

PROCÈS VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
EXCEPTIONNEL DU 7 JUILLET 2025

LISTE DE PRÉSENCE

Collège 1 – Enseignants chercheurs et personnels assimilés, enseignants et chercheurs

Présents : B. BOUCHARD, G. NOGATCHEWSKY, P. GEOFFRON, D. GALLOIS-COCHET, E. AGRIKOLIANSKY, M. OZTURK ESCOFFIER, M. CARRE-TALLON, J. EL HADDAD, D. ABONNEAU, K. MULLER MEZIANI, M-J. BELLOSTA, S. ABDELNOUR, P. PEGON
Représentés : F. BLANCHOT, E. CAMPOY

Collège 2 – Personnalités extérieures qualifiées

Présents : A. LELEUX, C. CHENUT, B. WITVOET
Représentés : T. BEGUE, S. PLANCHEZ, C. SOULEAU

Collège 3 et 4 – Représentants de la Région d'Ile-de-France et de la Ville de Paris

Présents : Y. WEHLING, G. GARRIGOS

Collège 5 – Etudiants

Présents : Y. ATTAL
Représentés : A. MUNZILA DE CASTRO E SILVA, J-L. MORALES, B. HOUAS, P-D. TRUONG, G. KUEN

Collège 6 – BIATSS

Présents : A. CORBLET, V. BENARD, L. MONTARON, Y. TOMIC

Invités de droit

Présents : F. GELIN, H. ZECLER, C. BELLAMY, B. VENET, R. CHANTIRI, P. GUENEE, S. DUIZABO, C. OKRET-MANVILLE, A. REYNOUARD, J. LANG

Invités permanents

Présents : M. GUILLIOMET-DUCHE, S. BRISARD, R. ARIBI, M. SEBERT, M. MOULIN, B. PARANCE, S. DAMERON, A. MIAS, I. CATTO, T. CHAUVEAU, S. ADAM-LEDUNOIS, S. MONJON, F. BENOIT-MOREAU

Procurations :

- Fabien BLANCHOT donne procuration à Martine CARRE-TALLON
- Eric CAMPOY donne procuration à Marie-José BELLOSTA
- Thierry BEGUE donne procuration à Bruno BOUCHARD
- Sandra PLANCHEZ donne procuration à Dorothée GALLOIS-COCHET
- Charlotte SOULEAU donne procuration à Bruno BOUCHARD
- Arianne MUNZIMLA DE CASTRO E SILVA donne procuration à Marie-José BELLOSTA
- Jean-Lucca MORALES donne procuration à Sarah ABDELNOUR
- Brahim HOUAS donne procuration à Gwenaëlle NOGATCHEWSKY
- Phuong Dung TRUONG donne procuration à David ABONNEAU
- Germain KUEN donne procuration à Yoni ATTAL

En cours de séance :

- Yann WEHLING donne procuration à David ABONNEAU
- Geneviève GARRIGOS donne procuration à Eric AGRIKOLIANSKY

Le quorum étant atteint, B. BOUCHARD ouvre la séance à 16H00.

Le Président annonce quelques informations relatives à la vie de l'Université :

- Le premier Conseil d'administration de la rentrée 2025-2026 se tiendra le 29 septembre 2025.
- Louise Simon et Capucine Morin, issues de la liste Esprit Dauphine, ont présenté leur démission de leur mandat de membres usagers. Elles ont été remplacées par Brahim Houas, en qualité de titulaire, et par Mila Bereschel, en qualité de suppléante.

I. Actualités relatives au Business Advisory Board (BAB)

B. BOUCHARD indique que ce point a été supprimé de l'ordre du jour puisqu'ayant déjà été traité lors du précédent conseil d'administration. Les évolutions quant à sa composition seront évoquées lors d'un prochain Conseil d'administration.

II. Projet de création d'un centre de recherche en droit et de la CCR afférente - Modification du Règlement intérieur

Un document associé a été mis à la disposition des administrateurs.

B. BOUCHARD rappelle les éléments qui conduisent à ce projet de création. La mise à l'ordre du jour de ce point résulte de tensions d'une intensité tout à fait inhabituelle. Il ne s'agit pas de simples désaccords, fréquents au sein des Laboratoires, mais de conflits persistants depuis plus d'un an et demi. Le premier épisode notable fut l'annulation d'une décision de la Commission consultative représentative (CCR) en Droit concernant un poste de PAST, en raison d'irrégularités dans l'ordre du jour. Lors de la re-convocation de cette Commission, en février ou mars 2024, deux Professeurs furent ensuite empêchés, verbalement, d'y siéger, à la suite d'échanges houleux survenus dans un couloir. Il convient de rappeler qu'en Droit, le fonctionnement différait quelque peu de celui des autres disciplines : pour les postes de rang A, tous les Professeurs siégeaient à la CCR, tandis que, pour le rang B, une élection désignait les membres afin d'assurer la parité. À cette époque, il exerçait déjà la fonction de Vice-président Recherche et suivait de près ces débats. Le mandat de Claudie Boiteau arrivant alors à son terme, plusieurs scénarios furent envisagés pour essayer d'apaiser les tensions : un triumvirat de direction, une administration provisoire ou encore le maintien d'un fonctionnement sans Directeur élu. C'est cette dernière option qui fut retenue, et la direction du Laboratoire demeura vacante à compter de juin 2024. Dans l'espoir d'un apaisement, la possibilité d'une élection était évoquée à l'automne, en pleine campagne. Les événements liés à la CCR furent si exceptionnels que, de mémoire, il n'avait jamais observé de situation comparable. Par la suite, de nouvelles difficultés surgirent lors de l'élaboration des maquettes de Master en Droit. Celles-ci furent adoptées avec retard, en février, alors que les autres disciplines les avaient validées avant Noël. Selon les témoignages convergents, les choix de construction des maquettes furent davantage dictés par des affinités ou mésententes personnelles que par l'intérêt académique des étudiants. Le Vice-président chargé de la Formation et de la Vie étudiante de l'équipe de gouvernance précédente avait tenté une médiation, sans parvenir à une conciliation. Ce fut finalement Isabelle Catto qui au prix de longs efforts permit, avec l'appui précieux de certains membres du CR2D, de parvenir à un accord. Les maquettes ainsi établies furent reconnues, par l'ensemble des parties, comme bien plus satisfaisantes. Plus récemment, la procédure de recrutement d'un Maître de conférences en Droit privé donna lieu à de nouvelles crispations. Les demandeurs de la création d'un nouveau Laboratoire représentent environ la moitié des privatistes du CR2D. Conscients de la lourdeur du passif, il avait donc été demandé à la Direction de veiller à l'équilibre du Comité de sélection. Une première réunion entre privatistes permit d'aboutir à une proposition jugée équilibrée. Mais, le lendemain, la CCR modifia la composition en ajoutant de nombreux membres, rendant l'ensemble déséquilibré. Il ajoute qu'au moment de la réorganisation des élections au sein du Laboratoire, le règlement de la CCR rang A fut modifié. Alors que tous les Professeurs de rang A en étaient auparavant membres de droit, il fut décidé de limiter leur participation par voie élective, réduisant ainsi la représentation de la minorité favorable à la création d'un nouveau Laboratoire. Un tel usage systématique du principe majoritaire conduit à l'effacement progressif des minorités, ce qui est préoccupant. Le Comité de sélection fut rejeté une première fois en CAFR pour des motifs techniques, certaines candidatures étant incomplètes. Cependant, au-delà de la forme, il apparaissait que l'équilibre recherché faisait défaut. Présenté une seconde fois devant le CAFR, le Comité fut de nouveau écarté, non plus pour des irrégularités, mais en raison de cette absence d'équilibre. La situation atteignit alors un degré de tension extrême et inédit. Le constat est clair : il n'est plus possible de maintenir une dynamique scientifique collective, apte à intégrer un tiers des membres du Laboratoire, à savoir ceux qui aspirent à créer la nouvelle structure. À ces blocages s'ajoutent des souffrances humaines, aussi bien parmi ceux qui souhaitent rester au CR2D que parmi ceux qui souhaitent le quitter. L'hypothèse de créer des équipes internes fut envisagée, mais elle a été rapidement écartée : cette organisation suppose un fonctionnement partagé, comparable à une colocation, avec des règles communes acceptées par tous. Or, l'expérience des dix-huit derniers mois a démontré qu'un tel compromis est irréalisable. D'un point de vue institutionnel, la création d'un nouveau Laboratoire demeure neutre pour l'Université. Les dotations sont calculées proportionnellement au nombre de membres, avec des coefficients pour les doctorants financés, relativement peu nombreux en Droit. Le BQR, fondé essentiellement sur le nombre de publications, reste marginal. La gestion administrative, quant à elle, sera confiée à une même gestionnaire pour les deux structures, sous la coordination de la Directrice de la DSR. Cette solution permet d'assurer l'équilibre des charges, sans coût supplémentaire, et d'intégrer la gestionnaire à un collectif, limitant ainsi le fort turnover observé sur ce poste. La souplesse des équipes d'accueil, par opposition aux UMR associées au CNRS ou à d'autres organismes, rend cette opération envisageable. Bien sûr, la décision est lourde, et elle ne fut pas prise à la légère. L'ambition du nouveau laboratoire est de créer une dynamique scientifique nouvelle, résolument ouverte à l'international. Certes, plusieurs chercheurs du CR2D poursuivront dans cette voie, mais la nouvelle structure développera un axe spécifique. Il faut espérer qu'elle engendre une émulation bénéfique, permettant de dépasser les conflits qui minaient jusqu'alors le collectif. Au-delà d'un projet scientifique solide, il s'agit aussi de répondre à une exigence humaine : offrir un espace de travail à celles et ceux qui ne peuvent plus cohabiter dans la même structure. La liberté académique implique de garantir à chacun un cadre d'épanouissement. C'est ce que permettra la création de ce Laboratoire.

Il propose d'accueillir Sophie Lemaire pour présenter ce projet, puis d'ouvrir la discussion. Juliette Morel-Maroger, co-porteuse du projet, se joindra également à cette réunion. Les documents transmis au Conseil d'administration comportent déjà le projet, ainsi que la réponse du Directeur du CR2D, au nom d'un collectif favorable au maintien dans la structure existante.

J. MOREL-MAROGER tient tout d'abord à remercier les administrateurs d'offrir l'opportunité de présenter ce projet de création d'un nouveau Laboratoire de recherche. L'ensemble des collègues engagés dans cette initiative s'est réuni, et, à l'unanimité, a désigné, Sophie Lemaire et elle-même, comme porte-paroles de ce collectif auprès des instances de l'Université. Elle présentera dans un premier temps les grandes lignes du projet scientifique, avant de céder la parole à Sophie Lemaire, qui en détaillera les modalités de fonctionnement. Ce projet s'appuie sur l'engagement de neuf enseignants-chercheurs désireux d'articuler leurs travaux autour de deux axes de recherche complémentaires. Le premier axe, intitulé « L'accès à la justice », vise à analyser les évolutions du contentieux international à travers la question centrale de l'accès au juge. Ce thème, qui avait déjà été développé dans le cadre du projet présenté au HCERES par Sophie Lemaire et Louis Perreau-Saussine, consiste à interroger les conditions dans lesquelles les justiciables peuvent faire entendre leur voix devant les juridictions nationales, européennes et internationales. Dans un monde en profonde mutation, où la justice et les juges jouent le rôle de garde-fous essentiels de la démocratie, cette réflexion paraît fédératrice. Elle permet de mobiliser l'ensemble des chercheurs du nouveau centre et d'ouvrir de riches collaborations avec des collègues étrangers. Seront notamment étudiées les actions de groupe, les immunités des États et des organisations internationales, sujets déjà abordés lors d'un colloque international organisé avec l'International Law Association, le financement des procès par des tiers, ou encore l'accès au juge dans le cadre du contentieux environnemental, thématique située au carrefour des deux axes. Le second axe, nommé « L'entreprise face aux mutations », portera sur l'évolution du droit confronté aux transformations écologiques, sociales, technologiques et géopolitiques, dans un contexte marqué par l'exigence désormais omniprésente de durabilité (sustainability). Ces problématiques, qui intéressent aujourd'hui l'ensemble des sciences, qu'il s'agisse de l'Économie, de la Gestion ou des Sciences sociales, doivent être envisagées dans une double perspective : internationale, car elles relèvent de dynamiques systémiques et mondialisées ; et pluridisciplinaire. L'appartenance à Dauphine et à PSL constitue en cela un atout précieux : ce projet pourra s'inscrire en synergie avec le grand programme de recherche TERRAE, qui ambitionne de favoriser la réflexion transdisciplinaire sur les transitions écologiques et sociales. À travers ces deux axes structurants, ce collectif nourrit l'ambition de renforcer le rayonnement de l'Université dans le champ juridique, sur des thématiques qui paraissent fondamentales pour l'avenir.

