

**PROCÈS VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 4 NOVEMBRE 2024**

LISTE DE PRÉSENCE

Collège - A - Professeurs et personnels assimilés

Présents : M^{mes} LEMAIRE, GUILLARD, CARRE-TALLON

MM. MOUHOUD, BLANCHOT

Absente : M^{me} MERAD

Absents et représentés : MM. CARDALIAGUET, AGRIKOLIANSKY

Collège - B - Autres enseignants et assimilés

Présents : M^{mes} ABDELNOUR, CARCASSONE-ROUIF, CHANTIRI, SZTULMAN

MM. OXIBAR, ABONNEAU, AIRIAU

Collège des Personnels BIATSS

Présentes : M^{mes} PARMAS, LEHINGUE, BOUABID

Absente et représentée : M^{me} LENFANT

Collège des Etudiants

Présents : M^{me} ABBES

MM. LIEBEL, KUEN

Absente et représentée : M^{me} GALIN

Absente : M^{me} DHIVER

Absent et représenté : M. ABID

Absent : M. SOLER

Collège des Personnalités extérieures

Présents : M^{me} ORAIN

MM. CHENUT, REDLER

Absente et représentée : M^{me} DE GRENIER

Absentes : M^{mes} ZIGNAGO, GARRIGOS

Absent et représenté : M. BRICE

Absent : M. DUVAL

Représentante du Recteur

Présente : M^{me} BELLAMY

Membres de droit

Présents : M^{mes} GELIN, CHANTIRI

MM. DUIZABO, BERNARD, ZECLER

Invités permanents

Présents : M^{me} DESARBRES, SEBERT, MOULIN, RENAUDIN

MM. BRISARD, ARIBI, DAMART, BERLAND

Procurations :

- Pierre CARDALIAGUET donne procuration à Valérie GUILLARD
- Eric AGRIKOLIANSKY donne procuration à Sophie LEMAIRE
- Patricia LENFANT donne procuration à El Mouhoub MOUHOUD
- Noémie DE GRENIER donne procuration à Sarah ABDELNOUR
- Pascal BRICE donne procuration à Hélène ORAIN
- Jules ABID donne procuration à Marlon LIEBEL
- Marion GALIN donne procuration à Marlon LIEBEL

En cours de séance :

- Jérémie REDLER donne procuration à El Mouhoub MOUHOUD
- Martine CARRE-TALLON donne procuration à Fabien BLANCHOT
- Khadija BOUABID donne procuration à Christine LEHINGUE

Le quorum étant atteint, E. M. MOUHOUD ouvre la séance à 16H00.

Le Président remercie les membres pour leur présence à ce dernier Conseil d'administration et leur exprime toute sa gratitude pour leur engagement durant ces quatre années passées. Il souligne le travail accompli pour l'Université, ses étudiants et son personnel. Il invite tous les membres à un pot de l'amitié après cette séance pour clôturer ce mandat et souhaite bonne chance aux membres se représentant.

Le Président annonce ensuite quelques informations d'actualités :

- Une situation budgétaire préoccupante : le Président partage une tribune signée par plusieurs présidents dénonçant une baisse des subventions publiques et les effets néfastes de cette diminution pour les universités françaises. Les conséquences financières directes de cette situation sont notamment une baisse en termes réels du budget lié à la subvention pour charge de service public, une amputation significative des moyens prévus par la Loi de Programmation de la Recherche (LPR), une absence de financements pour les Chaires de Professeur Junior (CPJ) prévues pour 2024-2025, un frein regrettable à l'emploi public hors plafond, et un impact négatif sur les missions fondamentales des universités, à savoir : insertion professionnelle des étudiants, contribution à l'économie et retour fiscal. Les présidents d'université vont évidemment poursuivre les actions auprès des tutelles et des parlementaires pour préserver le budget de l'enseignement supérieur. Cette réduction est qualifiée de problématique non seulement pour les universités mais pour la société entière, en termes d'innovation, de formation et d'emploi. De même que la revalorisation du point d'indice et des pensions de retraite, bien qu'essentielles, est laissée à la charge des universités, aggravant les déficits. Le fonds de roulement actuel de l'Université apporte une certaine stabilité, mais la situation budgétaire globale demeure tendue. Comparativement, d'autres universités connaissent des difficultés encore plus graves, certaines étant déjà en situation de trésorerie critique.

- Violences faites aux femmes : le Président rappelle la mobilisation organisée dans tous les établissements de PSL pour la journée internationale contre les violences faites aux femmes, le 25 novembre prochain. Ce sera également l'occasion de rendre un hommage particulier à Philippine Lenoir de Carlan par une minute de silence.

- Décès d'un enseignant : le Président revient sur le décès, survenu de manière brutale le 8 octobre dernier, de Grégory Suire, enseignant externe et coach sportif apprécié, exprimant sa compassion et sa solidarité envers sa famille, ses collègues et auprès de toute la communauté universitaire.

- Performances de l'Université et reconnaissance internationale : PSL maintient sa position dans le top 50 mondial du Times Higher Education (42ème pour 2025) et conserve le statut de 1ère université française. Il s'agit d'une progression significative dans le classement de Shanghai (31ème position mondiale contre 40ème précédemment). Ces résultats, bien qu'encourageants, sont rappelés comme des moyens de valorisation.

- Élections universitaires 2024 : le Président souligne le caractère essentiel des élections pour l'avenir de l'Université, saluant le courage et l'engagement de ceux qui y participent. Il laisse la parole à Sébastien Brisard pour rappeler le calendrier et les éléments techniques.

S. BRISARD souhaite avant tout remercier chaleureusement Yannis Taiar, qui ne peut être présent aujourd'hui, pour son engagement et son sérieux quant à l'organisation de ces élections, où il y a encore des choses à faire et qui, il l'espère, vont bien se dérouler. Il profite de cet instant pour remercier également le personnel des services, de la logistique, de la DRH et des autres structures pour leur soutien technique et organisationnel. Des salles informatiques (A210 et A213) seront ouvertes pour consulter les listes candidates et voter en cas d'impossibilité d'accès à distance. Le scellement des urnes aura lieu le 5 novembre 2024 à 16h, en présence des délégués de liste, des présidents et secrétaires de bureau, et de la cellule technique. Les scrutins auront lieu les 6 et 7 novembre 2024, avec publication des résultats le 7 novembre 2024, au plus tard à 16h. Les candidatures pour les personnalités extérieures qualifiées (PEQ) et la présidence sont à déposer jusqu'au 8 novembre 2024 à 16h, sachant que les élections des PEQ auront lieu le 12 novembre 2024 à 9H00 pour le CA et à 15H30 pour le CFVE, et le 14 novembre 2024 à 14H30 pour le CS. L'élection du Président ou de la Présidente aura lieu, quant à elle, le 21 novembre 2024 par l'Assemblée des 3 Conseils, avec prise de fonction le 4 décembre 2024.

Le Président souligne l'immense engagement de l'équipe électorale, en saluant leur professionnalisme et leur dévouement malgré des délais serrés, et conclut en remerciant l'ensemble des équipes impliquées dans la vie universitaire et l'organisation des élections. Il souhaite un bon déroulement des élections à venir et exprime des vœux de réussite pour la suite.

I. Procès-verbaux des séances du Conseil d'administration

1. Procès-verbal de la séance du 24 juin 2024

Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité, soit 25 voix pour, le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 24 juin 2024.

2. Procès-verbal de la séance du 8 juillet 2024

R. CHANTIRI revient sur la bonification en anglais, pour laquelle la formulation a été longuement discutée. Elle demande s'il faut indiquer que cette bonification ne bénéficie ni aux enseignants bilingues en anglais, ni aux enseignants de langue anglaise. En qualité de Directrice de Département, elle avait diffusé auprès des vacataires l'application de cette décision. Le document transmis indiquait bien « *ni aux enseignants bilingues en anglais, ni aux enseignants de langue anglaise* ». Elle n'avait pas le souvenir de la conclusion du débat, mais dans le procès-verbal, cela avait été reformulé ainsi : « *Cette équivalence horaire ne bénéficie ni aux enseignants anglosaxons ne pouvant enseigner en français, ...* ». Elle formule cette remarque pour que, dans la documentation qui suit, cette décision du Conseil d'administration soit bien appliquée.

E. M. MOUHOUD pense que la clarification est faite et qu'il faut la coordonner.

Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité, soit 26 voix pour, le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 8 juillet 2024.

3. Procès-verbal de la séance du 30 septembre 2024

A M. LIEBEL qui indique qu'il manque Cassandra GOLDSTEIN dans la liste de présence des étudiants, la chargée du conseil d'administration rappelle qu'elle a démissionné et que malgré ses relances, aucun étudiant ne s'est présenté pour la remplacer.

Le Conseil d'administration approuve à 25 voix pour et 1 abstention, le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 30 septembre 2024.

II. Ressources Humaines

1. Bilan du rapport social unique 2023

Le Président admire les efforts déployés pour rattraper les retards accumulés sur les bilans sociaux précédents. Il remercie vivement la DRH et l'équipe impliquée, notamment Timothée Voyez, pour la présentation du RSU 2023 dans les délais.

M. SEBERT se joint aux remerciements du Président et résume les points importants de ce bilan, à savoir :

- Effectifs de l'Université : en 2023, l'Université comptait 1 141 agents, avec 55 % de femmes. La majorité des enseignants sont des hommes (59 %) et des administratifs des femmes (70 %). Depuis 2013, les effectifs ont augmenté de 20 %, en particulier le personnel enseignant contractuel et administratif.
- Recrutement et avancement : le recrutement de contractuels (332 agents) continue, avec une augmentation notable des CDI. 15 postes administratifs ont été ouverts en 2023. Des promotions internes ont eu lieu.
- Population enseignante : en 2023, il y a 319 titulaires et 265 contractuels, dont 118 doctorants et 2 481 vacataires. La politique de recrutement des enseignants-chercheurs se poursuit, avec un focus sur l'égalité des genres, notamment la promotion d'une femme Professeure des Universités.
- Masse salariale : la masse salariale est en augmentation constante, atteignant 88 millions d'euros en 2023 (+5,62 % par rapport à 2022), en grande partie due à la revalorisation de la valeur du point d'indice.
- Santé et sécurité : les arrêts maladie ont diminué en 2023 (3 786 jours contre 5 000 en 2022), en partie en raison de la fin de l'impact du Covid. La présence d'un médecin du travail a permis un suivi médical soutenu.
- Régimes indemnitaires : le RIFSEEP et le RIPEC sont en place depuis 2023. Des montants significatifs ont été versés, notamment à 60 bénéficiaires de la C3 et 82 de la PEDR.
- Formation : le taux d'accès à la formation est de 45 %, avec un focus sur le développement durable, la prévention des risques et la qualité de vie au travail.
- Handicap : en 2023, 47 agents étaient en situation de handicap, avec un taux d'emploi de 5,03 %. Des formations de sensibilisation ont été proposées à 263 agents.
- Télétravail : 497 agents ont eu une convention de télétravail en 2023, avec une majorité de femmes (63 %) et de contractuels. Le télétravail fixe reste majoritaire, bien que l'utilisation des jours flottants ait doublé.

A. SZTULMAN soulève une question sur le plafond du nombre de contractuels sans mission de recherche. Elle note que dans les tableaux du bilan social, il est indiqué qu'il y a 29 enseignants contractuels sans mission de recherche, et que le plafond fixé est de 10 % du nombre total d'enseignants titulaires. Elle demande s'il est possible de savoir où se situe exactement ce plafond, car il y a une progression régulière du nombre de contractuels. Elle suggère qu'il serait utile d'avoir cette information pour mieux évaluer l'évolution.

E. M. MOUHOUD répond que l'Université est encore relativement loin du plafond des 10 %, qui est calculé sur le « stock » des enseignants titulaires depuis la mise en place de la politique de régulation des recrutements en 2018. Il rappelle que cette régulation, votée en novembre 2018, ne comptabilise pas les recrutements antérieurs à cette date. Par conséquent, les contractuels recrutés avant 2018 ne sont pas inclus dans le calcul du plafond. Il suggère également de calculer le nombre de contractuels recrutés depuis 2018 pour savoir où en est l'Université par rapport au plafond.

