-chercheurs et chercheurs.
2. Une politique soutenue en faveur des doctorants dont l'opération « 1000 doctorants pour les territoires » est un premier succès, que devraient prolonger prochainement la création effective et l'approbation des statuts du collège doctoral Hésam, la délivrance des premiers diplômes de docteur d'Hésam, et la création d'un doctorat Hésam pour les métiers de la création.
3. Une recherche prioritaire car vitale de financements des activités de recherche portant sur deux axes : *i)* le développement du lien recherche/entreprise par le biais de chaires d'entreprise et de bourses sponsorisées pour les doctorants et les post-docs ; *ii)* la mise en place dès janvier 2017 d'une cellule opérationnelle – la cellule Europe – de veille et d'ingénierie de projets, ciblant les appels européens de type H2020, et assurant un rôle de coordination avec les équipes en charge de la valorisation de la recherche dans les établissements membres.
4. Une nouvelle identité scientifique affirmée et rassemblée autour de quatre champs de recherche thématiques (« Industrie et Territoire ; Création, Art et Patrimoine ; Travail et Emploi ; Numérique et Société »), convoquant les sciences de l'ingénieur, les sciences sociales, les sciences du design, et permettant à la communauté d'aborder et d'investiguer les défis de la transformation sociétale. À ce jour, pour chacun de ces champs, un document remis au Hcéres décrit formellement sa composition – en termes d'unités de recherches (équipes d'accueil, laboratoires, UMR, etc.) –, son positionnement par rapport aux objectifs généraux d'Hésam, son positionnement dans les environnements académique, socio-économique et culturel, aussi bien au niveau local, national, qu'international, ainsi que les objectifs stratégiques poursuivis, et l'articulation au sein du champ entre formation et recherche. Il est à noter que ces champs n'apparaissent pas comme des silos indépendants et étanches : une unité de recherche, en fonction de ses thématiques, peut élargir à plusieurs champs. En termes d'organisation interne, chaque champ sera animé par un coordonnateur désigné par le conseil académique de la Comue et agissant sur recommandation des commissions recherche et formation. Le coordonnateur aura pour mission de développer une politique de recherche de moyens propres financés sur appels à projets en s'appuyant sur la cellule Europe et les services de la recherche et de la formation des établissements tutelles des unités de recherche et des formations du champ. Il s'appuiera sur un conseil d'orientation stratégique du champ auxquels participeront notamment les directeurs de ces unités de recherche et de ces formations. Outre l'organisation des réponses à des appels à projets qui, en cas de succès renouvelés, assureront une dynamique de collaboration au sein du champ, d'autres animations permettront de mobiliser les enseignants, enseignants-chercheurs et les chercheurs du champ, comme des séminaires, des ateliers ou *workshops*, des écoles d'été ou thématiques, etc., visant à renforcer la connaissance mutuelle, à rationaliser l'offre de formation, et à accroître l'attractivité et la visibilité d'Hésam. Le comité perçoit sans équivoque le rôle-clef que joueront ces coordonnateurs. Il est donc essentiel que ceux-ci soient choisis parmi des personnalités scientifiques unanimement reconnues, au sein d'Hésam, dans leur champ respectif, et qu'ils soient désignés pour mettre en place au plus vite cette organisation collective de la recherche et de la formation.

5. Un lien formation et recherche renouvelé par la sensibilisation des filières professionnelles aux enjeux de la recherche.

Le comité salue l'articulation récente de la vice-présidence de la recherche avec la vice-présidence formation. Cette réflexion commune sur l'évolution d'Hésam présage un meilleur inter-maillage thématique entre l'offre de formation et les équipes de recherche. Par ailleurs, même si les actions des coordonnateurs des quatre nouveaux champs de recherche portés par les différents laboratoires, ne sont pas encore suffisamment valorisables, elles restent néanmoins des points d'appui solides pour bâtir cette coordination avec une meilleure cohérence de la diversité des équipes de recherche d'Hésam.