S. LEMAIRE expose les modalités de fonctionnement proposées pour ce nouveau centre de recherche. Ces principes, constituant des conditions indispensables à l'épanouissement d'une recherche dynamique et véritablement collective, permettent d'évoquer en creux les difficultés rencontrées au sein du CR2D. Les règles qui devront être respectées ne sauraient se concilier avec celles actuellement en vigueur dans cette structure. L'objectif est de fédérer des enseignants-chercheurs reconnus, autour de règles simples et claires. La première règle est celle de la décision démocratique et collective. Toutes les décisions seront prises de façon démocratique, au terme de réunions préparées en amont par un Conseil de Laboratoire, conformément à l'usage universitaire. Or, au CR2D, le fonctionnement est inverse : il n'existe pas de Conseil de Laboratoire, cette instance ayant été refusée. Le Directeur a toujours préféré décider unilatéralement. Par ailleurs, les réunions y sont devenues rares, souvent annulées ou reportées, et lorsqu'elles se tiennent, elles se déroulent sans ordre du jour précis ni procès-verbal. Dans ces conditions, il est difficile de progresser. La deuxième règle est celle de la transparence de l'information, notamment budgétaire et l'accès régulier à l'information. Le budget constitue l'outil essentiel permettant de concevoir et de réaliser des projets collectifs. Dans la plupart des centres, les Directeurs présentent régulièrement des points financiers à leur équipe. Au CR2D, les membres n'ont pas accès au budget. À titre personnel, elle a sollicité à une dizaine de reprises la communication de ce document. Les réponses successives ont été variables : il n'existerait pas de documents fiables, les lignes comptables seraient illisibles, ou bien encore les informations seraient trop sensibles pour être partagées. Ce n'est que très récemment, il y a deux semaines, qu'un document a été transmis, parfaitement inexploitable car non actualisé. Ainsi, en neuf mois, aucune véritable information budgétaire n'a été communiquée. La troisième règle est l'organisation de recrutements de qualité. À Dauphine, les recrutements s'effectuent par l'intermédiaire des CCR. L'idée est de créer une CCR propre à ce nouveau centre, précisément pour pouvoir recruter. Depuis un an, aucun recrutement n'a été mené au CR2D en raison du dysfonctionnement de cette instance, dont les membres favorables au projet de création du nouveau centre de recherche ont été exclus, et en raison de comités de sélection déséquilibrés ou mal préparés. Lors du dernier CSA, il a même été signalé que les curriculums vitae des membres des comités, notamment extérieurs, n'étaient pas fournis, ce qui est vrai, car ils n'avaient pas même été contactés en amont pour accepter de faire partie du COS. Il devient donc nécessaire que ces instances retrouvent leur rôle normal. Enfin, une quatrième règle : instaurer de véritables discussions scientifiques. Celles-ci sont inexistantes au CR2D dans son état actuel. Or, la vocation première d'un laboratoire de recherche est précisément de nourrir la réflexion et le débat scientifique. En résumé, il s'agit ici de bâtir un collectif de recherche fondé sur les principes de démocratie universitaire, de transparence dans les décisions, d'accès à l'information et d'utilisation claire des ressources publiques. Elle souhaite conclure par trois observations. La première concerne ce que certains qualifient de souffrance au travail. Il existe effectivement un malaise. La première qui souffre, souvent ignorée, est l'assistante du centre, qui n'a, à sa connaissance, jamais été véritablement interrogée. Puis viennent les neuf enseignants-chercheurs qui, privés de toute possibilité de recherche collective, vivent un isolement professionnel. La deuxième observation est que la situation apparaît parfaitement irréversible. Certains réduisent la crise à de simples conflits interpersonnels. Ce n'est pas le cas. Il n'est

pas question d'un groupe de chercheurs capricieux cherchant davantage de confort. Il s'agit d'un désaccord fondamental sur des valeurs essentielles : le respect de la démocratie universitaire, la transparence de l'information, et la fidélité à la mission de service public. Sur les personnes, il est possible de transiger ; sur les valeurs, non. La troisième observation prend la forme d'une question : pourquoi s'opposer à la création de ce centre ? Les réactions récentes paraissent disproportionnées, voire invraisemblables. Certains membres du CR2D s'opposent à ce départ alors même qu'ils refusent toute collaboration, toute réunion, toute instance partagée. Des syndicats se sont emparés du sujet avec véhémence, allant jusqu'à diffuser, la veille d'une réunion, un projet d'avis négatif à l'ensemble de l'Université, ce qui révèle qu'avant toute audition des représentants du nouveau centre, la décision des syndicats était déjà prise. Il faut donc revenir aux bonnes questions. L'enjeu est simple : neuf enseignants-chercheurs souhaitent travailler collectivement, dans un climat serein. Quant aux risques évoqués, ils paraissent largement imaginaires. Le premier serait celui d'un précédent qui conduirait à une fragmentation généralisée des centres. Or, le CR2D est une entité singulière à Dauphine, le seul centre de recherche qui ne soit pas adossé au CNRS et qui n'ait pas le statut d'UMR. Dans les autres cas, une telle scission serait impossible car le CNRS s'y opposerait. Le second risque concernerait les étudiants : il a été évoqué que la séparation pourrait dévaloriser leurs diplômes. Il s'agit d'une idée infondée, presque fantasmagique. C'est l'inverse qui est vrai : une Université de qualité se mesure à la vitalité de sa recherche. Si celle-ci est entravée, les diplômes en pâtissent ; si elle est renforcée, les diplômes gagnent en valeur. Enfin, elle tient à souligner que l'alternative n'est pas de rester au sein du CR2D ou de créer un nouveau centre. La réalité est toute autre : il n'y a plus de retour en arrière possible. L'avenir, pour notre collectif, c'est « tout sauf le CR2D ».

Y. TOMIC apporte un premier élément de clarification. À aucun moment les représentants du personnel au CSA n'ont cherché à diffuser, en amont, l'avis qu'ils souhaitaient soumettre au vote. L'incident résulte d'une erreur technique liée à l'utilisation d'un alias de diffusion, erreur aggravée par l'usage inapproprié d'un compte personnel pour l'envoi. Ce message n'aurait donc jamais dû être transmis de la sorte. Il observe par ailleurs que le vote du Conseil scientifique n'a pas été évoqué, lequel s'est prononcé défavorablement sur le projet : dix voix contre, neuf pour. Les représentants du personnel considèrent qu'une telle décision ouvre un précédent préoccupant. Certes, il existe une situation de conflit, où il est proposé d'y répondre par la création d'un nouveau laboratoire. Mais, par analogie, il faut imaginer que la même logique s'applique dans les services administratifs de l'Université : face à chaque difficulté relationnelle, faudrait-il scinder les structures ? Or, pour les personnels administratifs, les problèmes persistent souvent des années durant, sans que des solutions concrètes soient apportées. La souffrance au travail ne concerne pas uniquement les enseignants-chercheurs ; elle affecte également, et profondément, les collègues des services, parfois dans une relative indifférence. C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de recourir à une expertise extérieure. L'Inspection générale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche devrait être sollicitée afin de réaliser un audit du CR2D. Dans d'autres contextes, au sein des services communs de documentation ou à la Direction des affaires internationales, des cabinets externes ou l'Inspection ont été mobilisés. Pourquoi, en l'espèce, ne pas envisager la même démarche ? Les représentants du personnel y sont favorables.

B. BOUCHARD rappelle que l'avis syndical a été rédigé avant même que les auditions censées l'éclairer aient eu lieu. Quoi qu'il en soit, l'un n'empêche pas l'autre. Ce qui lui paraît certain est que la reconstruction du CR2D sous sa forme actuelle est illusoire. D'où l'idée d'un nouvel élan, porté par une nouvelle structure, permettant aux collègues de dépasser les blocages et de retrouver un cadre propice à la recherche.

J. MOREL-MAROGIER indique qu'ils ont demandé à être auditionnés au Conseil scientifique, mais cette demande a été refusée. Ils n'ont donc pas eu la possibilité de défendre ce projet devant cette instance, ce qui limite considérablement la portée du débat. La discussion d'aujourd'hui, à cet égard, constitue une avancée bienvenue.

G. NOGATCHEWSKY apporte le témoignage de son expérience à la direction de DRM. Elle a, il y a quelques années, traversé une crise comparable, marquée par de fortes tensions personnelles. Finalement, une issue a été trouvée : le groupe initial s'est redistribué entre plusieurs équipes, et la cohésion a pu être préservée. Le mode de fonctionnement est résolument fédéral. Chaque équipe gère ses recrutements, même si une seule CCR existe pour l'ensemble du laboratoire. Pour les finances, les règles sont claires : les crédits transversaux et collectifs sont gérés en central, mais chaque équipe dispose de l'autonomie sur ses moyens. Elle présente, lors de chaque réunion de Bureau, un état budgétaire détaillé, et il serait inimaginable de priver les collègues de ces informations : ce serait perçu comme une ingérence et une atteinte à la liberté académique. Elle avait été prévenue, en prenant la direction de DRM, que diriger une telle structure serait compliqué, à savoir que chaque collègue conserve une forte autonomie, or rien n'avance sans adhésion collective. Le CR2D connaît aujourd'hui des tensions de personnalités comparables, ce qui est une richesse, mais aussi un risque. Refuser la création d'un nouveau centre pourrait avoir pour conséquence de voir s'éteindre une partie de la recherche juridique à Dauphine. Or, perdre cette dimension serait très dommageable.

M-J. BELLOSTA apporte des précisions sur le fonctionnement des organisations syndicales. Rédiger un avis détaillé d'une page et demie ne peut se faire au fil de la séance : il s'agit d'un travail collectif, préparé en amont. Lors de la première réunion du CSA consacrée au projet, l'avis avait été négatif à l'unanimité. À la deuxième réunion, forts des éléments recueillis et des échanges précédents, il a été possible d'élaborer un avis plus étoffé, partagé entre organisations syndicales. Elle ajoute que, dès la première séance, l'audition d'un représentant du projet et du Directeur du CR2D avait été sollicitée. Cela a été refusé. C'est à ce titre qu'il a été rappelé l'importance, prévue par les textes, d'associer les directeurs de laboratoire aux instances

de décision. Il lui paraît dès lors indispensable, pour l'équilibre du débat, que la parole soit également donnée au Directeur du CR2D, afin qu'il puisse répondre point par point aux critiques formulées, qu'il s'agisse des réunions, des budgets ou de la CCR.

B. BOUCHARD indique que la première demande d'audition est arrivée un jeudi, pour une réunion prévue le lundi suivant. Les collègues n'étaient pas disponibles à ce moment-là. Tout a été organisé ensuite pour que les auditions aient lieu lors de la seconde réunion du CSA. Il regrette qu'elles n'aient pas été entendues plus tôt, mais il comprend aussi les contraintes d'organisation des uns et des autres.