A. SZTULMAN indique que le rapport ne fournit pas suffisamment de données pour faire ce calcul elle-même. Elle réitère la demande d'une information plus claire sur le plafond et les années concernées, afin que le Conseil d'administration puisse à l'avenir prendre des décisions éclairées à ce sujet.

E. M. MOUHOUD confirme que la règle des « quatre prochaines années » commence à partir de la date de la régulation, c'est-à-dire de 2018 pour les enseignants contractuels sans mission de recherche. Concernant les enseignants-chercheurs contractuels, la régulation a pris plus de temps, et la date de référence se situe entre 2017 et 2018. Il souligne qu'il faut suivre les recrutements depuis la mise en place de la politique pour évaluer la conformité au plafond.

M. SEBERT ajoute que l'attention portée à cette question ne concerne pas seulement le respect du plafond, mais aussi la soutenabilité financière des recrutements, notamment pour les enseignants contractuels sans mission de recherche. Elle ajoute que même au-delà du plafond, il faut veiller à ce que la création de ces postes soit financièrement viable.

E. M. MOUHOUD précise que les postes d'enseignants-chercheurs sont créés sur des supports déjà existants, et non par la création de nouveaux postes. Il réaffirme que la politique de régulation permet aux laboratoires de choisir entre recruter des contractuels ou utiliser des emplois titulaires existants, mais qu'il n'y a pas de création de postes supplémentaires. Il serait

pertinent d'inclure dans le bilan social la date d'initialisation de la règle de régulation pour clarifier le calcul du plafond de 10 %, estimant l'importance d'un suivi précis des recrutements pour rester conforme à la règle adoptée en 2017 ou 2018.

S. LEMAIRE indique que la régulation des rémunérations des enseignants-chercheurs contractuels a commencé en 2017 ou 2018. Avant cette période, les salaires étaient discutés par la présidence, entraînant des écarts avec les normes salariales de l'institution. Ce sujet est un projet d'importance à traiter par les équipes futures, après les élections.

E. M. MOUHOUD rappelle qu'un cadre légal clair et précis existe pour ces questions et qu'il convient de le mentionner dans le bilan social.

M. CARCASSONE-ROUIF souligne les inégalités persistantes dans la progression de carrière des femmes : environ 50 % de femmes Maîtres de conférences, mais seulement 20 femmes sur 61 au grade de Professeur des Universités classe exceptionnelle.

E. M. MOUHOUD reconnaît ces écarts, mais note que Dauphine a des performances nettement supérieures à la moyenne nationale avec deux fois plus de femmes dans les grades supérieurs. Malgré cela, il insiste sur la nécessité de continuer les efforts pour améliorer cette situation. En résumé, il indique que les sujets liés aux rémunérations des contractuels et à l'égalité hommes-femmes restent prioritaires pour les équipes suivantes, et que les performances actuelles de l'institution sont encourageantes mais insuffisantes pour se satisfaire des progrès réalisés.

M. CARRE-TALLON souligne une disparité entre les niveaux moyens de rémunération de la PEDR et de la C3.

S. LEMAIRE précise que la C3 a remplacé la PEDR pour une majorité, sauf pour des situations exceptionnelles (lauréats IUF ou projets de recherche exceptionnels). La C3, plafonnée nationalement, a été conçue pour bénéficier à 45 % des titulaires sur le moyen terme, en intégrant des critères liés à la recherche, l'enseignement, et l'investissement collectif. Les montants sont moindres afin d'en faire bénéficier au plus grand nombre.

S. AIRIAU met en lumière la moyenne de 185 heures complémentaires par enseignant-chercheur à Dauphine, qu'il juge élevée pour une Université orientée recherche. Il s'interroge sur la nature de ces heures, soulignant l'impact potentiel sur la recherche. En effet, ce sont peut-être des heures venant du DEP, auquel cas il s'agit d'une bonne nouvelle, car ce sont des heures bien rémunérées et qui ne prennent pas trop de temps. Mais si ce sont 185 heures supplémentaires de cours normaux, sachant que ce n'est pas distribué uniformément entre les Départements, pour le niveau de la recherche à Dauphine, cela peut être un peu inquiétant.

E. M. MOUHOUD confirme que les chiffres incluent les heures du DEP, mais la dispersion est forte et concentrée sur un faible nombre d'individus. Il distingue trois catégories dans le corps professoral : ceux qui privilégient la recherche ; ceux qui se concentrent sur les heures complémentaires (peu nombreux) ; et ceux qui équilibrent recherche, enseignement, et investissement collectif. Il suggère d'analyser séparément les heures complémentaires DEP pour évaluer leur impact réel sur l'enseignement initial.

S. AIRIAU insiste sur la difficulté pour un enseignant-chercheur de concilier un service horaire aussi élevé avec des activités de recherche. Il rappelle que la recherche est une composante essentielle de leur métier.

E. M. MOUHOUD indique qu'à Dauphine, il n'y a pas de plafonnement des heures complémentaires, contrairement à certaines universités. La gouvernance actuelle a fait ce choix pour éviter une gestion trop bureaucratique et pour permettre aux enseignants-chercheurs de choisir leur équilibre entre recherche, enseignement, et activités complémentaires. La prochaine gouvernance pourra modifier cette politique si elle le souhaite. Il souligne que la Loi de Programmation pour la Recherche (LPR) a investi sur les nouveaux entrants, mais pas sur les enseignants-chercheurs déjà en poste, créant une inégalité importante. Le plafonnement des heures complémentaires réduirait les opportunités de revenu pour les enseignants-chercheurs, aggravant un problème d'attractivité salariale, particulièrement à Paris, où le coût de la vie est élevé. La concurrence pour recruter les meilleurs enseignants-chercheurs vient des universités internationales, des entreprises privées, et des écoles privées qui offrent des salaires supérieurs. Les domaines comme l'IA et l'informatique sont particulièrement touchés par cette compétition, qui entraîne une fuite des cerveaux. Dauphine offre des solutions pour augmenter les revenus et pour attirer des talents étrangers. Il insiste sur l'importance d'une politique proactive pour maintenir l'attractivité de l'Université, sans quoi elle risque de perdre son statut d'Université de recherche. La discussion sur le plafonnement des heures complémentaires ne doit pas être dissociée d'un débat macroéconomique et politique sur l'avenir du statut d'enseignant-chercheur public. Mettre des restrictions sans tenir compte des réalités salariales et de la mobilité des enseignants-chercheurs risquerait d'affaiblir davantage l'attractivité des Universités publiques. Il convient donc de maintenir un équilibre entre les heures complémentaires, sachant que l'attractivité salariale est cruciale pour préserver la qualité et le statut de recherche de l'Université. La question de fond reste celle de la rémunération et de l'avenir du statut d'enseignant-chercheur dans un contexte de forte compétition internationale.

A. SZTULMAN rappelle que la politique de recrutement des enseignants contractuels sans mission de recherche a été mise en place avec des objectifs clairs : limiter leur intervention aux niveaux L1 et L2, avec des exceptions pour des enseignements spécifiques en L3, et garantir que les enseignants-chercheurs dispensent la majorité des enseignements pour préserver la qualité académique.

S. ABDELNOUR demande des données plus précises sur la répartition des heures complémentaires par Département et leur dispersion, notant que les informations actuelles sont sommaires. Elle suggère de les inclure dans le prochain rapport. Concernant les vacances, elle souligne l'importance d'avoir des données précises sur la proportion d'heures d'enseignement assurées par les vacataires, notant une incohérence dans les chiffres du rapport actuel : 109 000 heures de vacation mentionnées contre 53 000 présentées. Elle propose d'inclure ces chiffres pour clarifier la part des vacataires dans le total des enseignements.

M. SEBERT explique que la collecte des données sur la répartition des heures complémentaires et la part des vacataires est complexe, en raison des outils actuels. Des améliorations sont envisagées avec l'outil OSE, qui pourrait permettre une collecte plus fine des données, incluant les décharges d'enseignement. Le travail reste lourd et nécessite une reconstitution détaillée des charges d'enseignement.

E. M. MOUHOUD souligne que les suggestions faites l'année précédente ont déjà été intégrées et encourage à continuer dans cette voie. Il recommande d'inclure, dans les futurs rapports la distinction entre heures complémentaires (DEP, enseignement initial, vacataires, titulaires) et une ventilation plus précise des données sur les vacataires et les heures complémentaires.

A. P. BERNARD qui demande des clarifications sur la distinction entre le RIFSEEP et la politique indemnitaire mentionnée, M. SEBERT explique que le RIFSEEP correspond à une indemnité mensuelle statutaire. La prime de fin d'année est, quant à elle, un régime complémentaire facultatif, distinct du RIFSEEP.

R. CHANTIRI souhaite davantage de détails sur la composition des heures complémentaires des enseignants-chercheurs, notamment sur la répartition entre les heures de présentiel (cours devant étudiants) et les primes de responsabilité.

M. SEBERT indique que, depuis l'entrée en vigueur de la LPR, toutes les primes sont désormais converties en heures, ce qui facilite la collecte des données. Les outils actuels, notamment OSE, nécessitent encore des ajustements pour répondre aux besoins spécifiques de l'Université, mais une amélioration progressive des données est attendue.

Le Conseil d'administration approuve à 19 voix pour et 7 abstentions, le bilan du Rapport Social Unique (RSU) 2023.

2. Bilan prime C3 – Campagne 2024

S. LEMAIRE indique que ce bilan couvre les trois années de mise en œuvre de la LPR, avec un accent sur la prime C3 et le repyramidage pour 2024. L'exercice répond aux engagements pris dans les lignes directrices de gestion adoptées précédemment. Le bilan de la campagne 2024 pour la prime C3 reflète une stabilisation du processus grâce à l'expérience acquise depuis 2022 et à la clarification des modalités dans les lignes directrices de gestion. Il existe une meilleure qualité des rapports issus des Laboratoires et des sections CNU, facilitant l'évaluation des dossiers. Une Commission ad hoc a proposé un classement des candidatures, conformément aux pratiques de Dauphine, bien que la décision finale incombe au Président. Elle indique quelques chiffres clés pour 2024 : 55 demandes de prime cette année ; 41 primes ont été octroyées à 21 femmes et 20 hommes, soit une parité quasi exacte ; 21 Maîtres de conférences et 20 Professeurs. La Commission est composée de 7 personnes et il y a eu très peu de débat sur les critères appliqués, puisque les données se sont imposées d'elles-mêmes. 41 primes pour 55 demandes, ce sont 75 % des dossiers qui ont donné lieu à une prime. Il a été établi 3 montants de prime : 6 900 € pour la plus haute, 4 600 € pour la médiane et 3 500 € pour la plus basse. Cette année, aucune prime à 3 500 € n'a été attribué. Le bilan global des trois premières années de mise en œuvre reflète une progression du pourcentage d'enseignants-chercheurs bénéficiant de la prime C3, à savoir : 2022 : 25 primes ; 2023 : 32 primes ; et 2024 : 41 primes. Actuellement, 33,5 % des enseignants-chercheurs titulaires (sur 293) perçoivent la prime C3. L'objectif ministériel de 45 % bénéficiaires devrait être atteint dans 2 à 3 ans, grâce à l'augmentation des enveloppes allouées et à la fin progressive de la PEDR. Le processus de mise en œuvre est sur un bon chemin, avec une montée en puissance conforme aux objectifs fixés. L'adaptation des règles au contexte local de Dauphine a permis d'atteindre des résultats positifs, tout en respectant les objectifs de parité et d'équité entre Professeurs et Maîtres de conférences.

3. Bilan repyramidage - Campagne 2024

S. LEMAIRE indique qu'en 2024, concernant le passage d'un Maître de conférences en Professeur, il y avait une position, votée en Conseil d'administration, pour un fléchage en Économie. Il y a eu 7 candidats, 6 femmes et 1 homme. Parmi eux, 4 femmes ont été auditionnées : c'est le maximum des auditions possibles, suivant la réglementation. Une lauréate, donc, Stéphanie Monjon. Sur quatre ans, l'objectif de valorisation de la carrière des femmes s'est naturellement imposé, puisqu'ont été promues une sociologue, une informaticienne, une gestionnaire et une économiste cette année. Il y a donc 4 nouvelles femmes Professeures en trois ans, ce qui est très satisfaisant compte tenu du retard dans les pourcentages des femmes par rapport aux hommes, notamment chez les Professeurs.