La vice-présidence recherche porte la politique d'Hésam en matière de recherche, politique élaborée avec le conseil des membres et le conseil académique. Dans le contexte d'un périmètre des membres renouvelé, d'une identité d'« université des territoires, des arts et des métiers » à promouvoir, et d'une ambition scientifique désormais articulée autour de quatre champs interdisciplinaires, le comité préconise que les missions principales de la vice-présidence recherche consistent plus précisément à :

- Nommer au plus vite (en accord avec la vice-présidence formation), les coordonnateurs des champs de recherche, définir leurs missions, puis superviser et coordonner les actions des quatre coordonnateurs de champ, qui seront des appuis et relais essentiels pour garantir la dynamique scientifique collective du site Hésam.
- Etablir un partenariat soutenu avec le CNRS et l'Ined dont les unités de recherche émergent dans les champs. Dès le départ du projet, ces deux organismes se sont mobilisés et ont formulé le souhait d'être associés au programme « 1000 doctorants pour les territoires ». Il y aurait aussi intérêt pour l'Ined à ce que la démographie, en tant que discipline scientifique, soit effectivement représentée dans le collège doctoral.
- Renforcer le sentiment d'appartenance et, par là, l'identité, la visibilité et la reconnaissance d'Hésam, à travers l'adoption systématique de la signature commune Hésam dans toutes les publications des chercheurs des établissements membres.
- Veiller à l'alimentation et à la mise à jour de la base de données sur laquelle s'appuie la cartographie évolutive et interactive de la recherche accessible en ligne (en coordination avec la vice-présidence numérique).
- Assurer que soit réunie à intervalles réguliers la commission recherche, organe décisionnel majeur, composée des personnes responsables de la recherche dans les établissements membres, afin qu'y soit relayée les informations générales et celles concernant les champs de recherche ou encore le collège doctoral.
- Accompagner la mise en place du collège doctoral (avec la vice-présidence formation) et, de là, viser l'extension des types et des spécialités de diplôme de doctorat qu'il sera possible de délivrer, conformément au souhait des établissements membres spécialisés dans les arts, la culture, l'architecture, le design, la mode, etc. ou encore de l'Ined.
- Elaborer avec la vice-présidence développement à la fois une stratégie relative à la recherche de financements sur appels à projets, et une stratégie visant l'identification et la mise en œuvre de partenariats stratégiques non seulement à l'international, mais aussi avec les acteurs en charge de la gouvernance, socio-économique, ou culturel des territoires sur laquelle agit Hésam.

L'analyse bibliométrique élaborée par l'observatoire des sciences et techniques du Hcéres, en concertation avec Hésam, basée sur les évolutions entre 2011 et 2014 des indices de spécialisation et d'impact des publications, montre que le profil scientifique d'Hésam, rapporté à son périmètre actuel, est spécialisé principalement en chimie, physique et surtout en sciences de l'ingénieur. Les publications les plus prestigieuses (dans les 1 % et 10 % meilleures mondiales) sont produites en sciences de l'ingénieur et en physique, mais aussi en sciences sociales malgré un volume assez réduit, et surtout en biologie fondamentale et sciences du vivant, ce qui pourrait constituer un nouvel axe fort émergent, voire un nouveau champ de recherche qui viendrait compléter les 4 existants. Le comité suggère que la vice-présidence recherche et la commission de la recherche s'appuient en partie sur ces études pour analyser les forces et les complémentarités des unités de recherche d'Hésam et impulser une politique en matière de publications scientifiques, de recherche de financement, d'animation de la recherche et également de recrutement.

En conclusion, Hésam, après avoir défini récemment les axes de sa politique scientifique en phase avec son périmètre actuel, entend aujourd'hui relancer une politique scientifique ambitieuse. Le comité estime qu'Hésam pourra assurément capitaliser sur les collaborations internes et les résultats du projet PNM et qu'elle doit désormais mettre en avant sa spécificité université des territoires, des arts et des métiers. Dans ce sens, les trois thématiques « Patrimoine et Numérique », « Migrations », « Industrie du Futur et Sociétés », choisies pour animer les ateliers Europe en juillet 2017, recouvrent les activités et les préoccupations scientifiques des

établissements et doivent permettre de fédérer les chercheurs d'Hésam autour de projets pluridisciplinaires. Le comité estime que le dynamisme de la nouvelle équipe politique, la volonté affirmée des chercheurs des établissements de s'engager dans des collaborations pluridisciplinaires inter-établissements, et de poursuivre en ce sens le travail engagé lors du projet PNM, et le soutien des deux organismes de recherche présents dans Hésam, apparaissent comme autant de signes encourageants et sans doute de gages de réussite d'un projet de site aujourd'hui renouvelé.

## 4 / UNE POLITIQUE INTERNATIONALE EN RECONSTRUCTION

Dans son contrat de site 2014-2018, Hésam annonce que sa stratégie internationale entend « répondre au décentrement des savoirs à l'échelle du monde » et s'articule autour de trois grands objectifs : i) « renforcer les partenariats internationaux à l'échelle de la communauté » ; ii) « harmoniser la politique de chaires invitées » ; iii) « mieux répondre aux appels internationaux ». Cette ambition d'une dimension internationale reconnue, paraissait alors légitime car portée par les moyens et les projets de PNM et partagée par l'ensemble des membres d'Hésam.