A. RAYNOUARD doute de l'utilité de s'exprimer. Depuis le début de cette séance, l'impartialité objective lui semble faire défaut. Il s'interroge même sur sa place à Dauphine, tant les attaques paraissent importantes. Les tensions au CR2D ne datent pas d'hier. Plusieurs collègues ont consacré leurs énergies aux masters ou aux projets collectifs, sans nécessairement s'impliquer dans la direction. Certains, à l'origine du projet de nouveau laboratoire, ont d'ailleurs exercé des responsabilités au sein du centre. Il a accepté la direction du CR2D à la toute fin de l'année 2024, précisément pour tenter de restaurer un certain ordre. Force est de constater que cela n'a pas abouti. S'agissant du Conseil de laboratoire : il n'a jamais exclu d'en instituer un. Simplement, il ne souhaitait pas reproduire à l'identique le modèle qui avait conduit à l'explosion de juin 2024. Son projet s'inspirait plutôt du fonctionnement de DRM, avec une représentation par responsables de mention. Concernant le budget, il a toujours transmis les informations dont il disposait. Il reconnaît que ses compétences en gestion financière sont limitées et que les données étaient parfois insuffisantes. Mais jamais il a refusé la transparence. Quant aux réunions, elles n'existaient pas avant sa prise de fonctions ; depuis, il y en a une chaque mois. Enfin, sur la CCR et les postes, il a le sentiment que la crispation porte moins sur les principes que sur les moyens. Le CR2D a toujours fonctionné de manière artisanale, mais il n'a jamais empêché quiconque de mener ses recherches. Les axes scientifiques évoqués pour le nouveau projet existent déjà en son sein. Ce qu'il regrette profondément, c'est la manière dont le débat a été posé : d'un côté, des collègues qui se revendiquent porteurs de « valeurs » ; de l'autre, ceux qui seraient supposés en être dépourvus. Une telle dichotomie lui paraît injuste et stérile. Face à ces jugements unilatéraux, il n'a guère d'autre issue que de songer à quitter ses fonctions, voire l'Université elle-même.

B. BOUCHARD souhaite préciser qu'il s'est contenté de rappeler des faits, sans parti pris. La solution qu'il propose est celle qui lui paraît la plus réaliste au regard de la situation.

S. LEMAIRE répond qu'effectivement des réunions mensuelles ont été organisées en janvier, février, mars et avril, mais elles se sont tenues sans ordre du jour ni procès-verbal. Par ailleurs, la création d'un nouveau centre a été évoquée à partir du mois d'avril. Il a été proposé d'en discuter collectivement en assemblée générale. Cette assemblée a été annoncée, mais reportée à trois reprises, entre fin avril et fin juin, pour des motifs divers (la première fois des problèmes d'agenda, la deuxième fois les porteurs du projet s'y sont rendus mais il n'y avait personne et la troisième fois les membres du CR2D ont invoqué des empêchements la veille entre 21h et 23h), ce qui a exclu toute avancée. Les membres du CR2D ne veulent pas voir partir les collègues mais ne viennent pas aux réunions organisées en vue d'une concertation. La vérité est qu'il est impossible de créer des conditions d'un dialogue constructif. Il faut absolument trouver une solution pour éviter que la recherche en droit ne s'éteigne à Dauphine. Ce n'est pas une attaque personnelle, simplement la reconnaissance d'un échec de fonctionnement. Le directeur du CR2D a été élu le 7 octobre 2024 et cela fait 9 mois qu'il est annoncé qu'il va se passer des choses mais il ne se passe rien.

M. CARRE-TALLON indique que le terme de « colocation » ne lui semble pas la plus juste. Elle pense qu'il serait plus approprié d'évoquer plutôt une « copropriété », ou, comme rappelé, d'un fédéralisme. L'exemple du LEDa en témoigne : il est tout à fait possible de faire coexister plusieurs équipes dans un même laboratoire, y compris en les séparant géographiquement au sein de Dauphine. Il faut apaiser la situation car sont évoqués de la souffrance et un réel malaise. Une solution immédiate serait déjà de séparer physiquement les équipes, comme ce qui a été fait au LEDa, et de séparer également les budgets. Ce n'est pas forcément la solution idéale, mais cela garantit indépendance et transparence. Elle y voit, peut-être par réflexe pro-européen, une forme de fédéralisme qui fonctionne, et qui répond à beaucoup des préoccupations soulevées. Elle reste néanmoins très attentive à l'avis du Conseil scientifique : il s'agit de l'instance centrale pour les questions de recherche, et il s'est exprimé défavorablement. Cela ne doit pas être ignoré. Il y a également ce ressenti de vouloir accélérer les choses. L'idée est née en avril, avec la tenue aujourd'hui d'un Conseil d'administration exceptionnel, dans une période où tous les collègues sont épuisés par la fin d'année académique, les sélections, les corrections et la préparation de la rentrée. Il faut qu'une Assemblée générale ait lieu, qu'un véritable dialogue s'instaure. Rien n'oblige à voter aujourd'hui. C'est du moins sa conviction.

B. BOUCHARD maintient que la « colocation » est la métaphore la plus appropriée, en raison des enjeux liés aux postes, aux budgets et aux règles de fonctionnement. Chaque fois qu'il y a eu une intervention pour favoriser un accord, il a été reproché de porter atteinte à la liberté académique des laboratoires. Il n'est pas possible d'imposer un mode de fonctionnement ; la seule chose à faire, est de constater l'échec et proposer une alternative. Concernant les postes par exemple : les renouvellements se font au sein de chaque laboratoire. Un départ dans un laboratoire donne lieu à un recrutement dans ce même laboratoire. Pour les postes de droit public, ils relèvent du CR2D. Pour les quelques postes restants, PAST ou maîtres

de conférences, il a été demandé deux fois un COS équilibré. Mais cela n'a pas été obtenu, entraînant un blocage en CAFR, ce qui est exceptionnel et grave. Avec deux laboratoires et deux CCR, les choses deviennent lisibles : la C2D répartira les postes, comme elle l'a déjà fait pour les postes Dauphine Durable ou Dauphine Numérique. Elle pourra exiger un COS paritaire. La création d'un nouveau laboratoire donnera à chacun un cadre clair et permettra, enfin, de forcer les acteurs à s'entendre. Sans cela, c'est impossible : l'expérience récente l'a malheureusement démontré.

G. GARRIGOS indique que deux points lui semblent essentiels. D'abord, sur le vote du Conseil scientifique avec dix voix contre, neuf pour. Présenter ce résultat comme une décision nette et irrévocable lui paraît excessif. Une seule voix de différence aurait pu changer la conclusion. Ensuite, elle s'interroge sur le calendrier et demande si attendre la rentrée risque d'alourdir encore plus la situation et entraver la recherche, sachant que celle-ci est fondamentale pour Dauphine.

B. BOUCHARD répond qu'il lui semble essentiel de fixer une trajectoire claire avant l'été, justement, parce que ce dossier touche des aspects humains douloureux et que cela est discuté depuis des mois. Cela permettra à chacun de se reconstruire et de repartir sur des bases positives à la rentrée.

E. AGRIKOLIANSKY indique, qu'en sa qualité d' élu au Conseil d'administration et directeur de laboratoire, l'idée d'une scission l'a d'abord inquiété. Mais après avoir entendu les échanges, lu les textes et participé au Conseil scientifique, sa position a évolué. Lorsque les tensions deviennent telles qu'un collectif ne peut plus se parler, il n'y a plus de collectif. Les conséquences sont graves, non seulement en termes de risques psychosociaux pour les chercheurs et personnels, mais aussi parce que la recherche elle-même est paralysée. Dans ce climat, aucune production scientifique sérieuse n'est possible. En y réfléchissant, aucun autre Laboratoire ne pourra connaître le même sort dans la mesure où les tutelles, que ce soit le CNRS, l'INRAE ou l'INRIA, n'acceptent pas de telles divisions. Ce cas est donc exceptionnel, et il n'est pas transposable ailleurs. Il s'interroge sur l'alternative à adopter. En pratique, depuis un an et demi, rien n'a été mis en place : ni conseil de laboratoire, ni règles de transparence, ni véritables espaces de débat. C'est la raison pour laquelle, il votera en faveur de la scission.

A. RAYNOUARD précise que la situation était déjà critique avant son arrivée en octobre. Une partie de ceux qui veulent créer le nouveau centre aujourd'hui étaient déjà membres du Conseil de Laboratoire existant à l'époque. Il est clair que les 18 derniers mois de fonctionnement ont été difficiles. Et en juin, tout s'est accéléré. Il a tenté d'organiser des réunions plus souples, sans formalisme, afin de créer un espace de discussion. Son intention, dès le départ, était de refonder un conseil de département structuré, inspiré du modèle DRM, mais il ne voulait pas reproduire à l'identique un conseil de laboratoire qui avait précédemment échoué.

Y. TOMIC rappelle qu'il y a des personnalités extérieures et des étudiants en Conseil d'administration, qui ne sont pas familiers avec certains sigles ou procédures. Il faut faire l'effort d'expliquer les choses. Le Comité social d'administration (CSA) ou la formation spécialisée en santé et sécurité au travail existent pour mettre des avis et les faire voter. A noter que l'Université ne respecte pas ses obligations de publicité : les avis votés en formation spécialisée en santé et sécurité au travail et en Conseil d'administration doivent être communiqués à l'ensemble des agents, ce qui n'est pas le cas. Le Code de la fonction publique impose un délai d'un mois pour cette publicité et de deux mois pour une réponse. Pour un dialogue social digne de ce nom, il faut commencer déjà par appliquer la loi.

B. BOUCHARD confirme que ces discussions ont été abordées au CSA. Il y a effectivement un axe d'amélioration.

S. LEMAIRE précise que l'avis négatif du CSA était connu de tous. Il a été reçu le 2 juillet au matin, et largement diffusé.

M-J. BELLOSTA indique qu'au sein du Conseil scientifique, il y a eu quatre abstentions ; le résultat ne se jouant donc pas à une voix près. Le décompte exact fut de dix voix défavorables, neuf voix favorables et quatre abstentions. Dans une démocratie, les abstentions comptent tout autant. S'agissant de l'avis du CSA, il ne s'agissait pas d'un avis uniquement « contre » ; il comportait avant tout des constats et des réserves. La souffrance au travail a bien été notée, sachant qu'elle touchait les deux parties. Des personnes ont profondément souffert, elle a été témoin de pleurs et déstabilisation d'une professeure d'université de classe exceptionnelle. Il existe, en outre, un risque de précédent institutionnel. Il se trouve que le Laboratoire de Droit constitue le seul laboratoire qui ne soit pas rattaché à un institut national de recherche. Il est ainsi fragilisé et il apparaît dès lors comme un centre de recherche isolé. Et, il est proposé de le scinder en deux, d'où une certaine incompréhension. Elle avait interrogé le CSA sur la composition de la CCR du nouveau Laboratoire, laquelle se compose de sept Professeurs d'Université, d'un enseignant-chercheur contractuel et d'un Maître de conférences. Or, dans d'autres disciplines, lorsque l'on constitue une CCR, il est d'usage de rechercher une parité entre Professeurs et Maîtres de conférences. Avec une telle composition, cette parité devient impossible, sauf à imaginer un binôme constitué d'un Professeur et d'un Maître de conférences. Elle demande comment fonctionnera concrètement cette CCR. La prépondérance de sept Professeurs d'Université lui paraît poser un problème structurel puisque la parité est d'emblée exclue. En ce qui concerne ensuite les postes, elle rappelle que la Conférence des deux Directions rassemble les Directeurs de Laboratoire, les Vice-présidents etc.... L'expérience d'autres disciplines, notamment les Langues, montre que cette instance peut arbitrer au détriment de la discipline concernée : des postes avaient été perdus parce que d'autres disciplines en avaient décidé ainsi. Il y a donc ici un transfert de compétences du Laboratoire vers la Conférence des deux Directions ; celle-ci décidera in fine, au

détriment des enseignants de Droit. Elle indique que nul ne lui a expliqué quel rôle exact jouera cette Conférence dans l'attribution des postes, ni si elle sera libre de désigner tel ou tel des deux Laboratoires comme destinataire d'un poste. Comment ces arbitrages se dérouleront-ils ? Les Laboratoires perdent ainsi leur voix concernant le Droit, puisque celui-ci sera représenté par deux entités distinctes. L'arbitre n'est plus interne au Laboratoire mais appartient à une Conférence des deux Directions, composée de gestionnaires, d'économistes, et où siègeront peut-être deux représentants du Droit. Par ailleurs, une lettre avait été adressée, signée par douze administrateurs, soit un tiers d'entre eux, sollicitant que la réflexion soit menée lors d'un premier Conseil d'administration, puis que le vote intervienne seulement lors d'un second, conformément au règlement intérieur. Or, il apparaît que cette demande sera rejetée, puisque le vote aura lieu de suite. Enfin, il reste deux points essentiels qui furent des sujets de préoccupation au CSA. Premièrement, la question de la gestion administrative du Laboratoire. Actuellement, une personne dépend d'un Directeur ; à l'avenir, elle dépendrait de deux Directeurs, avec une hiérarchie fonctionnelle, et serait rattachée à la DSR. Ce serait donc l'unique poste administratif dans ce contexte. Partout ailleurs, les gestionnaires dépendent directement d'un Directeur unique. Ce particularisme organisationnel est insoutenable : cette personne devra hiérarchiser ses tâches et sera exposée à des injonctions contradictoires. L'expérience passée le démontre : lorsque deux Directrices se partageaient la gouvernance du Laboratoire de Droit, le turnover sur ce poste fut très important. D'un point de vue organisationnel, il est déconseillé d'imposer une double hiérarchie qui place le gestionnaire dans une situation d'arbitrage permanent entre deux ordres divergents.