4. Chaire de professeur junior en droit

S. LEMAIRE indique que les Chaires de Professeur Junior (CPJ) constituent le troisième dispositif de la LPR mis en œuvre depuis 2022. Ces recrutements sont effectués dans le cadre de postes alloués par PSL à Dauphine, en collaboration avec des Comités de sélection. Le bilan 2024 est le suivant : un poste de CPJ en Droit, intitulé « Environnement et ordre juridique », a été attribué ; 12 dossiers de candidatures reçues ; les candidats auditionnés ont été 3 profils internationaux dont 2 hommes et 1 femme ; la lauréate est Emily Barritt, anglo-américaine, spécialisée dans le développement durable, diplômée d'Oxford et Cambridge, en poste à Londres et résidant à Meudon. Le critère d'éligibilité a été l'exclusion des Maîtres de conférences déjà en poste en France, conformément aux directives ministérielles et pour éviter une concurrence interne ou un recrutement biaisé, l'objectif étant d'internationaliser les équipes et renforcer les english tracks, particulièrement dans les disciplines où cela reste un défi. Le choix de recruter des candidats internationaux ou ayant une expérience à l'étranger a permis de maintenir une rigueur dans les critères d'excellence des CPJ.

A M. CARCASSONE-ROUIF qui demande pourquoi exclure systématiquement les candidats français, S. LEMAIRE répond qu'il ne s'agit pas d'un critère de nationalité, mais d'un refus de débaucher des Maîtres de conférences déjà en poste en France. Cela respecte les lignes directrices et vise à favoriser un recrutement international pour renforcer les équipes. Certains Maîtres de conférences français ont été recrutés via des CPJ, mais uniquement lorsqu'ils étaient en poste à l'étranger. Dauphine a respecté les directives ministérielles et s'est fixé des règles claires, contrairement à d'autres établissements. Sur les trois dernières années, 7 postes de CPJ ont été attribués, avec une forte promotion des femmes. Aucune discrimination de nationalité n'a été opérée. Les candidats sélectionnés étaient les meilleurs sur les thématiques proposées. Les CPJ à Dauphine ont été attribués selon des critères d'excellence et en respect des directives ministérielles, permettant de renforcer l'internationalisation des équipes. Le dispositif s'inscrit dans une dynamique d'ouverture et de montée en puissance des équipes enseignantes, tout en respectant la parité et les exigences de rigueur.

E. M. MOUHOUD précise que les critères d'internationalisation incluent les Français ayant réalisé leur thèse à l'étranger. Il souhaite, par ailleurs, que dans les documents EQUIS ou HCERES soient comptabilisés comme internationaux, les Français ayant fait leur thèse à l'étranger, à l'instar de Gabriel Zucman, par exemple, qui bien que français, est considéré international lorsqu'il revient des États-Unis.

A M. CARCASSONE-ROUIF qui suggère que les candidats aux primes ou repyramidages aient accès à leurs rapports pour améliorer leurs candidatures futures, S. LEMAIRE répond que les rapports sont anonymisés pour préserver la bienveillance des évaluateurs. Pour autant, le processus a pu être amélioré : dans Galaxie, chaque candidat non retenu reçoit un commentaire détaillé de Dauphine sur les forces et faiblesses de leur dossier (formation, recherche, tâches d'intérêt général) en plus des avis du CNU. Les dossiers non retenus concernent principalement ceux ayant obtenu un B au CNU ou à Dauphine, et ils restent minoritaires.

A S. AIRIAU qui demande s'il y a une répartition équitable de la prime C3 entre Professeurs et Maîtres de conférences, indiquant une sous-représentation de ces derniers, S. LEMAIRE explique que le nombre de candidatures est équilibré entre les deux catégories. La distribution des primes est paritaire, même si les Maîtres de conférences sont effectivement sous-représentés en termes de candidatures. Une sensibilisation des Maîtres de conférences est nécessaire pour augmenter leur représentation parmi les candidats. Chaque année, la moitié des primes est attribuée à chaque catégorie, proportionnellement aux candidatures reçues.

E. M. MOUHOUD salue le travail accompli pour établir des règles claires et transparentes malgré un contexte de mise en œuvre précipitée des lois LPR. La création de Comités et l'implication collective ont permis d'instaurer un cadre structuré, bien qu'il reste perfectible. Il rend hommage à Sophie Lemaire pour sa contribution déterminante dans la mise en place de ces dispositifs dans des conditions complexes.

III. Vie étudiante, Pédagogie et Formation

1. Bilan des admissions pour l'année universitaire 2024/2025

Ce point a été reporté.

2. Maquette de la nouvelle offre de formation 2025-2029 – Master Droit des Affaires

E. M. MOUHOUD propose de reporter le vote sur la maquette de la nouvelle offre de formation, faisant suite à un message reçu ce matin de Rouba Chantiri, signalant des différences entre les maquettes actuelles et celles présentées. Il précise qu'il préfère que la prochaine gouvernance examine des documents complets avant d'organiser un vote, d'autant que ce vote est facultatif.

R. CHANTIRI explique qu'il y a eu un dysfonctionnement concernant le calcul des ECTS dans les maquettes de formation. Lors du dernier Conseil du Département MSO en octobre, les maquettes avaient été votées, mais des erreurs ont été constatées sur les totaux d'ECTS une fois les documents placés sur le SharePoint. Par exemple, pour le module Fiscalité des entreprises, il était initialement indiqué que le total des ECTS était de 21 pour un semestre, alors qu'après vérification, il correspondait à 30. D'autres erreurs similaires ont été trouvées, notamment un total de 34 ECTS pour certaines maquettes, en raison de

l'addition incorrecte des options. Ces erreurs ont été corrigées avant le vote du Conseil de Département, mais les documents envoyés à la DFVE et au CFVE comportaient encore ces erreurs. Elle mentionne avoir découvert ce midi que ces documents étaient toujours erronés, mais précise que ces erreurs ne concernent que les totaux des ECTS et non le fond des formations.

E. M. MOUHOUD confirme que les erreurs se limitent aux totaux des ECTS et qu'elles n'affectent pas le fond des formations proposées. Il souligne que la question de fond reste à clarifier et laisse la parole à Sophie Lemaire pour qu'elle puisse s'exprimer sur ce sujet.

S. LEMAIRE exprime son désagrément quant à la manière dont la Mention Droit des Affaires est présentée, qualifiant le processus de décision d'irrégulier et désagréable, notamment en raison de son historique complexe et des erreurs dans le suivi des maquettes. Elle souligne que cette Mention est cruciale pour Dauphine, car elle concerne le cœur de métier des juristes, notamment les Masters 2 en Droit des Affaires, Droit Fiscal, et Droit International, qui attirent 90 % des étudiants en L3 en Droit. Elle déplore le fait que la communauté des juristes n'ait pas été consultée avant l'envoi des maquettes au Conseil d'administration, découvrant les documents seulement deux jours avant la réunion. Elle considère que cette méthode de travail est curieuse et inacceptable, surtout pour une offre aussi importante. La qualité scientifique des maquettes, qu'elle qualifie de brouillons, ne respectent pas les normes académiques. Elle note une absence de volumes horaires pour certaines matières et une gestion des coûts insuffisante et s'inquiète des régressions scientifiques par rapport aux attentes des étudiants et du marché, citant notamment des doublons de cours entre les niveaux L3 et M1, ainsi que des cours obsolètes qui ne tiennent pas compte des évolutions du droit (ex. Droit des sociétés par actions simplifiées et absence de cours modernes sur la gouvernance durable ou les enjeux climatiques). En ce qui concerne les M2, elle constate une mauvaise intégration des matières, mentionnant l'exemple du M2 Ingénierie juridique et fiscale du dirigeant, qui n'a rien à voir avec le Droit des Affaires. Elle met également en lumière l'absence de cohérence dans les choix des matières et de leur organisation et alerte sur les conséquences néfastes des maquettes sur les étudiants, notamment pour ceux qui préparent l'examen du Barreau. En supprimant des cours essentiels comme la procédure civile, les étudiants risquent de ne pas être suffisamment préparés à passer cet examen. De plus, il y a une absence d'une formation professionnalisante et de l'intégration de matières de tronc commun cruciales pour la formation des avocats. Un autre point de critique concerne la légalité des maquettes : l'attribution des noms de professeurs dans les maquettes est contraire au Code de l'Éducation et aux règlements sur les enseignants-chercheurs. La présence de noms de personnes qui ne sont pas des enseignants-chercheurs à Dauphine et qui ne bénéficient pas d'une pérennité de poste, soulève des questions éthiques et légales. Il est impératif que ces maquettes soient rediscutées de manière urgente et démocratique avant leur mise en œuvre publique, afin qu'elles soient conformes aux attentes académiques et professionnelles des étudiants, et pour que l'Université respecte les normes légales et les exigences de qualité.

M. LIEBEL fait part des inquiétudes des étudiants concernant la présentation de la formation, qui aura lieu dans une demi-heure. Il évoque un climat tendu, avec de nombreux messages de questions qu'il reçoit. La principale préoccupation des étudiants est l'organisation du nombre de places et le système de fléchage des étudiants. Il souligne qu'une fois qu'un étudiant est inscrit en M1, il n'aura plus la possibilité de changer de spécialisation pour un autre Master non prévu dans la maquette. Il rappelle qu'en L3, les cours sont très théoriques, et qu'il est difficile de savoir quelle spécialité choisir avant d'avoir fait des stages ou choisi des options en M1. Ce manque de clarté crée une incertitude parmi les étudiants. Il mentionne également l'importance de la vision de « Dauphine en cinq ans » défendue par Esprit Dauphine, particulièrement pour les étudiants en double Licence Droit et Gestion, qui rencontrent des difficultés pour accéder à d'autres établissements en M2 en raison de la structure particulière de leur cursus. Il y a un réel besoin d'informations claires et complètes, car les étudiants doivent faire leur choix très prochainement. Il exprime une certaine inquiétude face à un système qui semble avoir changé par rapport à ce qui avait été initialement présenté aux étudiants.

M. CARCASSONE-ROUIF remarque que les maquettes de Droit ont été élaborées sans une consultation adéquate des enseignants concernés, notamment ceux qui avaient exprimé le souhait d'être informés. Elle soulève également un problème spécifique concernant l'introduction d'un cours « Introduction to Anglo-American contracts law », qui est déjà dispensé en L3, ce qui rend ce choix redondant et non pertinent. Elle soulève aussi la question du cours de Droit des Sociétés, qui semble être mal intégré dans la maquette, suggérant que si ce cours devient plus spécialisé, il devrait être mieux mis en évidence.

M. CARRE-TALLON s'interroge sur le calendrier de la présentation des maquettes et des décisions, notamment concernant le report évoqué et demande quelles sont les urgences associées à ce report.

E. M. MOUHOUD répond qu'il n'y a pas d'urgence à prendre une décision immédiate.

S. DAMART souligne que la structure de l'offre de formation est en cours d'accréditation et que le travail sur les maquettes avance, bien qu'il y ait moins d'urgence à ce niveau. Il exprime sa volonté de reporter le vote sur certaines maquettes si des ajustements sont nécessaires, que ce soit sur des aspects de forme ou de contenu, pour intégrer les remarques de Sophie Lemaire et garantir que la maquette soit conforme. Il confirme que le report du vote est envisageable.

M. CARRE-TALLON insiste sur l'urgence pour les étudiants d'obtenir des informations claires afin qu'ils puissent s'orienter au mieux, suggérant que le vote soit fait avant Noël, idéalement lors du prochain Conseil d'administration.

S. LEMAIRE souligne l'absence de communication sur les maquettes depuis septembre. Ses demandes d'accès aux maquettes sont restées sans réponse, ce qui a créé une situation où les étudiants se trouvent dans l'incertitude à la dernière minute, devant faire des choix importants sans avoir eu toute l'information en amont. Elle indique également la disparition de la procédure civile, un changement qu'elle considère comme un « scandale ». Selon elle, la maquette manque d'équilibre et inclut des cours inutiles, comme l'Histoire du Droit International ou Européen, ce qui semble incompatible avec les attentes de Dauphine.