Elle visait à la fois des implantations à l'étranger de formations et d'établissements, comme signes d'une exportation possible du succès de certains modèles pédagogiques, de l'aide à la mobilité à l'étranger des doctorants, ainsi que le développement de thèses en cotutelle, l'internationalisation de parcours-clefs, ou bien encore le renforcement de l'attractivité vis-à-vis de chercheurs en devenir (post-docs) ou confirmés, notamment à travers les chaires internationales aujourd'hui au nombre de sept.

Depuis 2012, Hésam a tissé des liens avec un certain nombre de partenaires internationaux, officialisés par la signature d'accords cadres, en Tunisie, au Maroc, en Allemagne, au Canada et au Royaume-Uni. Le comité estime que ces partenaires et le rapprochement des universités-modèles citées plus haut devraient permettre à Hésam d'asseoir des collaborations internationales privilégiées et donc plus intenses, partagées par plusieurs membres, et établies dans un mode bilatéral (en pair-à-pair) ou bien multilatéral (en réseau). De même, le nouveau profil affirmé d'Hésam doit aussi permettre de renforcer la visibilité d'Hésam et l'attractivité envers de nouveaux partenaires de renommée, comme l'atteste la récente déclaration d'expression d'intérêt mutuel signée avec l'université Tsinghua, première université de Chine, pour une coopération autour de son Institut pour la culture et la créativité.

La politique internationale d'Hésam est portée conjointement par la vice-présidence recherche en matière de positionnement et de coordination scientifique sur les appels à projets internationaux, et par la vice-présidence développement, en matière d'établissement de nouveaux partenariats, de développement de projets d'ingénierie pédagogique, et de pratiques liées à l'internationalisation des formations et des campus d'Hésam. Les prises de décision et les actions sont le plus souvent ici menées en étroite collaboration avec la vice-présidence formation, soulignant le caractère transverse des relations internationales. Le comité estime qu'il convient que ces trois vice-présidences trouvent auprès de la présidence et du conseil des membres d'Hésam un appui politique et une délégation de représentation et d'action affirmés et relayés jusque dans les différents conseils et commissions de la Comue et des établissements la composant. De même, le comité recommande que des commissions réunissant respectivement les vice-présidents ou directions en charge de la recherche et des relations Internationales au sein des établissements membres, constituent des organes garants de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie internationale d'Hésam.

Dans un contexte où les ressources financières et humaines sont devenues limitées, sur le plan des relations internationales comme sur ceux des autres missions exercées par la coordination territoriale, cette reconstruction prône le développement d'une action unificatrice pour la communauté, reposant le cas échéant sur le principe de portage, et respectueuse de la politique internationale propre à chaque établissement membre.

Capitalisant sur les logiques des nombreuses collaborations interdisciplinaires qui se sont nouées entre les chercheurs des établissements membres durant PNM, la nouvelle stratégie internationale d'Hésam, élaborée en janvier 2017, repose sur une évaluation comparative érigeant en modèles plusieurs universités de grande renommée (comme l'école polytechnique fédérale de Lausanne - EPFL - en Suisse, la Korean Advanced Institute of Science and Technology - KAIST - en Corée, ou encore l'université Aalto en Finlande) qui partagent avec Hésam « une ambition d'innovation sociétale interdisciplinaire ». Cette ambition s'articule surtout autour de trois projets : i) une cellule dédiée au montage de projets européens ; ii) une action d'essaimage avec comme cible privilégiée le continent africain ; iii) la recherche de nouveaux partenaires internationaux permettant l'établissement de collaborations soutenues et partagées par plusieurs de ses membres et pour lesquelles, en effet, Hésam peut jouer son plein rôle de coordonnateur.