B. BOUCHARD rappelle que la C2D procède, aujourd'hui déjà, à la répartition des postes entre les Laboratoires, et détermine l'affectation des postes d'EC. Il fut un temps où sa prédécesseuse, Isabelle Huault, avait décidé de se passer de Professeurs et de Maîtres de conférences en Langues ; de fait, des postes disparurent. Cette pratique cessa avec l'arrivée d'El Mouhoub Mouhoud. L'Université s'inscrit désormais dans une dynamique de fort accompagnement des collègues de langue. Mais, fondamentalement, c'est toujours la C2D qui tranche : cela ne changera pas. Lorsque les postes Dauphine Numérique et Dauphine Durable ont été créés, des solutions ont été trouvées ; il n'y eut aucun obstacle. S'agissant du poste administratif, il en existe déjà sur des Chaires ou des parcours de Master où une personne est affectée à plusieurs missions sans que cela pose de difficulté. Ici, la charge sera d'autant moins pesante que les deux Laboratoires concernés n'auront pas d'interactions directes. Le turnover du poste précédent justifie que la personne soit désormais placée sous l'autorité directe de Mireille Moulin.

S. LEMAIRE indique que, pour sa part, ayant dirigé le CR2D durant cinq années, conjointement avec Sophie Schiller, elles ont eu plusieurs assistantes successives. L'une d'elles, Edith Muller, demeura deux ans ; elle est d'ailleurs toujours à Dauphine. Elle garde, sauf erreur, un excellent souvenir de son passage au CR2D et perdurent aujourd'hui d'excellentes relations avec elle. Elle n'est donc pas convaincue qu'elle ait souffert de cette double direction. Chacun peut affirmer ce qu'il veut, mais il importe de revenir aux faits.

D. GALLOIS-COCHET souhaite répondre à la question relative aux conséquences d'une absence de décision aujourd'hui. En réalité, c'est très simple. Si aucun nouveau centre de recherche n'était créé, il serait aisé de trouver un centre extérieur à Dauphine prêt à les accueillir pour leurs travaux. Selon la décision prise, chacun envisagera de telles démarches. Elle en a discuté avec plusieurs collègues parmi les neuf signataires et il est fort probable qu'au 1er septembre, un certain nombre d'enseignants-chercheurs ne seront plus rattachés au CR2D si le nouveau centre n'est pas institué.

K. MULLER-MEZIANI indique avoir beaucoup écouté les échanges. Au départ, l'idée de constituer des équipes la séduisait, à condition de prévoir des garde-fous pour prévenir d'éventuelles difficultés. Mais à présent, elle a le sentiment que la réconciliation n'est plus possible et que la souffrance existe de part et d'autre. Elle en est profondément désolée.

M. CARRE-TALLON ajoute qu'il est douloureux d'en arriver à une telle extrémité, que nul n'a souhaitée. Pour autant elle continue à croire, peut-être naïvement, à la possibilité d'une solution fédéraliste. Il faut essayer. Elle ne croit nullement que la création de deux Laboratoires résoudra les crises. De nouvelles tensions émergeront car elle distingue des menaces sur l'indépendance de la recherche, notamment à travers la composition problématique de la CCR.

B. BOUCHARD indique que la composition de la CCR demeure une question extrêmement souple, que, selon les premières analyses, il n'existe absolument aucun obstacle.

P. PEGON s'inquiète sur tout ce qui a été rapporté concernant le fonctionnement du CR2D : opacité budgétaire, gouvernance peu démocratique, CCR dysfonctionnelle... Il demande si la scission proposée résoudra vraiment ces problèmes internes au CR2D.

B. BOUCHARD observe qu'un groupe refuse désormais de continuer à travailler avec le reste du collectif dans les conditions actuelles. Tous les membres du CR2D auraient pu rejoindre la nouvelle équipe ; certains ont préféré rester, y compris des chercheurs de grande qualité. Il espère qu'une dynamique nouvelle pourra émerger au sein du CR2D, l'occasion de rebâtir quelque chose de différent. Cette séparation libérera chacun des tensions accumulées et permettra de tirer le meilleur parti des deux entités : le Laboratoire appelé à naître et le CR2D historique.

P. GEOFFRON indique que lorsque la crise a éclaté et qu'elle s'est invitée au sein de la collectivité, il a consacré beaucoup de temps aux sollicitations de collègues qui lui sont proches au CR2D, en particulier Claudie Boiteau, avec laquelle il a cosigné le plus grand nombre de publications. Il n'avait pas compris pourquoi la situation avait dégénéré à ce point, ni pourquoi il entend aujourd'hui des propos, tenus par des personnes qu'il estime par ailleurs, exprimant tant d'incompréhension et de douleur. Il a tenté de consacrer du temps à cette situation, avec l'espoir d'un apaisement. Tout récemment encore, des pistes de médiation étaient envisagées. Mais au terme de ce débat, il n'est pas certain qu'il demeure un véritable espace de médiation. Les arguments, notamment sur le pari que constituerait une reconstruction, sont recevables. Il ne prétend pas que la déconstruction de ce centre garantira un avenir serein, et nombre des questions soulevées restent pertinentes, sans réponses claires à ce stade. Il n'était pas présent au moment des événements et, pour avoir longtemps exercé la fonction de Directeur de Laboratoire, il mesure combien cette responsabilité est délicate. Concernant les conditions de création du LEDa, il était alors Directeur fondateur de ce Laboratoire et il sait ce que signifie bâtir une structure scientifique à partir d'éléments épars, parfois même proches de la désagrégation. En 2007, Laurent Batsch a contraint les économistes à réagir car ils étaient tous éparpillés dans toutes les ailes et à tous les étages. Une demi-douzaine d'équipes subsistait ainsi. Il les a sommés d'en finir avec cette dispersion. Ceux qui l'ont connu Président savent combien sa poigne pouvait être ferme. Une organisation a donc été créée très européenne dans son esprit : une CCR équivalente à un Conseil de Laboratoire, avec une représentation paritaire hommes/femmes et équilibrée entre catégories A et B pour les cinq équipes. Depuis, ils sont devenus UMR avec le CNRS. Cette organisation a permis de vivre en bonne intelligence, car elle garantissait que les plus puissants ne puissent écraser les plus modestes. Peu à peu, ils ont appris à coexister et même à travailler dans une réelle proximité, puisqu'ils partagent désormais le même couloir. Cette expérience prouve qu'un Laboratoire peut être construit de cette manière. En revanche, il ne sait pas comment reconstruire un Laboratoire fracturé. Il a conservé un esprit ouvert quant à l'éventualité d'une médiation, mais, honnêtement, il ne perçoit pas ce qui pourrait être entrepris dans cette voie. La situation présente lui paraît relever d'un « danger grave et imminent ». Pour conclure, il n'a aucune envie de laisser la collectivité passer l'été dans un tel climat.

J. MOREL-MAROGER et S. LEMAIRE quittent la séance.

A. RAYNOUARD indique qu'une collègue, membre du Conseil d'administration, est directement impliquée dans cette affaire, constituant un conflit d'intérêts.

B. BOUCHARD répond qu'en sa qualité d'administrateur du Conseil d'administration, elle s'exprimera à ce titre. Pour exemple, au Conseil scientifique, des décisions sont constamment prises sur des disciplines. Si tous les membres concernés devaient se retirer, il ne resterait plus personne. Il ne comprend pas réellement cet argument. Cette collègue est membre du Conseil d'administration, elle a été élue, et elle représente les personnes qui ont voté pour sa liste. Elle reste donc légitimement, même si le sujet la concerne.

A D. GALLOIS-COCHET qui demande s'il convient de rappeler combien de membres du CR2D ont pris part au vote lors du Conseil Scientifique, B. BOUCHARD répond par la négative.

Le Conseil approuve à 23 voix pour, 6 voix contre et 4 abstentions, la création d'un centre de recherche en droit et de la CCR afférente.

III. Révision du Règlement intérieur - Constitution d'un groupe de réflexion - Appel à désignation d'un représentant par liste
Un document associé a été mis à la disposition des administrateurs.

S. BRISARD indique que le règlement a déjà été modifié à plusieurs reprises, ce qui a engendré des incohérences, ainsi que de nombreux points sujets à interprétation. Il a donc été décidé d'entreprendre une révision complète, mais de manière progressive, afin d'éviter l'épuisement des équipes et de concentrer les réflexions thèmes par thèmes. Cette révision se déclinera en six blocs distincts. Un groupe de réflexion sera constitué à cette fin, permettant d'avancer collectivement. Chaque liste sera invitée à désigner un ou une représentante, assortie d'un ou d'une suppléante afin d'assurer une présence de chaque liste à toutes les réunions. Ce groupe sera piloté conjointement par le Président, la Directrice générale des services et lui-même. Le calendrier, qui sera proposé aux membres, couvrira l'ensemble de l'année universitaire 2025/2026 et le début de 2026/2027 avec des présentations régulières en Conseil d'administration, au fur et à mesure de l'avancement sur chaque thématique. La méthodologie est la suivante : la Direction des affaires juridiques, après consultation des services et des personnes concernées par chaque thématique, élaborera une première proposition. Celle-ci sera soumise au groupe de réflexion lors d'une réunion initiale d'échanges, à laquelle pourront s'ajouter des auditions des acteurs préalablement sollicités, afin que les membres du groupe puissent les entendre directement. Cette proposition sera ensuite retravaillée à la lumière des discussions. Une seconde réunion permettra de présenter une contre-proposition tenant compte de ces échanges. À l'issue de ce processus, le texte sera transmis pour examen aux instances appropriées : Conseil scientifique ou CFVE si le sujet touche à la recherche ou à la formation et à la vie étudiante ; CSA si la question concerne l'organisation des services ou les conditions de travail ; enfin, en dernier ressort, présentation en Conseil d'administration. Ce travail s'inscrira dans un calendrier d'un an à un an et demi, avec un démarrage souhaité pour le début du mois de septembre. Le calendrier définitif reste à finaliser, car il convenait de prendre en compte les dates des différents Conseils. Les thématiques, qui ne seront pas abordées dans l'ordre de leur numérotation, sont les suivantes :

Thème 1 : la présidence, la vice-présidence et le Cabinet ;

Thème 2 (par lequel débiteront les travaux en raison du nombre particulièrement important d'instances) : Comités exécutifs, Conférences de direction, Conférence des Directeurs de centres de recherche, Conseils de perfectionnement, etc., à l'exception toutefois du Comité électoral consultatif, déjà révisé ;

Thème 3 : les Conseils centraux et l'assemblée des trois Conseils ;

Thème 4 : les Conseils des composantes ;

Thème 5 : le Conseil environnemental et social, récemment élu et installé, mais dont la composition appelle sans doute une réflexion approfondie ;

Thème 6 : l'organisation des services, incluant la Direction générale des services, les services communs, l'agence comptable et les directions administratives.