R. CHANTIRI répond aux préoccupations soulevées par Marlon Liebel sur l'organisation des Masters 1 et 2. Elle explique que, dans le cadre des quatre mentions, pour la Mention Droit des Affaires, il y a deux M1 et sept M2, et un des M1 sera orienté vers trois M2, l'autre vers quatre M2. Elle précise que des réorientations seront possibles, mais uniquement au sein de la Mention Droit des Affaires et sous certaines conditions. Elle défend également la structure votée des M1 et M2, validée précédemment, mais elle reconnaît que les maquettes des cours ont été tardivement mises à disposition à cause d'un manque d'effectifs dans l'équipe de Droit. Bien que des erreurs aient pu se produire, les noms des cours ne sont pas figés, et il sera possible de les ajuster. Enfin, elle reconnaît les lacunes de communication concernant l'élaboration des maquettes et se montre ouverte à une discussion plus approfondie sur les questions méthodologiques.

M. LIEBEL précise que, lors du dernier Conseil, seule la structure des M1 en Droit Notarial, Droit Public et Droit de l'Entreprise a été votée, et que les M2, notamment en Droit des Affaires et Risque International, n'ont pas été suffisamment présentés ou validés. Il exprime des préoccupations sur la compétitivité des différents M2, soulignant que certains peuvent être moins bien côtés.

A. SZTULMAN exprime sa surprise que le débat sur la maquette de Droit des Affaires ait lieu au Conseil d'administration, soulignant que ce sujet aurait dû être abordé en amont, notamment au CFVE. Elle met l'accent sur l'importance de prioriser les étudiants dans ce processus, en soulignant que, malgré les difficultés rencontrées par les enseignants-chercheurs pour mettre en place la formation, l'objectif principal reste d'assurer aux étudiants une compréhension claire et complète de l'offre de formation. Elle insiste pour que les calendriers et informations soient adaptés pour que les étudiants puissent faire un choix éclairé, sans que leurs difficultés ne soient liées aux faiblesses du système.

S. LEMAIRE explique qu'il n'y a plus de juristes au CFVE, ce qui explique l'absence de discussion sur la maquette au sein de cette instance.

E. M. MOUHOUD remercie Aude Sztulman pour sa remarque, soulignant que l'objectif reste effectivement de faire passer l'intérêt des étudiants. Il reconnaît que ce processus est encore en cours et qu'il n'a pas suivi les mécanismes de consensus habituels. Une re-discussion raisonnée et concertée des maquettes doit avoir lieu avant toute validation définitive, tout cela doit se faire dans l'intérêt des étudiants. Il propose de reporter le vote, ajoutant qu'il fait confiance aux collègues juristes pour trouver un compromis, et qu'il est important que cette question soit réglée avec calme et responsabilité.

R. CHANTIRI soulève la question du calendrier, en rappelant que les candidatures des étudiants débiteront en janvier/février. Elle cherche à savoir quel délai doit être respecté pour permettre une discussion constructive tout en préservant les intérêts des étudiants.

S. DAMART précise que le Conseil d'administration n'a normalement pas à voter sur les maquettes, mais que cette demande a été faite par des élus du CFVE. Il reconnaît que la discussion sur la maquette de Droit des Affaires n'a pas été particulièrement enrichissante. Il indique qu'un délai d'un mois serait nécessaire pour une nouvelle version de la maquette avant le prochain Conseil d'administration, mais il suggère également qu'il n'y a pas de contraintes strictes pour le vote et que l'on pourrait prendre un peu plus de temps si cela permet de restaurer un dialogue serein.

E. M. MOUHOUD propose un report du vote pour permettre une nouvelle discussion des maquettes dans un cadre plus serein et concerté, avec un calendrier adapté pour garantir que les étudiants ne soient pas désavantagés par les dysfonctionnements organisationnels.

3. Règles applicables au régime d'admission 2025/2026

S. DAMART rappelle que le Conseil d'administration doit, chaque année, voter sur plusieurs éléments concernant le régime d'admission des formations. Ces éléments incluent : les conditions d'accès aux formations et les capacités d'accueil pour chaque programme. Cela engage directement des discussions sur les capacités d'accueil, qui relèvent de décisions importantes pour l'Institution. Il y a peu de modifications par rapport à l'année précédente, notamment en ce qui concerne les capacités d'accueil. Une augmentation notable a été effectuée sur le site de Londres (LSO), où la capacité d'accueil a été augmentée de 10 places. Londres avait rencontré des dysfonctionnements liés aux visas il y a deux ans, ce qui avait temporairement impacté son attractivité. Cette situation s'est inversée grâce à un regain d'intérêt observé sur Parcoursup.

L'augmentation de 10 places ne perturbe, ni l'organisation logistique, ni les coûts de fonctionnement du site de Londres. Les propositions ont été adoptées à l'unanimité, sauf pour le site de Dauphine Tunis, où 5 abstentions ont été relevées. Il précise que ces votes reflétaient les débats déjà menés dans les différentes instances consultées.

R. CHANTIRI attire l'attention sur un point spécifique concernant les capacités d'accueil pour le cas du M1 Finance en formation initiale : ce programme n'a pas été inclus dans les capacités d'accueil présentées cette année. Il avait été préalablement discuté et voté en Conseil MSO avec 17 voix pour et 1 voix contre (cette dernière étant celle d'une représentante étudiante). Lors des débats, il a été décidé de retirer le M1 Finance des propositions pour cette année car les responsables du programme souhaitent modifier les prérequis pour cette formation, ce qui a été perçu comme un changement des règles du jeu en cours de route par les étudiants. Les représentants étudiants au CFVE ont exprimé que les étudiants de L3 avaient déjà fait leur choix d'orientation sans anticiper ces changements, rendant cette modification problématique. Le CFVE a donc jugé préférable de reporter la modification à une date ultérieure. Pour l'année en cours, les conditions d'admission au M1 Finance resteront inchangées. À partir de l'année prochaine, les nouvelles règles seront annoncées en amont, permettant aux étudiants de faire leur choix de L3 en toute connaissance de cause.

S. DAMART ajoute que les prérequis en question concernent spécifiquement les étudiants inscrits en L3 EIF. Il remercie Rouba Chantiri pour ses précisions et a réitéré l'importance de respecter un délai raisonnable pour informer les étudiants des modifications des conditions d'admission.

Le Conseil d'administration approuve à 22 voix pour et 2 abstentions, les règles applicables au régime d'admission 2025-2026.

4. Domiciliation des associations généralistes et des associations de filière

S. DAMART indique que la Commission de domiciliation s'est réunie le 8 octobre 2024 pour examiner les questions liées à la domiciliation des associations de filière et généralistes. Les propositions formulées par la Commission ont été soumises à la CFVE, qui a statué le 22 octobre 2024. Concernant la domiciliation des associations de filière, une évaluation des associations de filière est réalisée tous les deux ans : 37 renouvellements ont été présentés, qui ont été acceptés à l'unanimité, et 2 nouvelles demandes de domiciliation qui ont également été acceptées et transmises au CFVE. Concernant les domiciliations des associations généralistes, il y a eu 45 renouvellements et 4 nouvelles demandes, dont 3 ont été refusées et 1 acceptée. Sur lesdits 45 renouvellements, 4 associations en statut probatoire sont passées au statut « domiciliée » et 2 associations ont conservé leur statut probatoire. Les échanges en Commission de domiciliation et en CFVE ont été décrits comme relativement consensuels, ce qui est confirmé par les décisions prises à la majorité ou à l'unanimité.

Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité, soit à 24 voix pour, la domiciliation des associations généralistes et des associations de filière.

5. Partenariat Dauphine / BEM Dakar (Sénégal)

E. M. MOUHOUD indique que ce partenariat est mené par Florence Arestoff, Maître de conférences en Économie, soulignant son rôle moteur dans la conduite de ce projet depuis ses débuts. Il a rappelé que l'Université suit une politique internationale structurée autour de deux stratégies différenciées, à savoir :

- Première stratégie : la présence dans les pays de l'OCDE, avec pour objectif de collaborer avec les meilleures universités pour renforcer la visibilité internationale des formations et des recherches, notamment à Londres. Londres est vue comme une ville stratégique, étant la première destination mondiale pour les étudiants internationaux. Les actions prévues sont de développer des alliances entre chercheurs, de favoriser la mobilité internationale, d'accueillir des professeurs invités et de positionner le campus de Londres comme le fer de lance des activités internationales, avec un accent particulier sur les Masters. Pour cela, la transition visée est de passer d'une stratégie de délocalisation à une stratégie de globalisation.

- Seconde stratégie : la présence dans les pays en développement, avec pour objectif de répondre à une mission d'aide au développement, de contribuer à la fixation des élites locales pour limiter la fuite des cerveaux et de réduire les fractures géopolitiques entre l'Afrique subsaharienne et la France. Le campus de Tunis est une initiative positive, notamment via le programme UJobs (apprentissage local avec des entreprises), mais ne suffit pas à couvrir les demandes. La mobilité intra-africaine, entre l'Afrique subsaharienne et l'Afrique du Nord, est freinée par des facteurs nationalistes et des tensions géopolitiques. Cependant, la demande d'institutions françaises pour des missions de formation et de recherche en Afrique subsaharienne est très forte. L'Université souhaite rester présente pour renforcer son rôle dans le développement local et international.

Concernant le partenariat avec BEM, il s'agit d'une opportunité stratégique, car BEM est un partenaire reconnu, ayant collaboré avec Dauphine dans le cadre du MBA IP depuis plusieurs années. Ce partenariat permettra à Dauphine de répondre à la forte demande en Afrique subsaharienne, où son rôle d'institution de référence est très attendu. Des synergies existent déjà, notamment à travers le Laboratoire d'Économie de Dauphine (DIAL-IRD) en Afrique subsaharienne. Le Président donne la parole à Florence Arestoff pour une présentation détaillée du projet, soulignant son expertise et son implication depuis l'origine.

F. ARESTOFF indique les principales raisons pour lesquelles l'Université Paris Dauphine souhaite s'implanter en Afrique subsaharienne :

- L'Afrique subsaharienne est en pleine mutation, caractérisée par des contextes politiques et économiques diversifiés. L'enseignement supérieur fait face à des défis majeurs : une forte augmentation du nombre de bacheliers qui souhaitent poursuivre leurs études, mais une offre de qualité encore très limitée. Les objectifs du développement durable (ODD) ont mis en avant l'importance de l'éducation, renforçant la demande pour des institutions académiques de haut niveau. Les objectifs stratégiques pour Dauphine sont de faciliter une mondialisation in situ pour les étudiants internationaux, en particulier pour les jeunes d'Afrique subsaharienne souvent confrontés à des difficultés pour étudier en Europe et de renforcer la présence internationale de Dauphine en favorisant le codéveloppement économique et culturel entre la France et les pays africains.
- Le Sénégal a été sélectionné comme pays d'accueil pour ce projet, en raison notamment de sa tradition d'excellence académique, puisque le Sénégal est reconnu comme un hub de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest. Les relations avec la France sont privilégiées puisqu'il existe des liens universitaires et scientifiques forts entre les deux pays facilitant ainsi la collaboration. Dauphine est déjà présente au Sénégal via son MBA IP, qui existe depuis près de 20 ans et est actuellement en partenariat avec l'école de management BEM, laquelle est classée meilleure école de management en Afrique subsaharienne par Jeune Afrique.
- Pour ce qui est de la création de la filiale Dauphine Dakar, les deux actionnaires principaux seront BEM Éducation et l'Université Paris Dauphine. BEM apporte des ressources financières et matérielles, notamment un immeuble récemment acquis pour accueillir les formations. Dauphine n'apporte pas de capital financier, mais offre sa marque, ses formations, son expertise et son réseau. Les instances (Conseil d'administration et Conseil scientifique) seront composées de 6 membres : 3 désignés par chaque partie. La présidence de la filiale sera assurée par le Président de Dauphine, dont la voix sera prépondérante en cas de désaccord. Une clause de sortie à coût nul est prévue en cas de nécessité de résiliation du partenariat.