Créée en janvier 2017, la cellule « Europe » est la clef de voûte de l'action d'Hésam en matière de politique internationale. Employant deux personnes, elle a su rapidement mettre en place un réseau qu'ont rejoint spontanément les chargés de partenariat et de la valorisation des établissements membres. Cette petite dizaine de personnes constitue une cellule de veille expérimentée, organisée et échangeant régulièrement, dont la mission première est de promouvoir, auprès des chercheurs des établissements membres d'Hésam, les appels à projets du programme européen H2020, particulièrement dans un premier temps le Défi 6 « sociétés inclusives » (SHS) et le programme ERC, ou encore ceux des programmes de type « Erasmus+ » afférents à la mobilité, Hésam ayant récemment obtenu la charte de reconnaissance nécessaire. La cellule Europe entend résolument s'appuyer sur les réussites interdisciplinaires du projet PNM en privilégiant notamment les thématiques « patrimoine et numérique », « migrations », et « industrie du futur et société » qui résonnent avec l'identité d'Hésam. En termes d'opérationnalisation, les forces d'ingénierie de projet des établissements ou des unités de recherche seront ici sollicitées, par subsidiarité, et agiront pour monter et, le cas échéant, gérer les projets candidats. Par ailleurs, le comité observe que la cellule « Europe » a déjà pris ses marques dans ce rôle d'animateur et de promoteur en organisant en juillet 2017, la première session des ateliers Europe d'Hésam, sous la forme d'une journée d'information et de réseautage sur le thème à l'attention des chercheurs d'Hésam.

L'essaimage, au sens de reproduction délocalisée de ses atouts en formation et en recherche, demeure une des actions structurantes majeures d'Hésam, y compris à court terme. Elle peut s'appuyer en cela, d'un côté sur une présence et des partenariats historiques, comme c'est le cas pour le Cnam avec l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny de Yamoussoukro (INP-HB) en Côte d'Ivoire, et, de l'autre, sur l'efficacité et l'originalité reconnues du modèle pédagogique de plusieurs formations, en tête desquelles figure le centre Michel Serres. Dans le premier cas, l'ambition d'installer en Afrique un campus Hésam, véritable vitrine de l'expertise et du savoir-faire des établissements d'Hésam, et ainsi de « ... contribuer à la promotion de la francophonie, mais aussi de s'inscrire dans la dynamique de croissance et d'innovation en cours en Afrique » (RAE, p. 65), semble aujourd'hui difficile à atteindre dans un avenir proche. On peut toutefois relever et saluer le financement de 35 k€ obtenu sur l'appel à projet Idex International 2016 du MESRI pour favoriser la mobilité sortante des étudiants vers l'Afrique de l'Ouest. Dans le second cas, le comité note une volonté de favoriser l'essor de « boutures » du centre Michel Serres, en priorité sur le territoire national, mais aussi à l'étranger lorsque des sollicitations se font jour comme au Maroc et en Chine.

En conclusion, Hésam possède à ce jour un certain nombre d'atouts à faire valoir à et pour l'international :

- une cellule Europe dont la mission est de réunir les chercheurs des établissements autour de projets communs, prolongeant les vertus fédératrices de PNM, et donc d'être un levier essentiel dans l'obtention de ressources contractuelles propres dont Hésam a désormais besoin ;
- des modèles pédagogiques, une expertise et un savoir-faire en matière d'innovation, de recherche et de formation internationalement reconnus et exportables ;
- un ensemble de partenariats historiques ou noués depuis 2012 lui permettant de se développer davantage, ainsi que des partenaires potentiels déjà identifiés ou à venir, grâce à l'image que lui confère sa nouvelle identité.

Pour autant, le comité a la conviction que l'attractivité peut et doit encore être améliorée ; cela passe à la fois par un travail sur la marque « HESAM », par une présence accrue dans les réseaux professionnels ou dans les salons et conférences spécialisés des relations internationales académiques, par la mise en ligne d'une version en anglais ou même multilingue de la cartographie des formations et de la recherche proposée aujourd'hui en français sur le site web d'Hésam, ou encore par la promotion de l'identité « HESAM » auprès des étudiants, élèves et auditeurs, notamment ceux bénéficiant d'une mobilité (qu'elle soit sortante ou entrante) et qui, au moment même de leurs études, ou plus tard devenus alumni, sauront jouer le rôle d'ambassadeurs d'Hésam.

## V. CONCLUSION

Après les départs de membres fondateurs et la suspension du projet PNM, Hésam université se trouve aujourd'hui placée à un moment charnière de refondation, qui s'appuie à la fois sur la consolidation d'acquis hérités de quatre ans de travaux collectifs soutenus par PNM, et sur l'affirmation d'une nouvelle identité.

La trajectoire suivie par Hésam université, qui consiste à se situer désormais résolument dans une perspective « post-PNM » en développant un nouveau type d'université de la connaissance en réseau, fondé sur l'interdisciplinarité entre Arts et Métiers, la formation tout au long de la vie et la mobilisation du numérique pour répondre aux défis des transformations sociétales, apparaît à la fois originale et pertinente. De fait, de manière unique, les établissements d'enseignement supérieur d'Hésam sont implantés sur tout le territoire national. L'originalité d'une université « réticulaire » paraît porteur pour répondre aux multiples enjeux auxquels Hésam a à faire face : enjeu de la formation tout au long de la vie au plus près des acteurs concernés ; enjeu de la valorisation et de la diffusion de la recherche au plus près des besoins des territoires ; enjeu de l'insertion professionnelle des docteurs (programme « 1000 doctorants pour les territoires ») ; enjeu de l'essaimage de l'innovation pédagogique. Dorénavant, Hésam revendique le double objectif de : « Professionnaliser les académiques, académiser les professionnels ».