Ce groupe de réflexion, une fois ses travaux achevés, ne s'éteindra pas : il aura vocation à se réunir périodiquement, car un texte normatif est un texte vivant qui doit être régulièrement confronté à la réalité. Il est probable qu'une réunion annuelle permette de vérifier si des ajustements s'imposent. Sa composition demeurera identique, avec les mêmes personnes volontaires désignées à la suite de ce Conseil d'administration, afin d'assurer une continuité dans les réflexions.

B. BOUCHARD ajoute qu'il faudra également procéder à une révision du décret, et si ce chantier pouvait être engagé avant la fin de la mandature, ce serait souhaitable, car le processus sera nécessairement long. Là encore, certaines lacunes doivent être comblées.

M-J. BELLOSTA indique qu'il est certes opportun de modifier le règlement intérieur, mais si cette révision se fait uniquement par rapport au décret, cela se fera dans un cadre limité. En parcourant ce texte, elle a relevé certains passages dont la clarté laisse à désirer. Ainsi, s'agissant du rôle du Président dans les Conseils centraux, une exception y est prévue, mais le phrasé diffère sensiblement de celui retenu dans le Code de l'éducation pour les Universités. Il s'agit d'une singularité assez déroutante : le Président n'est pas membre du Conseil d'administration, mais il y dispose pourtant d'un droit de vote, alors même qu'il est exclu de toute instance élective et qu'il n'est donc plus membre. De plus, le décret précise qu'hormis le Président, le Conseil d'administration se compose de X membres, ce qui entraîne de facto que le Président prend part au vote. Tout cela tient sans doute à une formulation qui mériterait d'être clarifiée. Par ailleurs, plusieurs ambiguïtés ont été relevées, notamment lors des précédentes mandatures, au moment des révisions du règlement intérieur. Elle demande si certaines dispositions doivent s'appliquer uniformément à tous les Conseils ou seulement aux Conseils centraux. En effet, le décret ouvre la voie à diverses interprétations. Dès lors, elle demande pourquoi ne pas commencer par revoir le décret avant de s'attaquer au règlement intérieur.

B. BOUCHARD répond qu'il faudra effectivement se pencher sur le décret. Mais le problème est que cette révision peut prendre des années, ne serait-ce que pour qu'il soit présenté. Il faudra évidemment avancer sur ce terrain, mais déjà, mettre en conformité le règlement intérieur constituerait une étape importante.

F. GELIN ajoute que le décret ne relève pas de la compétence de l'Université. Son élaboration et sa modification relèvent du Conseil d'État et requièrent la signature du Premier ministre. C'est un processus long, sur lequel l'Université a peu de prise, sinon celle de formuler des suggestions, de soumettre un certain nombre d'observations ou de signaler des incohérences constatées au fil de l'expérience. L'idéal serait effectivement de refondre le décret avant de travailler sur le règlement intérieur, mais s'il faut attendre ce préalable, il y a un risque de repousser indéfiniment la révision du règlement intérieur, ce qui, à son sens, serait préjudiciable.

P. PEGON rappelle la question, qu'il avait déjà émise, relative au fonctionnement concret de l'Université, lequel n'est toujours pas encadré. Il demande si un chantier portant sur cet aspect du règlement intérieur est envisagé et si des dates sont prévues, car, dans les faits, l'Université fonctionne aujourd'hui selon des règles non écrites. Or, dans les autres Universités, le règlement intérieur encadre l'ensemble du fonctionnement de l'établissement. À Dauphine, le règlement intérieur ne fait que préciser les dispositions du décret fondateur, en traitant des instances et assimilés, mais non du fonctionnement global.

F. GELIN répond que cette description s'apparente plutôt à un règlement des services, lequel a déjà été discuté. C'est bien un projet qui est en phase de concrétisation. Toutefois, elle ne dispose plus de chargé de mission depuis un certain temps et elle a bon espoir d'en trouver un d'ici la rentrée, ce qui permettrait de remettre ce sujet en haut de l'agenda. Il ne s'agit en aucun cas d'un abandon : cet objectif demeure. En revanche, elle ne sait pas si ce travail peut se mener en parallèle de la révision du règlement intérieur. Ce sont deux chantiers distincts, qui nécessitent chacun du temps. Mais le projet reste bel et bien inscrit dans la feuille de route.

B. BOUCHARD précise que, s'agissant du règlement intérieur, il est toujours dangereux de répéter des dispositions déjà contenues dans la Loi. Cela entraîne en effet une confusion. Il vaut mieux limiter autant que possible ce type de reprises dans le règlement intérieur, tout en élaborant, si nécessaire, un texte explicatif en parallèle.

M-J. BELLOSTA indique que, dans ce cas, il serait pertinent que le document méthodologique tienne lieu de véritable feuille de route. Et lorsqu'il existe une feuille de route, il est utile de rappeler qu'après chaque réflexion thématique, un compte rendu sera établi. L'expérience montre en effet combien ces comptes rendus s'avèrent précieux. Peut-être qu'il faudrait ajouter ce principe, à savoir que chaque réunion donnera lieu à un compte rendu, directement sur la feuille de route.

S. BRISARD confirme qu'un compte rendu sera rédigé. La Direction des affaires juridiques a d'ailleurs un goût prononcé pour ces exercices. Cela ne posera donc aucune difficulté. Il attire cependant l'attention sur l'élaboration du règlement des études et des examens. La partie relative aux examens, qui figure actuellement dans le règlement intérieur, disparaîtra à terme. Un travail est effectué, surtout par la DFVE, sur la rédaction d'un règlement spécifique aux études et aux examens, car un document unique de 150 ou 200 pages, englobant tous les aspects, n'est guère opérationnel. Il a donc été décidé de distinguer trois règlements : un règlement intérieur, centré sur les instances ; un règlement des études et des examens, consacré à ces aspects spécifiques ; et un règlement sur le fonctionnement des services, dont la réflexion a déjà été esquissée et qui sera relancé dès qu'il y aura un nouveau chargé de mission. Il est d'ailleurs possible de mener de front plusieurs chantiers, comme cela a déjà été fait pour le règlement des études et des examens, avec l'appui de la DAJ aux côtés de la DFVE. À terme, l'Université disposera donc de trois règlements complémentaires, permettant de couvrir l'ensemble des besoins : services, études et examens, instances. Il invite dès lors à désigner rapidement les représentants, afin de pouvoir communiquer le calendrier prévisionnel en voie de finalisation. Chaque liste devra proposer un ou une titulaire ainsi qu'un ou une suppléante, afin de constituer un groupe de travail qui comptera au maximum douze membres, dont neuf représentants issus des différentes listes.

S. ABDELNOUR indique que ce projet de discussion ouverte et thématique autour du règlement intérieur lui paraît pertinent et prometteur, mais elle constate qu'il s'agissait déjà l'une des grandes missions confiées à Thomas Pez-Lavergne lors de la précédente mandature. Or, sauf erreur, il exerce toujours ses fonctions de conseiller juridique. Elle demande pourquoi il n'est plus impliqué directement dans ce processus, car plusieurs années ont déjà été consacrées à ce chantier, avec une personne qui en avait la charge et qui était rémunérée pour l'assumer, et aujourd'hui, il y a ce sentiment que tout ce travail est à reprendre depuis le début.

B. BOUCHARD confirme que Thomas Pez-Lavergne demeure effectivement conseiller juridique, en parallèle de ses fonctions au Conseil d'État. Mais, de ce fait, son implication s'est toujours faite par intermittence, selon les disponibilités que lui laissait son poste. Lorsqu'il était Vice-président, il avait pu constater qu'il travaillait essentiellement en lien direct avec le Président, sans véritable concertation plus large, faute de temps. Il était extrêmement rigoureux, toujours attentif à l'articulation avec le décret, mais ses interventions se faisaient par à-coups. À l'époque, El Mouhoub Mouhoud avait souhaité une révision intégrale du règlement intérieur en une seule fois, ce qui constituait une ambition considérable. Le travail réalisé n'est nullement perdu et sera conservé. Toutefois, il a été décidé de changer de méthode. Désormais, la Direction des affaires juridiques pilotera le processus, tandis que Thomas Pez-Lavergne interviendra comme expert consultant. Plutôt que de lui confier la conduite du chantier, ce qui avait été l'option de la précédente mandature, il interviendra pour des vérifications et des validations, notamment en lien avec le décret. L'objectif est d'éviter de se retrouver de nouveau dans l'impasse, tout en valorisant son expertise au bon niveau.

S. BRISARD précise que le règlement intérieur est avant tout un document de la vie quotidienne. L'une des difficultés rencontrées avec Thomas Pez-Lavergne était précisément son éloignement de cet usage quotidien. Lui-même reconnaissait qu'il ne comprenait pas certains points du règlement, faute d'en vivre l'application concrète. C'est la raison pour laquelle, la DAJ a été désignée pour piloter la révision : elle est directement confrontée à l'utilisation de ce texte, en connaît les forces, les limites et les zones d'ombre. L'objectif est de faire du règlement un document vivant, dont la relecture régulière, au moins une fois par an, permettra d'ajuster les règles au réel. Quant au décret, la question de savoir s'il faut commencer par lui ou par le règlement intérieur se pose systématiquement. La conviction est qu'il faut avancer dès maintenant sur le règlement intérieur, car les difficultés d'interprétation se posent au quotidien. Le travail collectif mené sera ensuite repris par le conseiller juridique, qui pourra s'appuyer dessus pour proposer une révision du décret. Celui-ci s'inspirera du règlement intérieur révisé. Cette articulation facilitera et accélérera la mise à jour du décret. Il exprime le souhait qu'un nouveau texte puisse voir le jour d'ici à la fin du mandat du Président.

B. BOUCHARD indique qu'au minimum, la dynamique sera au moins enclenchée. Mais il faut être conscient que les délais liés au Conseil d'État sont en grande partie incompressibles.

R. CHANTIRI émet deux remarques quant à la méthodologie : premièrement, concernant les auditions prévues pour chaque thème, elle suggère d'élargir le cercle des personnes sollicitées. Concernant l'exemple des Conseils de composantes : il est proposé d'entendre les Directeurs de Département. Or, il serait souhaitable de ne pas se limiter aux titulaires actuels, mais d'inviter également d'anciens responsables, qui disposent d'une expérience précieuse. Plus largement, les personnes auditionnées apparaissent essentiellement comme des responsables hiérarchiques, ce qui donne une impression de démarche quelque peu descendante. Sans remettre en cause le cadre proposé, il serait utile d'élargir le panel pour diversifier les points de vue. Deuxièmement, s'agissant des Conseils de composantes, elle comprend que les réflexions seraient soumises au CFVE, au CS, au CSA et, in fine, au Conseil d'administration. Elle demande si les Conseils de Départements ne devraient pas être également saisis, notamment si des modifications substantielles, par exemple dans leur composition, venaient à être envisagées. Il lui semblerait logique et nécessaire qu'ils soient associés à ce processus.

B. BOUCHARD répond que cette proposition paraît tout à fait naturelle.

S. BRISARD indique que la liste des personnes auditionnées qui ont été présentées était indicative. Il sera tout à fait possible d'intégrer d'autres expertises et de les inclure dans cette planification. Quant aux Conseils de Départements, il va de soi qu'ils seront sollicités pour donner leur avis sur les évolutions du règlement intérieur qui relèvent de leur périmètre.

IV. Questions administratives et financières

1. Mise en place d'une politique de réduction tarifaire pour les inscriptions multiples d'entreprise

Un document associé a été mis à la disposition des administrateurs.