Elle détaille les principes directeurs pour l'introduction des formations :

- Adaptation des programmes existants : les formations proposées à Dakar seront des déclinaisons adaptées des programmes de Dauphine Paris, mais délivreront dans un premier temps des DU (Diplômes d'Université).
- Critères de sélection des formations : répondre aux besoins du marché du travail sénégalais, éviter toute redondance avec les formations existantes de BEM et identifier des enseignants de Dauphine intéressés par ce projet et capables d'adapter leurs formations à un nouvel environnement.
- Approche progressive : les formations seront introduites une à une pour évaluer leur pertinence et ajuster le projet.
- Formations envisagées à court terme : Executive Master en Audit et conseil des systèmes d'information et Magistère de Gestion intégré (programme sur trois ans).
- Accessibilité et droits d'inscription, avec une politique d'égalité des chances : les droits d'inscription seront fixés ultérieurement, mais l'objectif est de rendre les formations accessibles à tous les étudiants talentueux, indépendamment de leur milieu social.
- Trois mécanismes de soutien financier sont prévus : un système de bourses classiques avec exonérations totales ou partielles ; le programme UJobs : partenariat avec des entreprises locales qui financent les droits d'inscription des étudiants en échange de stages ; le programme Égalité des chances, déjà présent à Paris et à BEM, permettant un soutien financier pour les étudiants méritants sans ressources suffisantes.
- Synthèse des objectifs du projet : renforcer la présence internationale de Dauphine, participer au développement de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne, attirer les meilleurs étudiants sans barrières sociales grâce à des mécanismes inclusifs, consolider le partenariat stratégique avec BEM et déployer des formations de manière pragmatique et progressive, en adéquation avec les besoins locaux.

Elle conclut en affirmant que ce projet reflète l'engagement de Dauphine en faveur d'une mondialisation équitable et responsable, tout en garantissant une gouvernance solide et une approche inclusive.

E. M. MOUHOUD informe que le projet soumis a été approuvé à une large majorité par le CFVE, avec 15 voix pour et 5 abstentions. Il souligne la relation de grande qualité établie avec BEM, caractérisée par la réciprocité, la confiance et une vision partagée d'une francophonie progressiste. Une convention juridiquement solide, élaborée en collaboration avec Sophie Schiller et des experts en droit, a été mise en place. Deux conditions essentielles ont été imposées et acceptées par le partenaire : aucun coût d'entrée financier, compte tenu des moyens limités et aucun coût de sortie, afin d'éviter les difficultés rencontrées par le passé, notamment avec Casablanca et HEM. Le Président salue la compréhension et la sympathie du partenaire, qui a également accepté que Dauphine détienne la présidence du Conseil d'administration avec une voix prépondérante, en reconnaissance des compétences et expertises apportées conjointement avec l'équipe de Dakar. Il donne la parole à Madické Diop, Président fondateur de BEM Dakar et invité d'honneur au Conseil d'administration, pour une présentation de son école.

M. DIOP commence par exprimer son plaisir et son honneur de participer à cette réunion du Conseil d'administration. Il présente brièvement son parcours en tant que fondateur de plusieurs établissements d'enseignement supérieur en Afrique, notamment : BEM Dakar (2008), BEM Abidjan (2020), BEM Douala (2023) et BEM Brazzaville (2023), avec un projet d'ouverture à Kinshasa et en République démocratique de Guinée pour l'année prochaine. Il évoque en quelques mots son parcours personnel et professionnel. Ayant quitté le Sénégal en 1983 pour des études en France grâce à une bourse de coopération, il a suivi une prépa HEC, intégré l'ESSEC, obtenu un doctorat, et travaillé dans un Big 6 pendant un an et demi.

avant de revenir au Sénégal en 1993. Il a choisi de revenir en Afrique pour contribuer au développement du continent, convaincu que les élites formées à l'étranger ont une responsabilité envers leur pays. En 1993, il répond à l'appel du gouvernement sénégalais visant à encourager des investisseurs privés à créer des établissements d'enseignement supérieur pour répondre à la forte demande. En 1995, il est parmi les huit premiers signataires des textes fondateurs de l'enseignement supérieur privé au Sénégal, en participant à l'élaboration d'outils structurants, comme l'autorité nationale d'assurance qualité au Sénégal ou des concertations avec le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES). Il a créé plusieurs écoles spécialisées (technologie, management hôtelier) pour répondre aux besoins du marché africain francophone. Depuis 2022, BEM collabore avec Dauphine dans le cadre du MBA IP, un programme bien accueilli qui a permis de renforcer des liens intellectuels et professionnels. Il souhaite maintenant aller plus loin dans cette collaboration pour construire un projet commun ambitieux. En tant que membre fondateur du Campus Franco-Sénégalais, initiative des Présidents Macron et Macky Sall, il a œuvré pour déployer des formations de qualité en Afrique subsaharienne francophone, limitant ainsi le flux migratoire des étudiants vers le Nord, où beaucoup échouent dans les premières années d'études. La création de Dauphine Dakar représente une opportunité exceptionnelle pour former des jeunes Africains opérationnels et aptes à répondre aux besoins économiques locaux. Il souligne l'importance stratégique du projet pour préparer le continent aux défis de 2050, où l'Afrique comptera 2,5 milliards d'habitants, dont la moitié âgée de moins de 20 ans et insiste sur la nécessité de former les jeunes Africains pour qu'ils soient intégrés dans le « temps du monde » et prêts à contribuer au développement de leurs pays. Il termine en affirmant sa volonté de renforcer le partenariat avec l'Université Paris Dauphine et se tient à disposition pour répondre aux questions ou commentaires.

E. M. MOUHOUD remercie Dr. Madické Diop pour sa présentation claire et inspirante, soulignant la relation de réciprocité et d'égalité développée avec BEM. Il rappelle le concept de « francophonie progressiste » qui lie les deux institutions et souligne la coïncidence heureuse avec l'attribution du prix Goncourt à Kamel Daoud.

N. BERLAND demande quelques précisions sur les aspects financiers du projet, notamment sur les coûts impliqués et sur la prise en charge. Il souhaite savoir s'il y aura une redevance, comme pour les partenariats avec Tunis ou Londres, et obtenir des précisions sur le business model financier.

F. ARESTOFF répond que le modèle actuel envisagé sont des conventions établies diplôme par diplôme, comme pour le MBA IP. Les étudiants paieraient leurs droits directement à BEM et ces droits seraient utilisés pour rémunérer les enseignants et couvrir les coûts d'exploitation. À ce stade, aucune rentabilité immédiate n'est envisagée. Si des recettes positives devaient émerger, BEM pourrait reverser à Paris l'équivalent des droits nationaux, à l'instar du partenariat à Tunis. Le modèle financier exact reste encore à affiner.

A N. BERLAND qui demande si les coûts des enseignements seront pris en charge intégralement par BEM, sachant que 75 % des coûts étudiants sont indirects et non couverts, ce qui peut poser des défis financiers, F. ARESTOFF répond que les enseignements seront pris en charge par BEM, qui collecte les droits d'inscription.

E. M. MOUHOUD précise que les actionnaires prêtent directement à BEM, sans implication financière de l'institution partenaire, à savoir Dauphine.

M. ABBES souhaite savoir quels seront les critères de sélection des étudiants et qui pourra postuler aux différentes offres de formation.

F. ARESTOFF précise que l'Executive Master sera une formation continue. Pour cette formation, elle se base sur le modèle du MBA IP, qui a fait ses preuves à BEM, avec une communication intensive pour attirer des candidats. BEM a une grande expérience dans ce domaine, et chaque année, une campagne de recrutement génère un grand nombre de candidatures, aboutissant à des cohortes d'environ 30 personnes. Le profil des candidats retenus pour ce type de programme comprend principalement des cadres à hautes responsabilités, tels que des directeurs commerciaux, juridiques, financiers, dans des entreprises privées ou publiques, ainsi que des fonctionnaires, comme des inspecteurs du Trésor et des Finances publiques. Les étudiants de cette formation sont donc des professionnels expérimentés cherchant à renforcer leur expertise dans un cadre académique. En formation initiale, la première formation envisagée est le Magistère de Gestion, dirigé par Sébastien Duizabo et Virginie Srecki, avec une ouverture prévue pour l'automne 2025. Cette formation se distinguera de celle proposée à Paris en ce sens qu'elle couvrira les trois années du programme de manière intégrée. Contrairement au système parisien, où les étudiants obtiennent une Licence à la fin de la deuxième année, les étudiants à Dakar obtiendront un Diplôme Universitaire (DU) au bout de trois ans, correspondant au niveau du Magistère de Gestion. Les candidats à cette formation devront avoir validé un niveau L2 (120 crédits ECTS) et pourront venir d'écoles ou d'universités. Cette formation s'adresse donc à des étudiants ayant déjà acquis une base académique solide avant d'intégrer le programme. Concernant le public cible, elle précise que l'objectif n'est pas de limiter l'accès aux étudiants sénégalais. Au contraire, la formation sera ouverte à toute l'Afrique subsaharienne, le Sénégal étant choisi comme hub régional d'enseignement supérieur. Ainsi, des étudiants en provenance de pays comme le Bénin, la Côte d'Ivoire, ou d'autres nations d'Afrique francophone pourraient également postuler. En revanche, la formation ne sera pas ouverte aux étudiants français pour le moment. L'objectif est de prioriser les étudiants africains.

E. M. MOUHOUD intervient pour souligner l'idée d'un échange bilatéral des flux étudiants. Bien que la formation ne soit pas actuellement ouverte aux étudiants français, il exprime le souhait que, dans l'avenir, des étudiants français puissent étudier à Dakar. Il fait référence à l'exemple de Tunis, où de plus en plus d'étudiants français se rendent pour leurs études, et imagine un modèle où il y aurait des allers-retours équilibrés entre les deux régions, permettant une mobilité réciproque bénéfique pour les deux parties.

A. SZTULMAN mentionne l'existence d'un M2 Évaluation des politiques publiques à Dakar, déjà ouvert aux étudiants de Dauphine, dans le cadre de la Mention Affaires internationales et développement. Cela montre que certaines formations sont déjà disponibles à Dakar pour les étudiants en provenance de Paris, dans le cadre de l'élargissement des offres académiques internationales.

M. ABBES s'interroge sur la possibilité d'élargir les formations aux étudiants européens, en demandant à partir de quand cela pourrait être envisagé. Elle souhaite savoir si cela pourrait se concrétiser dans un futur proche, et dans quel délai une telle ouverture serait envisageable.

E. M. MOUHOUD répond que l'ouverture des formations aux étudiants européens se ferait progressivement.

F. ARESTOFF indique que l'objectif initial est bien de prioriser les étudiants africains, notamment ceux d'Afrique subsaharienne, pour leur permettre d'accéder à des formations de qualité. Bien que l'ouverture aux étudiants européens soit une possibilité à terme, elle souligne que, dans un premier temps, l'accent est mis sur l'accès à la formation pour les étudiants africains.

E. M. MOUHOUD souligne que Madické Diop, avec qui il a établi ce partenariat, est ravi de l'intérêt croissant des étudiants pour le programme à Dakar. Il félicite Florence Arestoff pour son rôle clé dans le développement de ce projet, en saluant son engagement sans faille, ainsi que Souleymane Ndao pour son travail du côté de BEM. Le Président indique que les idées viennent des discussions mais que ce sont Florence et Souleymane qui ont véritablement porté le projet. Il remercie également la Direction des Affaires Juridiques, en particulier Sébastien Brisard et son équipe, pour leur soutien dans le processus juridique, qui a été fait dans un esprit de clarté et de transparence, permettant ainsi de renforcer la confiance et de préparer l'engagement du partenariat.

M. DIOP exprime également sa gratitude envers Florence Arestoff, en soulignant la force des liens développés au-delà du cadre professionnel, jusqu'à des liens d'amitié.