Dès lors que les instances et les circuits de décision, dans les prochaines semaines, seront définitivement calés sur le nouveau périmètre, la dynamique engagée doit s'accélérer, avec la concrétisation de nouveaux projets. Au nombre de ceux-ci, Hésam a incontestablement une carte à jouer avec son projet d'ouverture du doctorat à des formes atypiques (doctorat sur travaux) dans les domaines de l'art, du design, du patrimoine et de l'architecture. Sur ce sujet comme sur celui de l'innovation pédagogique, Hésam pourrait devenir le creuset de synergies croissantes entre les établissements de culture et de pratiques différentes (écoles d'ingénieurs, établissement universitaire de formation tout au long de la vie, écoles d'art, de design, d'architecture et de patrimoine). À juste titre, Hésam entend saisir l'opportunité que représente l'appel à projets du PIA 3, dans la mesure où celui-ci recoupe à l'évidence quelques-uns de ses intérêts, autant dans le cadre des « nouveaux cursus à l'université » que dans celui des « écoles universitaires de recherche ». La réponse aux appels à projet est une occasion pour aider à structurer les nouveaux parcours de doctorat qu'Hésam ambitionne de créer.

Le défi majeur à relever sera de faire évoluer le modèle économique actuellement fragile et de consolider les modes de pilotage, ce qui implique entre autre un suivi plus resserré des activités.

Globalement, le comité encourage donc fortement Hésam à creuser le sillon de son originalité dans le paysage universitaire, à promouvoir celle-ci auprès des milieux socio-économiques, à l'affirmer au plan national et international. Assumant pleinement le fait d'être une communauté universitaire sans université « classique », elle contribuera ainsi à la nécessaire connexion de l'enseignement supérieur aux enjeux de société, occupant une place à nulle autre pareille.

### 1 / LES POINTS D'APPUI

- l'envie collective des personnels et des acteurs engagés de relever un nouveau défi ;
- une culture partagée de la professionnalisation ;
- une structure « réticulaire » propice à l'essaimage de projets ;
- un périmètre qui ouvre des complémentarités fécondes ;
- l'originalité du projet doctoral Hésam (collège des écoles doctorales, doctorat sur travaux, VAE, etc.) ;
- un héritage assumé du projet « Paris Nouveau Monde » sur la structuration des champs de recherche ;
- des modèles de formation et de recherche prometteurs (Centre Michel Serres, 1000 doctorants, etc.).

### 2 / LES POINTS DE VIGILANCE

- un plan d'action relatif aux différentes activités qui demeure, pour certaines, encore trop à l'état d'esquisse ;

- une soutenabilité économique fragile, dépendante des réussites futures aux appels d'offres ;
- une faible visibilité d'Hésam, y compris dans les établissements membres ;
- une coordination de la recherche en construction.

### 3 / LES RECOMMANDATIONS

- Formaliser le plan de déploiement et de gestion des projets et passer au stade de la réalisation des actions prévues.
- Développer une politique partenariale axée sur la plus-value des champs thématiques d'Hésam pour contribuer entre autres à l'évolution du modèle économique.
- Poursuivre les efforts initiés pour renouveler la dynamique en matière de recherche.
- Faire valoir la diversité des voies de diplomation des docteurs comme une spécificité d'Hésam.
- Identifier et ouvrir les formations qui ont vocation à être portées en propre par Hésam.
- Diffuser l'innovation pédagogique en amplifiant les interactions entre le Centre Michel Serres, Pépite et le collège doctoral.
- Traduire l'évolution du périmètre d'Hésam dans un mode de gouvernance simplifié, original et adapté.
- Conserver une structure administrative légère en œuvrant à la prise en charge par les établissements de domaines de gestion bien identifiés.
- Élaborer une politique visant à renforcer l'adhésion à la communauté à travers l'organisation de différents événements fédérateurs.