S. DUIZABO indique que l'objectif est de continuer à développer l'activité de la formation continue. Le levier le plus efficace, en termes de coûts et d'efforts par rapport aux résultats obtenus, consiste sans doute à augmenter le nombre de participants dans les formations. En effet, contrairement à la formation initiale, il n'y a pas autant de candidatures en formation continue. Certaines organisations, qui sollicitent le Département, demandent s'il est possible de consentir une remise dans le cas où la formation continue adresse plusieurs collaborateurs pour une même formation. Ce type de pratique existe déjà chez les concurrents. Actuellement, toute décision tarifaire relève du Conseil d'administration, il n'est donc pas possible d'accorder de remise sans vote préalable. Pour éviter d'avoir à solliciter l'avis du Conseil à chaque demande, il est proposé d'adopter une règle générale permettant d'appliquer une remise lorsqu'une entreprise inscrit plus de trois salariés dans une même formation.

B. WITVOET indique que si ce dispositif est courant dans d'autres établissements et formations continues, il est logique que des entreprises s'interrogent sur son application à Dauphine. Il ne connaît pas précisément le niveau de tarification, mais il a en tête que l'Université est généralement compétitive. Il faut veiller à ce que cela ne devienne pas une porte ouverte trop large. Cela étant, la formation continue constitue une ressource essentielle pour l'Université, puisqu'elle doit générer la moitié des revenus propres. Il ne s'opposera pas à cette pratique. En revanche, il n'a pas de position arrêtée sur le niveau exact de la remise.

A. LELEUX confirme que la demande de remise est tout à fait habituelle de la part des entreprises, dès lors qu'elles inscrivent plusieurs collaborateurs. Pour autant, il ne faudrait pas sacrifier la valeur des formations, qui jouissent d'une excellente réputation. En tant qu'incitation, le principe lui paraît pertinent, mais à condition de rester dans des proportions raisonnables. Par ailleurs, les besoins de formation des collaborateurs augmentent fortement, notamment dans les domaines de la data et de l'intelligence artificielle, où Dauphine possède une expertise reconnue, en particulier dans leurs applications à la finance. Il pourrait être intéressant de développer des partenariats avec des entreprises qui, elles-mêmes, proposent des services de formation à leurs clients. Pour illustrer : dans son entreprise, Accenture, ils organisent fréquemment des formations pour les collaborateurs de ses clients. Ils ont récemment été sollicités pour un appel d'offres exigeant des formations reconnues par l'État, ce qu'ils ne pouvaient pas proposer. Rétrospectivement, elle aurait dû songer à s'adresser à Dauphine. Il y a là une piste de collaboration prometteuse, qui pourrait fonctionner dans les deux sens.

K. MULLER-MEZIANI indique que Dauphine est très en dessous concernant les tarifs, en comparaison à ceux des concurrents directs, tels que l'ENSAE ou Polytechnique, qui offrent un niveau de prestations comparable. L'Université est donc déjà extrêmement compétitive. Si remise il y a, elle ne pourra être que symbolique. Le véritable enjeu réside ailleurs : les Executive Masters comportent encore trop d'heures et trop de contenus, ce qui les rend difficiles à suivre intégralement pour des professionnels. L'avenir lui semble être dans une modularisation accrue : permettre aux participants de s'inscrire à des blocs de modules adaptés à leurs besoins, puis, lorsqu'un nombre suffisant de modules est validé, délivrer un Master. Le développement de cette approche par briques est plus porteur que l'instauration de remises supplémentaires, surtout alors que les tarifs sont déjà inférieurs à ceux du marché.

M-J. BELLOSTA indique qu'elle ne s'opposera pas à une baisse de tarifs. Elle demande ce que signifie la mention « avantage partenaire » pour les groupes de plus de dix participants, qui figure dans le document.

S. DUIZABO précise d'abord que cette situation ne s'est encore jamais présentée. L'idée est la suivante : si une même entreprise envoie une proportion importante de collaborateurs dans un même programme, par exemple deux tiers d'une promotion, cela déséquilibre la dynamique pour le tiers restant. Dans un tel cas, il faudrait sans doute mettre en place un dispositif particulier, en lien avec la DRE et la Vice-présidence en charge des partenariats. La mention figurait donc à titre de prévision, pour ne pas avoir à improviser le moment venu. Mais il comprend que cela puisse sembler imprécis.

M-J. BELLOSTA pense, dans ce cas, qu'il n'y a pas lieu de voter sur cette ligne, car elle n'est pas assez définie. Elle comprend la logique de réactivité, mais elle préfère se prononcer le jour où une situation concrète se présentera. Par ailleurs, il lui semble qu'il y a certaines formations organisées en partenariat avec des entreprises pour leurs cadres au CFVE. Elle demande si c'est dans ce cadre qu'il est évoqué l'« avantage partenaire ».

S. DUIZABO répond que si cela pose un problème, il est possible de retirer cette ligne et revenir devant ce Conseil si une telle demande se présente. L'idée initiale était surtout de gagner en souplesse et d'éviter de surcharger inutilement le Conseil. Le travail fourni consiste à modulariser davantage les formations, même si certains collègues tiennent encore à des formats longs, tout en trouvant un équilibre. Concernant les tarifs, il est vrai que Dauphine reste inférieur à Polytechnique ou l'ENSAE, mais aussi sensiblement supérieurs à ceux des IAE. Pour donner un ordre de grandeur, cela varie autour de 600 à 700 € par jour de formation. Cela représente une somme conséquente lorsqu'une entreprise envoie 4, 5 ou 6 collaborateurs sur une durée de 30 jours. Il est donc naturel que les directions de formation demandent des conditions particulières, comme d'ajouter un participant supplémentaire dans le cadre d'un groupe déjà nombreux. C'est typiquement ce type de situations qu'il convient d'encadrer.

D. GALLOIS-COCHET indique être favorable au principe d'une réduction tarifaire. Pour le client, le fait de bénéficier d'une remise, quel qu'en soit le montant, est toujours perçu positivement. Cela étant dit, la question essentielle reste celle du volume. Le document soumis indique -10 % pour 3 à 4 participants, -20 % pour 5 à 9 participants et -25 % pour 10 participants. Elle demande si ces situations se produisent fréquemment, notamment pour les tranches 3-4 et 5-9 participants, et dans l'affirmative, quelle pourra être la fréquence de ces réductions. De même, il a toujours été calculé un nombre minimal de participants nécessaire pour ouvrir une formation. Elle s'interroge sur l'intégration de cette donnée dans le calcul des remises. Il est possible qu'il existe un risque, soit de ne pas atteindre le seuil d'ouverture, soit d'ouvrir un déficit par un mauvais calibrage. Enfin, il serait peut-être pertinent de recueillir directement le retour des entreprises sur cette grille tarifaire, afin de savoir si elles la jugent attractive ou excessive. Pour sa part, elle a du mal à se prononcer sans cet éclairage.

B. WITVOET indique que cette politique pourrait fonctionner comme un véritable avantage. En proposant une remise, les entreprises sont incitées à envoyer un collaborateur supplémentaire. Cela réduit leur coût par tête, tout en leur permettant de former davantage de salariés au sein d'une même équipe. Ils peuvent ensuite partager leurs expériences et renforcer leurs compétences collectives. Sur le plan du coût effectif, il ne saurait en revanche s'avancer davantage.

S. DUIZABO confirme que l'intérêt est bien d'encourager les entreprises à inscrire quelques collaborateurs de plus, en leur montrant que l'effort financier supplémentaire reste limité, mais qu'elles en retirent deux experts supplémentaires. Le modèle économique de Dauphine repose sur des coûts quasi exclusivement fixes. Ajouter un étudiant supplémentaire dans une salle ne représente pas une charge additionnelle significative. Si, grâce à ce mécanisme d'incitation, il est possible de fidéliser certaines entreprises, comme Unilever ou Accenture, qui inscrivent régulièrement des salariés dans les programmes, cela constituerait un développement stratégique intéressant. Bien entendu, il n'y aura jamais de décision allant à l'encontre du seuil de rentabilité. L'objectif est au contraire d'améliorer la marge, tout en facilitant la récurrence des inscriptions et en renforçant les relations partenariales.

Fort de son expérience de DRH et d'ancienne participante à des programmes de type Executive MBA, G. GARRIGOS souligne que les réalités sont très différentes selon les formations. Pour les grands programmes, comme l'Executive MBA, où les entreprises cherchent avant tout à valoriser certains salariés, la question d'une remise pour 2, 3 ou 4 participants ne se pose généralement pas. Chez L'Oréal, par exemple, lorsqu'il était prévu de former une dizaine ou une vingtaine de collaborateurs, il était préférable de solliciter la mise en place d'un programme spécifique, adapté sur mesure. Elle n'est pas opposée à une politique de réduction, mais il faut garder à l'esprit que les grandes entreprises, qui envoient des effectifs importants, ont les moyens et attendent surtout des offres personnalisées. Les PME, quant à elles, investissent rarement dans des programmes coûteux, même en cas de remise substantielle. Enfin, si une même entreprise envoie dix salariés dans une promotion de 25 ou 30 personnes, cela déséquilibre le groupe, y compris pour l'entreprise elle-même, car la richesse de la formation continue réside dans l'échange avec des pairs issus d'autres secteurs et fonctions. Il faut donc veiller à bien cerner les besoins réels des entreprises.

B. BOUCHARD résume qu'il sera possible de clarifier cette grille de réductions, constituant une possibilité de négociation, mais qu'elle ne sera pas automatique. Par ailleurs, concernant la ligne « avantage partenaire » pour 10 participants et plus, qui n'est pas suffisamment définie, il conviendrait sans doute de la supprimer. Enfin, il faudra prévoir un suivi pour mesurer l'impact concret de cette politique.

S. ADAM-LEDUNOIS insiste que le fait qu'il s'agit bien de formations interentreprises. L'objectif n'est pas de réserver une session à une seule entreprise partenaire, mais de maintenir la mixité. De plus, il existe aujourd'hui un enjeu fort de soutenabilité économique. L'augmentation du nombre de participants dans les groupes de formation continue est précisément l'un des axes stratégiques du DEP. Cette proposition s'inscrit pleinement dans cette logique.

J. EL HADDAD demande s'il s'agit d'une réduction accordée lorsqu'une entreprise inscrit plusieurs collaborateurs dans une même formation, ou bien si cela concerne des inscriptions réparties sur plusieurs formations.

S. DUIZABO répond que cela concerne uniquement une même formation. Il y a des clients importants, comme la Société Générale, qui envoient chaque année des collaborateurs dans des dizaines de formations différentes. Il n'y a évidemment pas d'intérêt à généraliser les remises dans ce cas. En revanche, sur des formations plus courtes et spécialisées, par exemple sur la digitalisation de la fonction finance, une entreprise peut vouloir inscrire cinq collaborateurs d'un coup. Dans ce cadre, l'incitation prend tout son sens. La note transmise se voulait synthétique, mais il est heureux qu'elle suscite un tel débat.

J. EL HADDAD précise que la note ne précisait pas que cela concernait uniquement les inscriptions à une même formation.

B. BOUCHARD indique que cette politique de réduction s'appliquera uniquement pour des inscriptions dans un même programme interentreprises. Pour 10 participants et plus, la remise serait plafonnée à 25 %, et rien d'autre. Ce dispositif reste optionnel et ne sera actionné que si l'opportunité se présente.

S. DUIZABO propose de dresser un bilan dans un an.

K. MULLER-MEZIANI ne souhaite pas que ce dispositif figure comme une règle systématique. Il doit rester un outil de négociation à la disposition du DEP.

B. BOUCHARD confirme, en effet, que cela sera une carte de négociation. Mais il faut laisser au DEP la latitude de l'utiliser, en lui donnant un mandat pour appliquer cette grille de réductions lorsqu'il l'estime nécessaire.

Le Conseil approuve à 26 voix pour et 4 abstentions, la mise en place d'une politique de réduction tarifaire pour les inscriptions multiples d'entreprise.

2. Tarifs de la billetterie Dauphine musée du Management

Un document associé a été mis à la disposition des administrateurs.