F. BLANCHOT souligne la qualité du partenariat dans le cadre du MBA IP, mettant en avant les résultats significatifs obtenus. Il exprime une grande confiance envers ce partenaire, en raison de la manière dont le programme a été repris et mené à bien dans un contexte difficile. Le programme avait initialement bien fonctionné dans une autre institution avant d'être abandonné en raison du choix de cette institution de ne plus s'engager dans des partenariats internationaux. Il insiste sur le fait que, malgré ces difficultés initiales, le partenariat avec BEM a été couronné de succès.

M. DIOP remercie Fabien Blanchot pour son soutien et son accompagnement constant depuis le début du projet. Il remercie également Sébastien Duizabo pour sa contribution à l'initiative.

S. ABDELNOUR exprime certaines préoccupations sur le modèle économique du projet. Elle demande des précisions sur les droits de scolarité, qui sont annoncés comme étant fixés en référence aux tarifs pratiqués par BEM et les établissements d'enseignement supérieur sénégalais en général. Cependant, elle souligne que ces tarifs ne sont pas clairement définis, et que la logique derrière ces frais d'inscription n'est pas totalement expliquée, en particulier en ce qui concerne la possibilité d'indexation sur les revenus des étudiants, comme cela se fait dans certaines institutions comme Dauphine. Elle a également des doutes concernant l'accessibilité du projet pour les publics défavorisés, notamment en raison du fait que, selon le modèle présenté, les frais d'inscription seraient couverts par les droits d'inscription. L'idée de ne pas demander de frais aux étudiants issus de milieux défavorisés semble incompatible avec le fait que le modèle repose sur les droits d'inscription pour couvrir une grande partie des coûts. Bien que l'initiative présente de nombreux aspects attrayants, elle reste flottante sur le plan économique. Elle comprend les intentions du projet, mais elle a des réserves importantes sur la viabilité de ce modèle économique, surtout en l'absence de détails concrets sur les frais d'inscription et les modalités d'accès pour les étudiants défavorisés. Elle exprime aussi une préférence pour un établissement public plutôt qu'un établissement privé dans ce type de projet.

F. ARESTOFF commence par aborder le sujet du choix du partenaire privé pour ce projet à Dakar, en précisant que, même si l'idéal aurait été de travailler avec un partenaire public, deux institutions publiques ont été envisagées mais écartées, à savoir :

- l'Université Cheikh Anta Diop : bien que grande, cette université a une surpopulation, 110 000 étudiants pour une capacité initiale de 10 000, ce qui a entraîné une dégradation de la qualité de l'enseignement, avec de nombreuses années blanches. Elle a donc été écartée comme partenaire potentiel.

- l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) : bien que cette institution soit de qualité, son orientation vers la statistique et la démographie ne correspondait pas aux besoins en business et gestion, domaine central de l'enseignement de Dauphine. Après des discussions pour le MBA IP, l'ANSD a également été écartée.

Elle précise également que les droits d'inscription dans le système privé au Sénégal varient entre 3 000 € et 6 000 €. Le modèle financier du projet prévoit des frais d'inscription de 4 000 € pour la formation initiale et 6 000 € pour la formation continue, s'alignant ainsi sur les tarifs pratiqués par BEM et d'autres établissements privés sénégalais. Cependant, ces frais, bien qu'indispensables pour couvrir les coûts fixes comme l'installation, le recrutement, et les équipements, peuvent poser un problème d'accessibilité pour certains étudiants. Elle souligne que, bien que des bourses et des soutiens financiers soient envisagés, il est difficile d'avoir une certitude sur leur efficacité pour attirer des étudiants issus de milieux sociaux défavorisés.

E. M. MOUHOUD confirme que la politique de bourses et la mise en place d'une politique de droits d'inscription progressifs, en fonction des revenus des parents, seront réalisées, grâce à la voix prépondérante obtenue au Conseil d'administration de Dauphine. Cette voix permettra d'avoir le contrôle total sur la structure des droits d'inscription et les bourses. Il exprime également sa confiance sur la capacité à attirer des étudiants, notamment sénégalais ou venant de la région, à qui des bourses seront attribuées pour faciliter leur accès aux formations proposées.

N. BERLAND aborde le mécanisme UJobs mis en place à Tunis, qu'il trouve astucieux dans un pays où l'apprentissage est limité. Ce système permet de financer les droits d'inscription en associant des entreprises qui soutiennent le projet. Il salue cette initiative et envisage que, d'ici quelques années, elle pourrait être adoptée en France, où l'apprentissage est en pleine réforme.

F. ARESTOFF répond que le système UJobs est déjà bien avancé à Dakar, avec des discussions en cours avec des cabinets de conseil comme KPMG et Deloitte, qui soutiennent favorablement ce modèle. Ce système institutionnalisé permettrait de garantir l'accès à des étudiants défavorisés tout en obtenant des financements extérieurs pour compléter le financement des droits d'inscription.

E. M. MOUHOUD partage son optimisme quant à la capacité de ce projet à réussir sur tous les plans : philosophique, politique et pédagogique, grâce à l'expérience accumulée par les différents campus de Dauphine. Il est convaincu que ce projet aura un impact positif et attirera les bons étudiants.

S. DUIZABO indique que le réseau des anciens élèves du MBA IP, à savoir plus de 500 étudiants, sont présents à Dakar et dans la sous-région. Bien qu'il ne soit pas encore possible de garantir qu'ils contribueront financièrement ou offriront des bourses, il souligne que la réputation du programme et les liens établis avec ces anciens élèves constituent un potentiel important pour le projet, tant au niveau du soutien moral que de l'image positive de l'initiative.

Le Conseil d'administration approuve à 20 voix pour, 4 voix contre et 3 abstentions, le partenariat Dauphine / BEM Dakar (Sénégal).

6. Formation continue

a. Création de l'Executive Master in Mathematical Finance – Executive Master en Finance Mathématique – Campus Londres

S. DUIZABO indique qu'il s'agit d'un projet de déploiement d'un diplôme de Finance Quantitative (DiFiQ) à Londres, en s'appuyant sur le succès de ce programme existant à Paris depuis une dizaine d'années dans le cadre de la formation continue. Le programme DiFiQ, qui forme des professionnels dans le domaine de la finance quantitative, a vu ses effectifs augmenter progressivement à Paris, avec plus de 40 participants par an. Ce diplôme est très demandé en France, et sa popularité est un des facteurs motivant l'extension du programme à Londres. Il souligne l'importance de Londres comme centre financier majeur, ce qui crée une forte demande pour des compétences en finance quantitative. Il est donc logique d'étendre ce programme à Londres, où il n'existe pas de programmes concurrents directs, ce qui offre une opportunité unique pour ce diplôme. Le programme à Londres serait également proposé en partie à distance pour toucher un public plus large, y compris ceux situés à Paris, Lille, ou Bruxelles. Le programme à Londres sera donc une version aménagée du programme parisien, avec une durée réduite, et sera dispensé sans l'appui des partenaires initiaux à Paris, à savoir l'ENSAE et un organisme privé du groupe Francis Lefebvre Formation. Le soutien à Londres sera principalement assuré par le campus de Dauphine Londres, avec des enseignants contractuels locaux. Le programme sera principalement destiné aux professionnels de la finance basés à Londres, en particulier les Français évoluant dans ce secteur. Toutefois, l'offre s'adresse également à des participants venant d'autres villes européennes, qui pourront suivre la formation soit sur place à Londres, soit à distance. Le diplôme bénéficiera du soutien de l'équipe du CEREMADE (Centre de Recherche en Mathématiques de la Décision) et de DRM Finance, ce qui renforce la qualité et la réputation du programme. Les participants s'inscriront au programme via Dauphine Londres, et les tarifs seront définis par cette entité locale. Il précise qu'aucune décision n'était attendue du Conseil sur le tarif du programme à ce stade, car celui-ci sera fixé directement par Dauphine Londres. Le programme a été largement soutenu lors du dernier CFVE avec un résultat de 17 voix pour et 3 abstentions, ce qui témoigne de l'adhésion générale au projet.

Le Conseil d'administration approuve à 23 voix pour et 4 abstentions, la création de l'Executive Master in Mathematical Finance – Executive Master en Finance Mathématique – Campus Londres.

b. Evolution de l'Executive Master coaching et accompagnement de la transformation des organisations publiques avec la création de deux certificats :

- Certificat 1 : Coaching individuel et collectif dans les organisations publiques
- Certificat 2 : Pilotage de projet et accompagnement des organisations publiques en transformation

S. DUIZABO indique qu'il s'agit d'un programme en cours depuis une dizaine d'années, axé sur la transformation des organisations publiques. Le programme s'adresse principalement aux fonctionnaires et contractuels des organisations publiques, en particulier dans les ministères, hôpitaux et collectivités. Il a formé plus de 200 personnes, majoritairement des agents des organisations publiques, qui cherchent à aider à la transformation de leurs structures, en raison de la digitalisation, des contraintes financières et de l'évolution des métiers. Le programme, initialement conçu pour se suivre dans son intégralité, évolue désormais pour se modulariser. Il sera décomposé en deux modules distincts, qui deviendront deux Certificats : le premier module portera sur le coaching ; le second se concentrera sur l'accompagnement et le diagnostic des transformations publiques. Cette évolution permet à des participants qui ne peuvent pas suivre l'intégralité du programme, soit par manque de temps ou de financement, de suivre l'un des deux modules de manière plus flexible. Il demande au Conseil de se prononcer sur cette évolution et sur les tarifs associés aux nouveaux Certificats, après le vote favorable du CFVE.

S. ABDELNOUR exprime des doutes concernant l'approche sociologique du programme, notamment les intitulés de certains cours tels que « sociologie du métier de coach » et « sociologie des organisations et transformations publiques ». Elle demande si ces aspects avaient été discutés avec le Laboratoire de Sciences Sociales, soulignant que ces sujets n'avaient parfois pas été traités de manière académique. Elle souligne également un manque de précision dans la présentation des transformations publiques, notamment l'expression vague concernant les « enjeux de valeurs, de missions et d'organisations spécifiques ». Elle fait part de ses préoccupations quant à l'absence de clarté sur des aspects clés tels que la digitalisation, les transformations des modes de financement, ou le recul des organisations publiques face aux logiques privées. Elle a estimé que la présentation manquait de concret et de précision scientifique.

S. DUIZABO prend note des remarques de Sarah Abdelnour et apporte des précisions sur les deux points soulevés : il confirme que les enseignants du programme avaient pris contact avec des enseignants de l'Irisso (Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sociologie, Science Politique et Communication), afin d'enrichir le programme avec un contenu plus académique et plus adossé à la recherche. Ce travail est en cours. Concernant la critique des formulations vagues, il admet que certaines parties du programme pouvaient paraître floues et transmettra la remarque aux responsables de la maquette du programme pour qu'ils puissent être plus concrets, factuels et précis dans la présentation des objectifs et des contenus, afin d'éviter un discours trop intentionnel et insuffisamment opérationnel.

Le Conseil d'administration approuve à 21 voix pour, 3 voix contre et 2 abstentions, la création du Certificat 1 : Coaching individuel et collectif dans les organisations publiques.

Le Conseil d'administration approuve à 21 voix pour, 3 voix contre et 3 abstentions, la création du Certificat 2 : Pilotage de projet et accompagnement des organisations publiques en transformation.

IV. Bilan des activités de l'Association Dauphine Alumni

C. CHENUT souligne en préliminaire la qualité des relations établies sous la mandature actuelle, caractérisées par des rôles complémentaires, à savoir que Dauphine Alumni s'est concentrée sur le *friends raising* (renforcer le réseau et mobiliser les diplômés), alors que la Fondation s'est plutôt chargée du *fundraising* (collecte de fonds). L'Association, créée en 1972, a mis très longtemps à véritablement accélérer son existence. Elle agit pour retrouver les 110 000 diplômés dans le monde, créer du lien et les rapprocher de l'Université via des événements, conférences, interventions, ou financements (incubateurs, logements étudiants, etc.). Depuis deux ans, tous les étudiants du campus sont automatiquement intégrés aux Alumni et bénéficient des services sans cotisation. La présence de l'Association est certes nationale, notamment dans les grandes métropoles françaises, mais également internationale (chapters à Londres, New York, Europe, Afrique, Asie, Australie). Elle organise des événements à l'étranger, notamment dans des pays où la culture du don universitaire est plus développée. Il existe des clubs professionnels et de loisirs pour animer la communauté sur des thématiques spécifiques. Il y a une collaboration régulière avec les étudiants et associations étudiantes pour des événements, ce qui contribue à enrichir leurs réseaux et premières expériences professionnelles. Il rappelle la publication semestrielle d'un magazine, DauphineNews, dont le 12e numéro est attendu le 14 novembre prochain.