## VI. LISTE DES SIGLES

### A

AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ANR	Agence nationale de la recherche
Aquidoc	Association doctorante en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes docteurs

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

### C

Cesaap	Conférence des écoles d'arts appliqués de Paris
Cési	Centre des études supérieures industrielles
CFJ	Centre de formation des journalistes
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

### D

D2E	Diplôme d'étudiant entrepreneur
DGEFIP	Direction générale des finances publiques
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture

### E

ED	Ecole doctorale
Efeo	Ecole française d'extrême orient
EHESS	Ecole des hautes études en sciences sociales
Ena	Ecole nationale d'administration
ENC	Ecole nationale des chartes
Ensam	Ecole nationale supérieure des arts et métiers
Ensaama	Ecole nationale supérieure des arts appliqués et des métiers d'art
ENSAPLV	Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris La-Villette
ENSCI	Ecole nationale supérieure de création industrielle
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
EPHE	Ecole pratique des hautes études
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique culturel et professionnel
ESCP	Ecole supérieure de commerce de Paris
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Equivalent temps plein

### F

FC	Formation continue
FNEP	Fondation nationale entreprises et performance

### I

Idex	Initiative d'excellence
IFM	Institut français de la mode
Ined	Institut national d'études démographiques
INHA	Institut national d'histoire de l'art
INP	Institut national du patrimoine
INP-HB	Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny
IMT	Institut Mines Télécom
I-Site	Initiatives-Science-Innovation-Territoires-Economie
IT2I	Instituts des techniques d'ingénieur de l'industrie

## K

KAIST *Korean Advanced Institute of Science and Technology*

## M

Mooc Massive open online course

## N

NCU Nouveaux cursus à l'université

## P

Pépité Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat

PIA Programme d'investissements d'avenir

PIB Produit intérieur brut

PNM Paris Nouveau Monde

Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RAE Rapport d'autoévaluation

RCE Responsabilités et compétences élargies

## S

SHS Sciences humaines et sociales

Sifac Système d'information financier analytique et comptable

SU Sorbonne universités

## U

UMR Unité mixte de recherche

## VII. OBSERVATIONS DU PRESIDENT HESAM UNIVERSITÉ

Madame Annie VINTER  
Directrice du département d'évaluation des  
coordinations territoriales  
2 rue Albert Einstein  
75013 PARIS

Paris, le 16 mars 2018,

Madame la Directrice,

Je souhaite tout d'abord remercier les experts du comité ainsi que l'ensemble des personnels du HCERES qui ont participé à l'évaluation de la coordination territoriale portée par la COMUE HESAM Université.

Livrée à mi-mandat, au moment précis où la mue d'HESAM Université permet l'éclosion d'un nouveau type d'université fédérale de recherche entièrement professionnalisante, l'évaluation du HCERES arrive à point nommé.

Le rapport d'évaluation est l'aboutissement d'un dialogue fructueux entre le comité d'experts, présidé par Jean-Jacques Pollet, que je tiens à remercier chaleureusement de son écoute et de la richesse de son analyse, et les forces vives d'HESAM Université, ayant procédé préalablement à leur auto-évaluation.

L'expertise était d'autant moins aisée à réaliser pour les équipes en présence, que les avancées d'HESAM Université ont été nombreuses et rapides, pendant le temps même de l'évaluation. Il a donc fallu une très bonne écoute et une grande réactivité à tous les participants. En définitive, le rapport tient presque autant du film que de la photographie instantanée : le recours à des notes de bas de page permet en effet de rendre compte des évolutions importantes survenues pendant la période de rédaction et de discussion du rapport.

Pour HESAM, qui transgresse résolument les piliers de l'organisation universitaire traditionnelle que sont :

- la disciplinarité facultaire,
- la concentration des campus dans l'espace métropolitain,
- la focalisation resserrée des âges et des profils sociologiques des apprenants,

les conclusions de rapport était particulièrement attendues sur les trois questions fondamentales suivantes :

1. Peut-on faire reconnaître de nouvelles formes d'universités fédérales sans nécessairement y intégrer les établissements traditionnellement appelés en France « université » ?
2. Y a-t-il plusieurs façons de comprendre la notion de « site » en matière de regroupements d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche ?
3. Y a-t-il, pour les regroupements, une voie après l>IDEX ou autres financements massifs des PIA 1 et PIA 2 ?

# HESAM UNIVERSITÉ

Sur la première question la réponse du rapport est positive : le comité « encourage fortement HESAM Université à creuser le sillon de son originalité dans le paysage universitaire, [...] assumant pleinement le fait d'être une communauté universitaire sans université « classique » [...], occupant une place à nulle autre pareille ». En Ile-de-France, du fait de la coexistence de plusieurs regroupements, les universités et établissements ont la faculté de choisir le regroupement auquel ils souhaitent participer. Ce processus d'affinité élective, à l'œuvre au sein d'HESAM Université (le périmètre évolue par sélection progressive d'établissements membres dont les valeurs et les projets sont en concordance avec ceux du regroupement) contribue à conforter l'originalité du projet et le modèle d'université fédérale de recherche.