B. BOUCHARD indique que ce musée du Management est apparu, il y a environ un an, au sein du Comité exécutif. Les membres non spécialistes en gestion avaient exprimé quelques interrogations. Depuis son installation, il s'est affirmé comme un véritable atout, contribuant au rayonnement de Dauphine auprès de nombreuses entreprises qui viennent le visiter. C'est, à n'en pas douter, une très belle réussite.

S. DAMART rappelle que le musée du Management est une initiative portée par des chercheurs rattachés à l'une des Chaires de Dauphine, le Cercle de l'innovation. À l'origine, ce projet avait bénéficié du soutien de la Fondation Dauphine. Si le musée existe en version nomade depuis 2018, il a désormais une présence concrète dans les locaux depuis juillet 2024. Entre 1 100 et 1 200 étudiants, principalement des étudiants de première année de Licence, l'ont visité dans le cadre de leur cours d'introduction à la gestion, en séances de travaux dirigés. D'autres formations initiales et continues y ont également eu accès. Le musée accueille également des entreprises : environ 150 personnes issues de différents milieux professionnels, partenaires de Dauphine ou non, ont déjà participé à ces visites. Ce musée favorise aussi un espace de débat et de réflexion sur les questions de management. Dans cette même logique, le grand public est accueilli. Depuis juillet 2024, près de 370 visiteurs extérieurs sont venus interroger ce que recouvre la notion de management. Les créneaux proposés rencontrent d'ailleurs un vif succès. Toutefois, il existe un problème récurrent, à savoir un nombre significatif de réservations non honorées, engendrant des difficultés logistiques. Pour y remédier, il est proposé d'instaurer d'une grille tarifaire, non pas dissuasive à l'excès, mais incitative au respect des engagements pris. Elle permettrait également de générer un léger flux financier contribuant au fonctionnement du musée, sans prétendre résoudre les enjeux budgétaires globaux de l'Université. Il est suggéré ainsi un tarif plein fixé à 5 €, un tarif réduit de 3 € destiné aux étudiants de moins de 26 ans hors Dauphine, aux demandeurs d'emploi et aux membres de PSL. Quant aux étudiants dauphinois et au personnel de l'Université Paris Dauphine, ils bénéficieraient de la gratuité. La volonté n'est nullement de décourager la fréquentation, mais bien de valoriser et d'encadrer celle-ci. Il est possible d'organiser en plus des visites privées, qui seront plus longues, préparées en amont et obéissant à une tarification spécifique. Les revenus qu'elles généreront, serviront à enrichir le musée, notamment en permettant l'acquisition de nouvelles pièces destinées à ses collections.

M-J. BELLOSTA souhaite savoir si les demandeurs d'emploi pourraient bénéficier de la gratuité, car, dans les musées en général, cette exonération leur est accordée.

S. DAMART répond que cette gratuité ne mettra pas en péril le modèle économique. Accorder la gratuité aux demandeurs d'emploi correspondrait même parfaitement aux valeurs défendues. Sous réserve de l'accord des autres fondateurs, il pense que cette variation est tout à fait soutenable.

S. ADAM-LEDUNOIS précise qu'il convient néanmoins de rester attentif à ne pas multiplier les catégories d'exonération. Une complexité excessive dans la gestion des justificatifs pourrait poser des problèmes pratiques, notamment via la billetterie en ligne. Mais, s'il s'agit seulement des demandeurs d'emploi, cela lui paraît gérable. D'ailleurs, jusqu'ici, ils n'ont pas représenté un flux important.

B. BOUCHARD remarque qu'ils figurent déjà dans la catégorie « tarif réduit ». Le souhait est donc de transformer cela en gratuité.

S. DAMART répond que pour sa part, aucun problème, à condition de prévoir les dispositions logistiques nécessaires pour s'assurer du contrôle.

P. GEOFFRON avoue, à sa grande honte, ne jamais avoir encore visité le musée. Il a consulté la page Web et, à sa grande satisfaction, il a vu que l'accès lui était gratuit. Il demande quels sont les horaires d'ouverture, S. DAMART lui répond, que pour le grand public et les collègues, les créneaux sont indiqués lors de la réservation en ligne.

A S. DUIZABO qui demande s'il serait envisageable d'organiser une visite à l'intention des administrateurs, pour ceux qui ne connaissent pas encore le musée, S. DAMART répond par l'affirmative. Une visite est déjà prévue pour les donateurs de la Fondation et certains partenaires. Il serait tout à fait logique et souhaitable d'en organiser une pour les administrateurs et de les accueillir. C'est une excellente suggestion.

B. BOUCHARD soumet donc la proposition au vote, en intégrant l'amendement accepté concernant la gratuité pour les demandeurs d'emploi.

Le Conseil approuve à 27 voix pour et 3 abstentions, les tarifs de la billetterie Dauphine musée du Management.

3. Bilan des actions financées par la CVEC 2024

Un document associé a été mis à la disposition des administrateurs.

F. AMARRURTU présente le bilan de la CVEC 2024, tel qu'il a été exposé au CFVE du 17 juin dernier, en trois volets. Tout d'abord, un bref rappel des objectifs, des fondements et des implications de la CVEC. Ensuite, une cartographie des règles d'affectation, entre projets transversaux, initiatives étudiantes et services mutualisés au sein de PSL. Enfin, une analyse par axes thématiques des dépenses exécutées au cours de l'année 2024. La CVEC s'inscrit dans le cadre du plan étudiant et participe d'une dynamique de valorisation de la vie de campus, considérée comme une condition essentielle de l'épanouissement et de la réussite des étudiants. Sa mise en place s'est faite par étapes, dans le cadre d'une réglementation encore récente. Les textes qui l'encadrent rappellent que sa finalité est claire : améliorer les conditions de vie des étudiants. Son emploi doit toujours être au bénéfice de ces derniers. Cette contribution a vocation à financer des services tels que le sport, la culture ou la santé. Les règles d'affectation demeurent relativement souples, les crédits pouvant être consommés sur plusieurs exercices, ce qui impose une lecture rigoureuse des reliquats, lesquels restent la propriété de la CVEC et ne peuvent être absorbés par d'autres fonds. Elle peut également être mobilisée en co-financement, ouvrant la voie à des partenariats visant à renforcer la qualité de vie sur les campus. Les seules obligations strictes consistent à consacrer au minimum 15 % à la médecine préventive, ainsi qu'à affecter au moins 30 % au FSDIE, initiatives étudiantes et action sociale. S'agissant des règles de reversement, la campagne s'opère en deux temps : une première déclaration à l'automne, suivie d'une seconde au printemps, la notification définitive intervenant durant l'été. En 2023-2024, Dauphine a perçu une base de 43 € par étudiant lors de la première déclaration, puis une part complémentaire après la seconde. Au total, en 2024, l'Université a reçu 74,26 € par étudiant, soit une enveloppe globale de 695 728,16 €. Quant aux modalités d'attribution, la circulaire ministérielle met en avant certains axes prioritaires, comme la santé, l'action sociale, l'accueil, la transition écologique, la culture et le sport. Si ces orientations sont incitatives, elles n'ont pas de caractère limitatif. La part est de 34 € par étudiant, soit 318 546 € au total, affectée aux quatre services mutualisés de PSL, en vertu d'une convention entre établissements. Un bilan est ensuite transmis, permettant d'éventuels ajustements. S'agissant du FSDIE, la part obligatoire de 30 % se décompose à hauteur de 70 % pour les initiatives étudiantes et de 30 % pour l'aide sociale. Le reste est consacré aux projets transversaux et aux projets de campus, pour un total de 17,98 € par étudiant, soit environ 146 000 € pour Dauphine. En 2024, les dépenses ont atteint 549 000 €, laissant un reliquat de plus de 321 000 €, accumulation de plusieurs exercices. Pour les initiatives étudiantes, les crédits mobilisés s'élèvent à 109 000 €, correspondant à un taux d'exécution d'environ 75 %. Les aides sociales représentent 27 000 €, soit 43 % d'exécution. Les projets transversaux, quant à eux, affichent un taux de consommation d'environ 50 %. À PSL, la question ne se pose pas, les montants étant réaffectés automatiquement en fonction du nombre final d'étudiants déclarés. La répartition thématique montre que les minima imposés en matière de santé sont largement respectés, avec 38 % des dépenses contre un minimum requis de 15 %. La catégorie dite « autres » regroupe les projets étudiants qui ne s'inscrivent pas directement dans les cinq axes ministériels, sans que cela soit problématique : il s'agit d'un choix d'établissement visant à soutenir des initiatives variées, représentant environ 35 000 €. Plusieurs projets de solidarité ont ainsi été financés, bien que ce ne soit pas reconduit cette année. La transition écologique demeure encore marginale, en dessous de 1 %. Ce schéma constitue donc davantage une cartographie destinée à observer les évolutions budgétaires et les arbitrages sur plusieurs exercices. Enfin, un prévisionnel pour 2025 peut être présenté. Les ressources disponibles devraient dépasser 900 000 €, en raison du reliquat accumulé et de la nouvelle perception, estimée à environ 70 € par étudiant. Une part est automatiquement préemptée pour PSL, notamment au titre du dispositif DPASSE reconduit annuellement, et pour certaines politiques d'établissement récurrentes, telles qu'une journée supplémentaire de médecine préventive ou le remboursement des frais d'accès au logement. Par ailleurs, de nouvelles initiatives sont en cours, comme le soutien au projet de Nouveau Campus ou la mise en place d'un plan de formation, afin de dynamiser l'usage de la CVEC et de réduire progressivement le reliquat.

B. WITVOET indique qu'il est certes positif de constater l'existence de reliquats, mais ce n'est en rien l'objectif recherché. Ces sommes représentent des ressources disponibles et elles doivent être mobilisées au service de projets concrets. Or, pour la transition écologique, seuls 1 776 € ont été dépensés. Il se demande si c'est le signe d'une difficulté à identifier des projets pertinents ou bien, s'il s'agit d'une manifestation d'une prudence excessive dans la mise en œuvre des crédits destinés à la vie étudiante.

F. AMARRUTU répond n'avoir pas suivi directement l'exécution du budget 2024. Pour autant, et pour donner suite aux échanges avec d'autres Universités, la situation de Dauphine n'est pas isolée : la CVEC demeure largement sous-consommée dans de nombreux établissements. Tout dépend également de la culture de projets qui existe localement. Certaines Universités, confrontées à des besoins spécifiques, orientent davantage leurs crédits vers le FSDIE ou l'action sociale, ou encore vers des investissements lourds, comme la construction de maisons des étudiants, générant ainsi d'importants leviers financiers et des partenariats avec leurs tutelles. Dauphine n'est pas dans ce cas de figure. Par ailleurs, des facteurs internes peuvent expliquer la situation : vacance de poste, reports de crédits affectés à des projets non réalisés... Ces éléments combinés contribuent à la constitution d'un reliquat conséquent. Il convient de rappeler que la CVEC est une taxe affectée. Il y a une obligation de justifier précisément de son emploi et, si cette dynamique n'est pas corrigée, il existe un risque qu'à terme certains montants soient considérés comme perdus. C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire d'initier de nouveaux projets et de mettre en place des groupes de travail, même si cela requiert nécessairement un certain temps.