S. AUBOYNEAU indique qu'un programme de mentoring a été créé, il y a plus de six ans, à la demande d'étudiants, proposant un accompagnement individuel par un mentor (Alumni) pour les étudiants à partir de la Licence 3. Cela permet d'avoir une relation suivie sur plusieurs mois avec des rencontres ponctuelles pour répondre à des questions précises (choix de stage, orientation de carrière). Actuellement, environ 250 Alumni se sont portés volontaires comme mentors, mais seulement 100 binômes ont pu être formés, faute de notoriété suffisante du dispositif auprès des étudiants. Elle profite de cette intervention pour faire un appel aux membres du Conseil pour promouvoir ce programme auprès des étudiants à partir de la L3. Concernant le pôle mobilité carrière, qui autrefois était exclusivement dédié aux Alumni, mais qui depuis trois ans, est

également proposés aux étudiants, il s'articule autour d'ateliers de *soft skills*, incluant notamment des techniques d'entretien en anglais, une amélioration de la visibilité sur LinkedIn, une prise de parole en public, la rédaction de curriculum vitae et lettres de motivation (complémentaire au Career Center) ou des séances de coaching exclusivement pour les Alumni.

C. CHENUT annonce la 7ème édition du prix "Made in Dauphine", qui se déroulera le 14 novembre prochain. Lors de cet événement, 5 jeunes Alumni et 5 Alumni plus expérimentés, appelés "experts", seront récompensés. La catégorie des jeunes Alumni inclut de nombreux start-uppeurs, tandis que la catégorie des experts regroupe des managers, des artistes et des sportifs, illustrant la diversité des parcours professionnels des diplômés de Dauphine. Ce prix vise à mettre en valeur la réussite professionnelle des Dauphinois, inspirer les étudiants et valoriser le diplôme. La cérémonie se déroulera dans l'amphithéâtre 8, avec entre 500 et 700 participants, suivie d'un cocktail réalisé par des start-ups de restauration issues de Dauphine et assisté par des étudiants. L'événement met en avant l'esprit « Made in Dauphine ».

S. AUBOYNEAU précise que l'insertion professionnelle relève de l'Université, et non de Dauphine Alumni, qui joue un rôle d'appui. Dauphine Alumni ne propose pas directement de stages aux étudiants, cette tâche étant assurée par le Career Center et JobTeaser. Cependant, de nombreux Alumni envoient des offres de stage, qui sont ensuite redirigées soit vers le Career Center, soit directement déposées sur JobTeaser par l'équipe Alumni pour éviter que ces offres ne soient perdues. L'Association cible également certaines offres de stage en fonction des Masters qui pourraient correspondre à ces propositions. Dès leur diplôme obtenu, les Alumni ont accès à des offres d'emploi, allant du premier emploi à des postes plus confirmés, et ces offres sont diffusées par Dauphine Alumni.

C. CHENUT souligne que l'organisation de Dauphine Alumni repose sur peu de moyens, mais beaucoup d'énergie et d'aide. L'équipe permanente se compose de 4 personnes, dont 3 sont sous la responsabilité de Sybille Auboyneau. L'association bénéficie aussi de l'implication de 100 bénévoles qui animent les clubs et les chapters, ainsi que de l'aide régulière des étudiants pour diverses tâches. Un exemple de cette aide étudiante est le club Dauph'Invest, animé par des étudiants, qui met en relation des investisseurs Alumni et des start-uppeurs de l'incubateur de l'Université. Le prix « Made in Dauphine » est également organisé avec l'aide des étudiants qui assurent la sélection des candidats et l'organisation de la cérémonie. Les recettes de l'Association sont faibles, notamment les cotisations qui ne représentent que 88 000 €. Seuls environ 1 000 Alumni sur 45 000 à jour avec leurs coordonnées participent financièrement. Un plan de prospection plus proactif (télémarketing, demandes de dons, ...) est prévu pour renforcer l'adhésion et les contributions financières. Les événements de Dauphine Alumni sont financés par du parrainage et la participation financière des Alumni. L'Université soutient également financièrement l'Association. Les étudiants bénéficient des services Alumni gratuitement, mais doivent mettre à jour leurs coordonnées après l'obtention de leur diplôme. Le budget alloué par l'Université de 85 000 € a dû être réajusté en raison de difficultés économiques et de recettes publicitaires réduites, affectant le financement du magazine DauphineNews. L'Association prévoit de réorienter une partie de son budget vers la prospection pour générer des ressources supplémentaires via les cotisations.

S. AUBOYNEAU remercie vivement les étudiants pour leur implication dans l'organisation du prix « Made in Dauphine », soulignant que sans leur aide, un événement d'une telle ampleur serait difficile à réaliser. Les étudiants participent activement au sourcing des candidats, à l'organisation de la cérémonie et à la gestion de l'événement. Elle exprime la satisfaction de l'Association quant à cette collaboration étroite et souligne que les étudiants comprennent bien l'importance des actions menées, qui sont orientées vers leur avenir professionnel. Cette collaboration montre que les réseaux Alumni sont non seulement utiles pour les diplômés, mais aussi pour les étudiants en début de parcours professionnel, qui bénéficient de ces opportunités pour construire leur futur.

F. BLANCHOT propose d'introduire des indicateurs quantifiés pour suivre les réalisations et progressions annuelles de l'Association. Il souhaite notamment avoir des données sur le nombre d'étudiants encadrés et l'évolution de ce chiffre au fil des années, le développement des chapters et de leur couverture géographique, ainsi que la participation des Alumni aux différents événements, ateliers et autres activités. Il serait également pertinent d'avoir une vue sur l'évolution de ces critères d'une année sur l'autre pour mieux évaluer les progrès réalisés.

C. CHENUT reconnaît que plusieurs critères pourraient être suivis de manière plus quantifiée, tels que la qualité de la base de données, en particulier la récupération des adresses et leur mise à jour, la transformation des Alumni en adhérents cotisants et la participation aux ateliers, chapters, et autres événements organisés. Il mentionne aussi la possibilité de mesurer les ressources générées pour la Fondation et l'Université à travers les événements. Toutefois, il précise que certains aspects, comme la gestion des cas particuliers (par exemple, des sollicitations ponctuelles de certaines associations d'étudiants), sont difficiles à quantifier. Il reconnaît qu'il serait pertinent de mettre en place ces indicateurs et de suivre leur évolution dans le temps.

S. AUBOYNEAU évoque des demandes fréquentes d'organiser des visites d'entreprises pour certains Masters, comme le Master BFA, dans des villes comme Londres ou New York. Ces événements sont réalisés, mais non quantifiés jusqu'à présent. Elle admet que l'intégration de telles données dans un suivi serait bénéfique pour l'évaluation des activités de l'Association.

E. M. MOUHOUD soutient l'idée de suivre des indicateurs d'évolution sur plusieurs années, afin d'obtenir une vue d'ensemble sur les progrès réalisés par l'Association.

S. ABDELNOUR soulève une question concernant le modèle économique de l'Association, notant qu'il est présenté un suivi du budget alloué par l'Université, mais pas d'indication sur l'affectation des 88 000 € récupérés par les cotisations. Elle exprime des doutes sur le fait que cette somme soit suffisante pour couvrir l'ensemble de la masse salariale de l'Association. Elle regrette également que le financement de l'Association soit géré dans le cadre de la délégation de pouvoir au Président sans une véritable discussion sur le sujet au sein du Conseil.

S. AUBOYNEAU explique que les 88 000 € de cotisations sont principalement utilisés pour financer les salaires, qui sont modestes, et les services externes, comme la société qui développe le site internet et la billetterie. Elle propose de fournir un détail plus précis de l'utilisation de ces fonds, précisant qu'une comptabilité analytique et un budget suivi sont disponibles.

C. CHENUT donne des ordres de grandeur en comparant le budget de l'Association à celui d'autres établissements comme HEC, qui dispose de près de 4 millions d'euros pour 27 salariés. En comparaison, l'Association de Dauphine fonctionne avec un budget d'environ 200 000 € et seulement 4 salariés. Il souligne qu'HEC, avec son ancienneté de 150 ans, a une structure beaucoup plus développée pour ses Alumni, contrairement à Dauphine, qui a commencé à s'intéresser à ce domaine plus tardivement.

S. AUBOYNEAU ajoute que, bien que Dauphine soit plus jeune dans son approche des Alumni par rapport à des écoles comme HEC, elle est considérée comme précurseur dans le domaine parmi les Universités. Elle précise également que toutes les associations d'Alumni des grandes écoles rencontrent un problème similaire de baisse des cotisations, ce qui la rassure sur le fait que cette situation n'est pas propre à Dauphine.

E. M. MOUHOUD souhaite clarifier le cadre de délégation de pouvoir, soulignant que l'un des domaines où il a des prérogatives est le financement de l'Association. Il exprime sa satisfaction sur le travail accompli chaque année, qui progresse en qualité, bien qu'il reste encore beaucoup à faire. Il insiste sur l'importance d'investir dans le capital Alumni des Universités, soulignant que l'existence à long terme de l'Université dépend aussi de l'essaimage de ses Alumni dans le monde, et non uniquement des efforts en recherche et formation. Selon lui, la subvention reçue de l'Université doit être vue comme un investissement, plutôt que comme une simple dépense, et cette logique pourrait être revue par la prochaine gouvernance.

V. Questions administratives et financières

1. Liste des marchés

C. ROSSINI présente un marché concernant le référencement des sites Web de l'Université, qui fait l'objet de renouvellement. Ce marché inclut deux lots :

- Lot 1 - Référencement naturel (SEO) : ce lot porte sur l'amélioration du référencement naturel des sites de l'Université, c'est-à-dire sans paiement direct aux moteurs de recherche. L'objectif est d'améliorer la visibilité et le positionnement des sites de l'Université dans les résultats des moteurs de recherche grâce à une meilleure structure des sites, des recommandations de contenu, etc. Le coût de ce lot est estimé à 75 000 € HT par an.

- Lot 2 - Référencement payant (SEA) : ce lot concerne l'achat de mots-clés et de publicité payante sur les moteurs de recherche pour promouvoir certaines formations et événements. Il comprend un prix forfaitaire pour l'accompagnement et un prix par clic pour les utilisateurs qui cliquent sur les annonces. Le coût estimatif de ce lot est de 150 000 € HT par an.

Le montant total du marché annuel est donc de 225 000 € HT, avec une possibilité de reconduction annuelle sur trois ans. Ce marché devrait être notifié fin novembre/début décembre 2024, avec une mise en application prévue pour janvier 2025. La Direction de la Communication est responsable de ce marché, en collaboration avec le Département d'Éducation Permanente pour l'Executive Education.

S. AIRIAU exprime son étonnement concernant le montant du marché, en particulier pour l'achat de mots-clés à Google. Il remet en question la nécessité de cet investissement, en s'interrogeant sur son impact réel. Il souligne que le budget alloué, 225 000 €, était élevé et demande s'il existait des mesures d'impact montrant que cet investissement entraînerait un retour sur investissement substantiel.

C. ROSSINI répond que le recours aux prestations de référencement payant était devenu indispensable dans le contexte actuel, où la concurrence pour attirer des étudiants et des professionnels était de plus en plus forte. L'amélioration du référencement naturel est importante, mais les actions payantes étaient nécessaires pour rester compétitif face aux autres institutions. Auparavant, sans ces actions, l'Université n'était pas bien positionnée dans les moteurs de recherche, mais aujourd'hui, grâce aux mots-clés achetés, elle arrivait en 2^{ème}/3^{ème} position pour des requêtes comme « Master Finance ». La visibilité sur Internet est désormais un facteur clé pour attirer des étudiants, et ces investissements sont donc vitaux pour maintenir cette visibilité dans un marché très concurrentiel.