Sur la deuxième question, le rapport est affirmatif, puisque le comité d'expertise, après avoir, dans son chapitre I.1, décrit le territoire de référence comme étant l'Ile de France, prend néanmoins bien en compte dans son appréciation finale le fait qu'HESAM Université est un établissement en réseau national : « la trajectoire suivie par HESAM Université, [...] en développant un nouveau type d'université de la connaissance en réseau, [...] apparaît à la fois originale et pertinente. De fait, de manière unique, les établissements d'enseignement supérieur d'HESAM sont implantés sur tout le territoire national. L'originalité d'une université « réticulaire » paraît porteuse pour répondre aux multiples enjeux auxquels HESAM a à faire face ».

Sur la troisième question enfin, le comité répond également positivement : il constate la vigueur et l'originalité de la dynamique engagée, tant en matière de recherche interdisciplinaire que de formations innovantes, tout au long de la vie ; il souligne le fait que la culture interdisciplinaire d'HESAM Université, issue de son IDEX Paris Nouveaux Mondes, lui permet de se confronter aux défis des transformations sociétales. Le comité d'expertise peut ainsi constater qu'il y a bien chez HESAM Université une vie après l'IDEX.

Le rapport souligne au demeurant que « le défi majeur à relever sera de faire évoluer le modèle économique actuellement fragile et de consolider les modes de pilotage ». Cette fragilité du modèle économique des regroupements, dès lors qu'ils ne sont pas ou plus sous la perfusion de ressources issues du programme des investissements d'avenir, est une question qui doit interpellier au moins autant les pouvoirs publics français que les regroupements eux-mêmes. En ce qui concerne plus précisément HESAM Université, le modèle économique repose sur :

- l'autofinancement sur base de ressources issues des acteurs économiques et territoriaux (le Centre Michel Serres est un bel exemple de formation innovante, dont les coûts d'enseignement sont entièrement financés par la valorisation auprès d'entreprises ou de territoires, le programme 1000 doctorants est un autre exemple de financement de doctorants par les acteurs territoriaux avec le soutien des conventions Cifre),
- la mobilisation de financements sur appels à projets nationaux et européens,
- le renforcement des ressources sur cotisation grâce à l'élargissement du périmètre des membres, et donc sans augmentation du tarif des cotisations pour les membres historiques.

Le budget 2018 témoigne de la vigueur des dynamiques en cours, en ce qui concerne la mobilisation de nouvelles ressources et la construction de marges de manœuvres budgétaires et financières. C'est néanmoins en persévérant dans le choix d'un modèle fédéral sobre et vélocé, respectant la logique de subsidiarité qu'HESAM Université confirmera la pertinence et l'originalité de son modèle économique.

**HESAM  
UNIVERSITÉ**  
15 Rue Soufflot  
75005 Paris  
01 56 81 20 00  
www.hesam.eu

Membres :

Arts et Métiers	École Boullée	École du Louvre	IFM
CESI	École Duperré	ENSAPLV	INED
CNAM	École Estienne	ENSCI-les	INP
CNRS	ENSAAMA	Ateliers	

Membres affiliés :

CEI  
FNEP  
France Clusters

# HESAM UNIVERSITÉ

Maintenant qu'elles sont confortées dans l'originalité du projet auquel elles sont attelées, les équipes et les instances d'HESAM Université avancent dans la réponse aux attentes légitimes exprimées par le rapport d'expertise :

- formaliser une démarche qualité, basée sur des indicateurs lisibles, sans pour autant rompre avec la sobriété et la vélocité de la coordination,
- augmenter la visibilité du niveau fédéral, tant en interne qu'en externe, tout en respectant l'identité prestigieuse des marques fédérées,
- tirer toute l'originalité de la recherche par champs interdisciplinaires, sans susciter de cloisonnements entre champs, ni entre formation et recherche,
- développer les interactions avec les acteurs économiques et territoriaux, sans dupliquer les dispositifs existant au niveau des établissements membres.

Sur cette question des relations industrielles, il est en effet important de souligner qu'HESAM Université bénéficie de l'affiliation de deux membres, ayant par eux-mêmes la nature de clubs d'entreprises ou de réseaux d'entreprises, à savoir :

- la Fondation Nationale Entreprises et Performance, qui fédère de grandes entreprises de service public en réseau,
- et France Cluster, qui fédère l'ensemble des clusters d'entreprises et pôles de compétitivité en France.