M-J. BELLOSTA rappelle que la CVEC est un impôt acquitté par les étudiants et que, par principe, ses actions doivent bénéficier à l'ensemble de ceux qui la financent. Or, il apparaît que les financements se concentrent sur un petit nombre d'associations. En 2018, par exemple, l'association Go To Togo percevait moins de 5 000 €. En 2024, son financement dépasse 20 000 €. Elle demande combien d'étudiants dauphinois ont pu bénéficier directement de ses actions, sachant qu'elle a toujours soutenue cette association. Il lui semble légitime de s'interroger sur le retour réel offert aux étudiants qui contribuent à la CVEC. Il est observé une dynamique similaire avec le Challenge Spi Dauphine, qui implique des étudiants d'autres établissements. Elle avait déjà souligné en Commission CVEC le sentiment que les crédits profitent davantage aux participants extérieurs qu'aux étudiants dauphinois eux-mêmes. Là encore, les montants dépassent 20 000 €, ce qui est significatif. Ces deux associations concentrent les financements les plus élevés. Il existe par ailleurs une association qui est connue pour distribuer de l'alcool, alors même que l'un des objectifs de la CVEC est précisément de lutter contre la consommation d'alcool. Il serait souhaitable de privilégier davantage les projets transversaux qui bénéficient directement au plus grand nombre d'étudiants dauphinois, plutôt qu'à quelques associations dont les retombées demeurent limitées. Même si le Spi Dauphine a longtemps contribué au rayonnement de l'établissement, il convient de rappeler que la CVEC demeure un impôt étudiant. Enfin, elle souhaite attirer l'attention sur un autre point évoqué au CFVE, à savoir que certains services mutualisés de PSL ne profitent pas aux étudiants dauphinois. À la lecture du bilan, il serait nécessaire de disposer de chiffres précis indiquant combien d'étudiants de Dauphine bénéficient réellement de ces services. Une anomalie est manifeste, notamment sur le service logement. Il a été expliqué que Dauphine dispose de son propre service logement, ce qui exclut de fait l'accès à la mutualisation PSL. Il est donc inexact de dire que les quatre services bénéficient aux étudiants dauphinois. Cette situation justifie une renégociation, car il n'est pas acceptable que les montants transférés à PSL au titre de la mutualisation profitent en réalité à aucun étudiant de Dauphine.

K. MULLER-MEZIANI s'étonne également par l'ampleur du reliquat constaté l'an dernier. Ces sommes importantes sont pourtant censées profiter directement aux étudiants. Il est profondément regrettable qu'elles ne soient pas intégralement mobilisées chaque année à leur bénéfice. À terme, il existe un risque réel de voir ces budgets retirés. Elle demande s'il serait envisageable d'organiser, à mi-parcours de l'exercice budgétaire, un point d'étape, afin d'évaluer les montants non consommés et de relancer des projets ou de recenser les besoins des étudiants. Qu'il s'agisse, par exemple, d'ordinateurs ou de formations, il lui semblerait judicieux de réaffecter ces ressources immédiatement plutôt que de se retrouver avec un reliquat aussi conséquent. Après tout, il s'agit de l'argent des étudiants et il n'est pas normal qu'il reste inutilisé.

Concernant l'aide sociale, et notamment l'équipement informatique, I. CATTO indique que les montants ne reflètent qu'une partie de l'effort réalisé. La Fondation de l'Université contribue également, en particulier pour les dons et les prêts d'ordinateurs. Il existe donc bien un budget dédié. S'agissant des Commissions, de nombreux projets étudiants sont régulièrement présentés : quatre à cinq Commissions se réunissent chaque année. Toutefois, certains projets ne pouvaient pas être retenus, car ils concernaient essentiellement des soirées festives. Un groupe de travail issu du CFVE s'est donc attelé à modifier le règlement intérieur, afin d'élargir les possibilités de financement, tout en introduisant les garde-fous nécessaires. Parallèlement, un autre groupe de travail s'intéresse à l'aménagement des espaces communs étudiants. Ainsi, grâce à l'investissement conjoint du FSDIE et à l'action de Flavia Amarrutu, des aménagements concrets verront prochainement le jour dans le hall 2. Là où les étudiants n'avaient jusqu'ici pour assise que des surfaces de béton, un système de coussins sera installé. De nouveaux fauteuils seront également disposés dans la cour, aujourd'hui sous-dimensionnée au regard de son usage. Ces améliorations seront visibles dès septembre. Il y a également un travail pour l'aménagement de la nouvelle aile, aux 2^{ème} et 3^{ème} étages : les espaces situés entre les salles de cours et les box d'étude, actuellement vides, seront transformés en zones de repos et de travail, en collaboration avec les étudiants. Ces projets prendront forme une fois les travaux terminés. Tout cela doit permettre de mobiliser les fonds sans risquer qu'ils soient retirés et de garantir qu'ils

servent effectivement à des actions utiles. En ce qui concerne Go To Togo, lors de la dernière Commission CVEC, le financement n'a pas été accordé. Plusieurs dizaines de milliers d'euros avaient été attribués à cette association, sans retombées significatives pour LA communauté universitaire. L'impact réel, centré sur des actions au Togo, demeurait limité pour Dauphine. S'agissant du Spi Dauphine, si son financement est régulièrement reconduit, c'est en raison du prestige que cette manifestation confère à l'Université. Il s'agit d'un projet porté par une association étudiante et qui participe à la visibilité de Dauphine. Enfin, il y a actuellement une refonte complète du règlement intérieur relatif aux initiatives étudiantes. L'objectif est d'élargir le champ des actions financières, y compris les soirées festives, mais aussi de renforcer les liens avec les préoccupations du campus durable. Désormais, les Commissions CVEC et initiatives étudiantes intégreront des représentants du Conseil environnemental et social, ce qui n'était pas le cas jusqu'ici. Ce chantier est conduit en lien avec Stéphanie Monjon, Béatrice Parance et les élus CVEC. Sur la question de la prévention, un effort particulier sera mené à partir de la rentrée, grâce aux projets transversaux financés par la CVEC. Il y a une collaboration avec l'association La Fusée, qui proposera des formations à l'intention des bureaux d'associations, en priorité ceux qui organisent des événements festifs. Ces formations porteront sur la prévention des violences sexistes et sexuelles, sur la consommation d'alcool, et sur d'autres enjeux de sécurité. Il s'agit d'un sujet prioritaire, en lien avec la révision du règlement intérieur du FSDIE. Concernant les services mutualisés PSL, elle a immédiatement sollicité la Vice-présidente Vie étudiante de PSL pour obtenir des données chiffrées, afin d'être en mesure de présenter le nombre exact d'étudiants dauphinois ayant recours aux services mutualisés, notamment dans le domaine de la santé. Elle précise que les étudiants de PSL, de manière générale, font un usage intensif de ces services, en particulier dans les domaines du sport et de la santé.

S. ABDELNOUR reconnaît n'avoir pas prêté attention à la dernière ligne mentionnant le solde. Il est nécessaire d'en rediscuter rapidement avec les étudiants, dont la représentation est aujourd'hui très faible. Leurs retours sont indispensables sur ce reliquat, car il est inhabituel de disposer d'une telle somme. Il conviendrait également de mieux comprendre le faible taux d'exécution des dépenses consacrées à l'aide sociale, qui ne s'élève qu'à 43 %. Or, sur ce qui est budgété, moins de la moitié est effectivement consommée. Cela interroge, d'autant que, pour illustrer très concrètement cette difficulté, elle a reçu un message d'une étudiante de sa formation lui indiquant que, faute d'aide pour son logement, elle ne pourrait pas s'inscrire. Peut-être est-ce marginal, mais le contraste entre ce type de situation et l'existence de crédits disponibles est frappant. Une discussion approfondie avec les étudiants paraît donc essentielle. Concernant la ventilation des dépenses présentée, il faudrait clarifier la nature des indicateurs et des chiffres de fréquentation. En effet, il peut y avoir une confusion sur les données qui ne correspondent pas uniquement aux participants dauphinois. Par exemple, le Challenge Spi absorbe environ 20 % du budget alloué aux associations. Elle demande si ce chiffre de 650 participants correspond aux seuls étudiants dauphinois ou bien il inclut également des étudiants d'autres établissements. Elle souhaite aussi se démarquer des critiques formulées à l'encontre des associations de solidarité internationale. Autant, elle trouve problématique qu'une partie importante du budget bénéficie à des événements festifs ou sportifs, socialement sélectifs, autant elle considère que le soutien à des projets de solidarité internationale ne pose pas difficulté. Bien au contraire : il est heureux que les étudiants, issus pour beaucoup de milieux privilégiés, s'ouvrent à d'autres réalités et s'engagent au-delà de leur propre horizon.

B. BOUCHARD rappelle qu'il s'agit ici du bilan 2024. D'autres dispositifs sont parallèlement en cours de mise en place. Quant aux reliquats, ils seront progressivement absorbés par les nombreux aménagements qui accompagneront la rénovation du bâtiment. D'autres besoins émergeront nécessairement au fil du temps.

M-J. BELLOSTA précise qu'il existe une réglementation stricte encadrant les associations autorisées à vendre des boissons alcoolisées. Or, cette règle n'est pas respectée à Dauphine depuis plusieurs années, ce qui avait déjà été signalé dans les instances du personnel. Un texte de référence a même été transmis, mais sans obtenir de réponse. Une réunion devait être organisée sur ce sujet, afin d'encadrer plus strictement la consommation d'alcool dans l'Université, mais elle a été reportée en raison de chevauchements avec d'autres événements. Il est essentiel que ce règlement soit prochainement soumis au Conseil d'administration, mais aussi à la formation spécialisée élargie aux étudiants, car il s'agit avant tout d'une question de sécurité.

I. CATTO confirme qu'il y aura une extrême vigilance sur ce point. Chacun sait que la consommation d'alcool met en péril la santé des étudiants et que les lieux d'alcoolisation constituent aussi des espaces à risque, en particulier pour les violences sexistes et sexuelles. En ce qui concerne le reliquat, il s'explique aussi par des circonstances particulières : un poste est resté vacant plus d'un an, mais surtout, les années de crise sanitaire ont empêché toute consommation de la CVEC. Enfin, pour ce qui est du soutien apporté à Spi Dauphine, il faut noter que cette association mutualise ses sponsors avec d'autres associations étudiantes, ce qui élargit l'impact du financement au-delà du seul cercle des participants directs.

B. BOUCHARD ajoute qu'il y a un réel progrès sur la question de l'alcool et des soirées étudiantes. Le sujet a été évoqué ce matin même en Comité exécutif et il sera prochainement approfondi. Le message a été reçu et il est désormais pleinement pris en compte.

Le Conseil approuve à 22 voix pour, 4 voix contre et 4 abstentions, le bilan des actions financées par la CVEC 2024.

4. Liste des marchés

Un document associé a été mis à la disposition des administrateurs.

Y. TOMIC indique qu'il semblerait opportun de conduire une étude sur la faisabilité d'un retour en gestion interne, dans la mesure où Dauphine défend l'internalisation de certains services et que des prestations comme le ménage ou la sécurité incendie ont été externalisées. Les montants engagés étant considérables, environ un million d'euros, il serait peut-être envisageable d'internaliser ce service. L'avantage serait de disposer de personnels connaissant intimement l'Université, contrairement aux prestataires externes qui, parfois, se trouvent démunis et ne parviennent pas à réagir efficacement. En effet, le recours à l'intérim aboutit à l'intervention de personnes n'ayant aucune connaissance de l'établissement.

B. BOUCHARD répond que cette hypothèse peut être examinée, mais cela pose immédiatement la question de la gestion des ressources humaines, de la logistique des locaux, du turnover... ; une gestion qui n'appartient pas véritablement au cœur de métier de l'Université.

K. MULLER-MEZIANI partage néanmoins l'idée qu'un audit serait utile. Il permettrait d'en mesurer concrètement la faisabilité. Ce serait une initiative bienvenue.

B. BOUCHARD en prend acte. En attendant et afin de garantir la présence d'agents de sécurité, il importe avant tout de valider le marché en cours.

Le Conseil approuve à 22 voix pour, 3 voix contre et 5 abstentions, la liste des marchés, à savoir :

- ***Marché de fourniture de matériels informatiques et de prestations de services associées***
- ***Marché de surveillance humaine et de sécurité incendie***

Avant de clore cette réunion à 19H00, B. BOUCHARD souhaite remercier très chaleureusement Sébastien Duizabo, qui a dirigé le DEP pendant de nombreuses années, et dont l'initiative avait été impulsée par Jacques Delors. Il quittera l'Université le 22 septembre prochain. (*Applaudissements*)

Il souhaite également remercier Rafik Aribi, dont le départ est prévu aussi en septembre, pour avoir accompagné les collègues avec toute sa pédagogie, notamment lors des présentations au Conseil d'administration. (*Applaudissements*)

Il rappelle que le premier Conseil d'administration de la rentrée aura lieu le 29 septembre 2025.



Bruno BOUCHARD