S. AIRIAU exprime sa surprise quant à l'importance de l'investissement dans le référencement payant sur Google, soulignant qu'il était étrange de constater qu'aujourd'hui, ce qui comptait pour attirer des étudiants n'était plus la qualité des formations

de l'Université, mais simplement le fait de dépenser de l'argent pour être bien positionné sur les moteurs de recherche. Il a évoqué sa préférence pour un marketing basé sur la qualité des cours et des étudiants, plutôt que sur des actions payantes.

C. ROSSINI reconnaît que, malheureusement, la qualité seule ne suffisait plus aujourd'hui pour se faire connaître et se différencier dans un marché de plus en plus concurrentiel. Elle a affirmé que les investissements dans les actions de référencement payant étaient désormais une nécessité pour garantir une visibilité sur Internet.

M. CARCASSONE-ROUÏF indique son désaccord en annonçant qu'elle voterait contre l'investissement proposé. Elle juge le montant des dépenses excessif, soulignant qu'il n'y avait pas de manque d'étudiants à l'Université, notamment pour les formations initiales. Selon elle, l'Université était déjà bien positionnée et n'avait pas besoin d'un tel investissement pour améliorer sa visibilité.

C. ROSSINI explique que l'enjeu était différent pour la formation continue, où la concurrence était plus forte.

N. BERLAND confirme qu'en ce qui concerne la formation initiale, l'Université n'avait pas besoin de telles actions, mais a souligné qu'il existait une vraie concurrence pour la formation continue. Il a expliqué que le coût d'un étudiant en formation continue augmentait et que des actions de référencement payant étaient nécessaires pour rester visible dans ce secteur. Il a aussi rappelé que les anciens élèves (Alumni) étaient souvent des prescripteurs pour la formation continue et que des actions de rappel étaient nécessaires pour maintenir une relation continue avec eux.

S. DUIZABO aborde la nécessité de ces investissements dans un marché très concurrentiel. Il souligne que les futurs étudiants, cherchant à se former, n'allaient pas forcément connaître des programmes spécifiques comme celui en Économie de la santé. Par conséquent, l'Université devait s'assurer d'être visible dans les résultats de recherche via Google. Si l'Université n'apparaît pas sur la première page des résultats, elle risque de ne pas être remarquée. Il défend cet investissement en précisant que les coûts marketing et communication de l'Université étaient bien inférieurs à ceux d'autres grandes écoles, ce qui lui avait d'ailleurs été souligné lors des évaluations par EQUIS. Il a également évoqué le processus de mise en concurrence pour choisir l'agence la plus efficace et optimiser les coûts, tout en étant conscient des coûts incompressibles des actions de communication.

N. BERLAND soutient que l'investissement en marketing générerait probablement un retour sur investissement très élevé, comparé à d'autres institutions, et que la simple visibilité était désormais indispensable, même si cela coûtait cher. Il suggère que l'Université développe un marketing de contenu plus efficace, afin de promouvoir ses événements et formations de manière plus proactive, en soulignant que trop souvent, les conférences et actions étaient organisées sans suivre d'actions de communication qui permettraient aux intéressés de trouver plus facilement des formations à Dauphine sur Internet.

E. M. MOUHOUD rappelle la situation financière de l'Université, en particulier les subventions publiques de plus en plus insuffisantes pour couvrir les besoins. Ces subventions étaient en baisse chaque année en termes réels et cette tendance se poursuivra, en raison de la dette publique croissante et des contraintes budgétaires de l'État. Selon lui, il est peu probable que la situation s'améliore, quel que soit le Gouvernement en place. Face à ce constat, le Président insiste sur la nécessité pour l'Université de chercher des ressources propres pour assurer sa pérennité. Il a évoqué la dotation par étudiant, qui est aujourd'hui deux fois plus élevée que ce qu'elle serait si l'Université dépendait uniquement des subventions de l'État. Il propose ainsi d'augmenter les tarifs de la formation continue, estimant que les tarifs actuels étaient insuffisants par rapport à l'offre de formation proposée. Selon lui, cette augmentation permettrait de valoriser cette offre et de l'aligner davantage avec les réalités du marché. L'objectif est d'attirer un plus grand nombre d'étudiants en formation continue, ce qui contribuerait à un élargissement du vivier d'étudiants. L'augmentation des tarifs serait ainsi vue comme une mesure stratégique, visant à rendre l'offre de formation continue plus compétitive et mieux cotée. Toutefois, il a insisté sur le fait qu'il ne s'agissait pas simplement d'une croissance tarifaire, mais d'une démarche fondée sur une évaluation précise de l'impact de cette mesure. Il demande que cette évaluation d'impact soit menée pour évaluer l'efficacité de la mesure quant au fait d'attirer des étudiants et a précisé que cette action serait réitérée l'année suivante. Il a également évoqué la possibilité d'une mutualisation des efforts au sein de PSL, bien que cela soit un sujet distinct à explorer ultérieurement. Enfin, il appelle les membres du Conseil à voter en faveur de cette mesure, soulignant que cette décision est fondée sur une approche analytique et mesurée de la situation.

Le Conseil d'administration approuve à 19 voix pour, 5 voix contre et 3 abstentions, le marché de référencement naturel et payant des sites Internet de l'Université Paris Dauphine – PSL.

2. Admission de créances en non-valeur

H. ZECLER propose au Conseil d'administration d'approuver 95 000 € de créances en non-valeur, expliquant que, bien que ce montant soit élevé, il s'agissait d'une situation récurrente. Il existe deux types de difficultés majeures : les étudiants domiciliés fiscalement à l'étranger, pour lesquels l'Université ne peut pas procéder à des poursuites et les organismes de formation, souvent très stricts dans leurs exigences administratives, nécessitant des dossiers complets et bien signés, ce qui complique parfois le processus de recouvrement. Il précise que pour mieux gérer ce dernier point, un système électronique de recueil

des signatures avait été mis en place, remplaçant les anciennes méthodes papier. Cela permet de centraliser et automatiser les démarches administratives. Malgré ces efforts, 95 000 € de créances non recouvrées représentent environ 0,95 % des 10 millions d'euros de recettes annuelles.

M. CARCASSONE-ROUÏF suggère que l'Université ne délivre le diplôme qu'une fois que l'étudiant a réglé toutes ses dettes.

H. ZECLER confirme que cette mesure est déjà en place, bien que légalement elle puisse poser question. Il a cependant indiqué qu'il assumait totalement cette approche pour garantir que les créances soient réglées avant la remise du diplôme.

S. DUIZABO apporte des précisions sur les difficultés rencontrées avec les organismes de financement, qui sont en réalité des opérateurs de compétences (OPCO). Ces organismes financent une partie des frais de formation et sont soumis à des contrôles stricts, notamment par la Caisse des Dépôts, qui leur impose des vérifications détaillées. L'application d'émargement permet de répondre à 99,5 % des demandes de ces organismes en termes de preuves de présence. Cependant, des cas particuliers, comme des changements d'employeurs ou des maladies, compliquent parfois le recouvrement total des sommes.

L. PARMAS exprime sa confusion au sujet de l'application d'émargement, en se demandant si cela impliquait des fausses signatures.

S. DUIZABO répond que, dans le cadre de la formation continue, il est légalement requis que les participants signent deux fois par jour pour attester de leur présence. Auparavant, cela se faisait manuellement sur des feuilles papier, mais ce système posait des problèmes de centralisation, notamment en raison de la présence sur plusieurs sites. Depuis deux ans et demi, une application électronique a été mise en place, qui envoie des courriels aux participants pour qu'ils signent et qui permet de centraliser ces informations. Cela facilite également la facturation et fournit des preuves aux opérateurs, qui ne payent que si la présence des participants est confirmée.

L. PARMAS demande des précisions sur les certifications de réalisation demandées par les OPCO, pensant qu'elles étaient liées à cette application d'émargement.

S. DUIZABO indique que les attestations de fin de formation sont effectivement obligatoires, mais elles sont délivrées via une autre application, distincte de celle utilisée pour l'émargement. Ces attestations confirment la réalisation de la formation mais ne sont pas directement liées à la signature de présence quotidienne.

Le Conseil d'administration approuve à 23 voix pour, 1 voix contre et 3 abstentions, l'admission de créances en non-valeur, d'un montant de 95 179,10 euros.

3. Dérogation à l'application de la règle d'investissement pour les travaux du Nouveau Campus

H. ZECLER explique que, parfois, il est difficile de faire la distinction entre les dépenses relevant du fonctionnement et celles relevant de l'investissement. Afin de simplifier ce processus, il suggère une approche qui consisterait à comptabiliser la facture dans son intégralité en tant qu'investissement, sans distinction entre les deux catégories de dépenses. Cette mesure serait appliquée à partir du 1er janvier 2025, sous réserve que le Directeur Financier le juge pertinent. Il exprime une certaine gêne à présenter cette proposition, soulignant qu'elle pourrait paraître simpliste par rapport aux débats précédents, mais qu'elle vise uniquement à clarifier et simplifier la gestion comptable des travaux du Nouveau Campus.

Le Conseil d'administration approuve à 20 voix pour, 2 voix contre et 5 abstentions, la dérogation à l'application de la règle d'investissement pour les travaux du Nouveau Campus.

VI. Recherche

- Approbation de la convention de quasi-régie entre l'Université Paris Dauphine - PSL et ARMINES

F. GELIN indique que cette convention de partenariat avec l'association Armines, fondée en 1967, soutient la recherche et le développement. Armines dispose de soixante salariés administratifs et travaille en partenariat avec plusieurs institutions prestigieuses, telles que l'École des Mines, l'École Polytechnique, l'IMT, et l'Université PSL. La convention vise à renforcer le soutien à la recherche, notamment en valorisation de la recherche partenariale et industrielle. Elle permettra d'apporter un complément d'expertise, notamment pour des projets complexes et multi-partenariaux, en apportant un appui supplémentaire aux chercheurs et enseignants-chercheurs. Cette convention ne vise pas à concurrencer la Direction du soutien à la recherche (DSR), mais à offrir des services et une expertise que la DSR ne propose pas nécessairement.

M. MOULIN précise que l'objectif est de fournir un service complémentaire pour des projets européens complexes et des partenariats avec des industriels, en particulier pour la coordination de grands projets.

E. M. MOUHOUD ajoute que cette convention est basée sur le volontariat et ne constituait pas une obligation. Il la présente comme un outil supplémentaire pour la recherche-action, en particulier pour des projets en collaboration avec des

entreprises, comme ceux menés par DRM. Ce partenariat est un complément aux services existants, et non un remplacement de ceux-ci.

F. GELIN ajoute que ce projet avait été présenté aux Directeurs de centre de recherche il y a quelques mois.

M. CARCASSONE-ROUIF exprime des réserves, soulignant que cette convention déléguait à une association extérieure des missions qui relèvent normalement de la mission de PSL, qui est de développer la recherche. Elle pense que cette approche va à l'encontre de la mission fondamentale de PSL.

E. M. MOUHOUD répond en précisant que PSL dispose déjà d'un service d'appui aux appels à projets (SAAP), d'une DSR et que Armines est déjà intégrée au sein de PSL. Il s'agit d'un complément, visant à faciliter les accords de partenariat, en particulier pour ceux qui ont des liens avec les entreprises. Il assure qu'il n'y aura pas de confusion entre la valorisation de la recherche et sa promotion, les deux aspects restants distincts.

Le Conseil d'administration approuve à 21 voix pour, 2 voix contre et 4 abstentions, l'approbation de la convention de quasi-régie entre l'Université Paris Dauphine – PSL et ARMINES.

VII. Informations dans le cadre de la délégation de pouvoir du Conseil d'administration au Président (délibération n° 2021D08 du 18 janvier 2021)

1. Conventions et contrats
2. Soutien financier de l'Université Paris Dauphine – PSL à l'Association Dauphine Alumni

Avant de clore cette réunion à 20H00, E. M. MOUHOUD rappelle que le prochain Conseil d'administration aura lieu le 9 décembre 2024, à 16 heures, avec la nouvelle mandature.



El Mouhoub MOUHOUD