HESAM Université privilégie donc la mobilisation des entreprises à travers ces deux réseaux, plutôt que de venir concurrencer l'existant. De même, HESAM Université préfère s'appuyer sur l'Institut Carnot ARTS, auquel appartiennent les équipes de recherche de plusieurs établissements membres, plutôt que de créer un organisme analogue qui entrerait en concurrence avec l'existant. HESAM Université encourage donc l'adhésion à l'Institut Carnot ARTS de nouvelles équipes recherche des établissements membres. C'est dans ce cadre qu'a par exemple eu lieu une rencontre entre ARTS et les équipes de recherche de l'ENSA Paris la Villette, le 24 janvier 2018.

Consécutivement à l'évaluation et en accord avec notre feuille de route, les principaux chantiers qui marqueront la seconde moitié de la mandature seront :

- dès que l'ensemble des nouvelles adhésions seront finalisées, l'adaptation d'ici fin 2019 des statuts de l'Université fédérale, dans le cadre des nouvelles dispositions réglementaires et du nouveau périmètre de la communauté (le ministère de l'enseignement supérieur nous ayant indiqué que la modification des statuts devrait se faire en fin de mandature (2019), afin de ne pas remettre en cause les compositions des collèges élus avant le terme des mandats),
- la construction d'une politique doctorale d'HESAM Université autour de nouveaux parcours correspondant à une logique « métier », prenant en compte de nouvelles formes de travaux de recherche,
- la construction d'une offre lisible de formations inter-établissements, au niveau « bachelor » (projet NCU « Construisons nos métiers ! » en cours de finalisation) et au niveau « master » dans le cadre des champs interdisciplinaires (projets EUR à élaborer),
- la construction d'un réseau européen et mondial d'universités de la transformation,
- le partage des moyens logistiques sur les campus en région passant notamment par des conventionnements avec le CROUS,
- suite à la création récente au sein de la cellule d'animation d'HESAM Université d'un poste permanent de « chargé de mission pour la vie étudiante », le développement d'une dynamique de vie étudiante au sein des différents sites d'enseignement, en Ile de France

# HESAM UNIVERSITÉ

comme dans les autres régions et l'organisation d'évènements étudiants lors de la prochaine année universitaire.

Une des recommandations du rapport pourra faire l'objet d'une mise en œuvre particulièrement rapide : la diffusion de l'innovation pédagogique en amplifiant les interactions entre le Centre Michel Serres, le Pépite HESAM Entreprendre et le collège doctoral tout en développant la spécificité de chacun de ces projets stratégiques.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.



Jean-Luc DELPEUCH,  
Président HESAM Université

## VIII. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Hésam Université a eu lieu du 7 au 9 novembre 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Jacques Pollet, professeur des universités en littérature, ancien recteur de l'académie de Rouen, Nancy-Metz, Lille, ancien président de l'université d'Artois.

### Ont participé à cette évaluation

- M. Jean-Charles Cailliez, professeur des universités en biologie, vice-président innovation, ancien vice-président, institut Catholique de Lille ;
- Mme Myriam Casamayor, doctorante Cifre en urbanisme à l'université de Bordeaux Montaigne, membre de l'association doctorante en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes docteurs (Aquadoc) ;
- Mme Danielle Dolmière, professeure de l'Institut Mines Télécom (IMT) en génie industriel à IMT Mines Albi, chargée de mission auprès du directeur IMT Mines Albi pour l'obtention de la certification ISO 9001 et l'animation en région du consortium Toulouse Tech ;
- M. Jérôme Gensel, professeur des universités en informatique, vice-président relations internationales et territoriales, université Grenoble-Alpes, ancien vice-président recherche de l'université Pierre Mendès-France (Grenoble 2) ;
- Mme Françoise Monti, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche ;
- M. Jean-Pierre Simon, directeur général de la Villa Arson, ancien directeur adjoint chargé des arts plastiques au Ministère de la Culture et de la Communication ;
- M. Stéphane Wojcik, consultant en formation et marché du travail, Agoria, Bruxelles.

Stéphane Onnée, conseiller scientifique et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de la coordination territoriale au moment où les expertises ont été réalisées. On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

**Évaluation des coordinations territoriales**

**Évaluation des établissements**

**Évaluation de la recherche**

**Évaluation des écoles doctorales**

**Évaluation des formations**

**Évaluation à l'étranger**



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

