

PROCÈS VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 10 MARS 2025

LISTE DE PRÉSENCE

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

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

Représentés : P. GEOFFRON, M. OZTURK ESCOFFIER, M. CARRE-TALLON, E. CAMPOY

Collège 2 - Personnalités extérieures qualifiées

Présents : A. LELEUX, B. WITVOET

Représentés : T. BEGUE, C. CHENUT, S. PLANCHEZ, C. SOULEAU

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

Absents : Y. WEHRKING, G. GARRIGOS

Collège 5 - Etudiants

Présents : A. MUNZILA DE CASTRO E SILVA, J-L. MORALES, L. SIMON, M. GOUVERNET, G. KUEN

Représentés : R. GROSHEITSCH, A. ZIELINSKI, Y. ATTAL

Collège 6 – BIATSS

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

Représentés : L. MONTARON

Invités de droit

Présents : H. ZECLER, C. BELLAMY, B. VENET, R. CHANTIRI, P. BERNARD, S. DUIZABO, F. PERROT, C. OKRET-MANVILLE

Excusée : F. GELIN

Invités permanents

Présents : M. GUILLIOMET-DUCHE, S. BRISARD, R. ARIBI, M. SEBERT, S. DAMERON, I. CATTO, S. ADAM-LEDUNOIS, V. RENAUDIN

Procurations :

- Thierry BEGUE donne procuration à Bruno BOUCHARD
- Christophe CHENUT donne procuration à Bruno BOUCHARD
- Patrice GEOFFRON donne procuration à Eric AGRIKOLIANSKY
- Charlotte SOULEAU donne procuration à Eric AGRIKOLIANSKY
- Martine CARRE-TALLON donne procuration à Fabien BLANCHOT
- Meltem OZTURK ESCOFFIER donne procuration à Joyce EL HADDAD
- Eric CAMPOY donne procuration à Marie-José BELLOSTA
- Loubna MONTARON donne procuration à Marie-José BELLOSTA
- Rachel GROSHEITSCH donne procuration à Ariane MUNZILA DE CASTRO E SILVA
- Adrien ZIELINSKI donne procuration à Jean-Lucca MORALES
- Yoni ATTAL donne procuration à Mathéo GOUVERNET
- Sandra PLANCHEZ donne procuration à David ABONNEAU

En cours de séance :

- L. SIMON donne procuration à Mathéo GOUVERNET

Le quorum étant atteint, B. BOUCHARD ouvre la séance à 16H45.

Première partie à 16H00 réservé uniquement aux membres enseignants et usagers (titulaires et suppléants)

I. Election des membres de la Section disciplinaire, compétente à l'égard des usagers

Les trente (30) membres élus du Conseil d'administration, à savoir sept (7) professeurs des universités ou personnels assimilés au sens du collège A du I de l'article D719-4 du code de l'éducation, sept (7) maîtres de conférences ou personnels assimilés au sens du collège B du I du même article et seize (16) usagers titulaires et suppléants, ont élu les membres suivants :

Collège A, avec 5 voix pour et 2 bulletins blancs : Eric AGRIKOLIANSKY et Gwenaëlle NOGATCHEWSKY

Collège B, à l'unanimité, soit 7 voix pour : David ABONNEAU, Sarah ABDELNOUR et Marie-José BELLOSTA

Collège « usagers », avec 8 voix pour : Yoni ATTAL, Germain KUEN, Jean-Lucca MORALES, Capucine MORIN, Ariane MUNZILA DE CASTRO E SILVA, Arthur NAIM, Phuong Dung TRUONG et Emma WATHLE

Deuxième partie à 16H45 pour tous les membres

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

- Décalage de la séance du jour à 16h45, au lieu de 16H00, en raison de l'élection des membres de la section disciplinaire compétente à l'égard des usagers. La liste n'étant pas complète, une nouvelle élection aura lieu d'ici quelques temps afin d'avoir une section disciplinaire complète.

- Maxence Guillomet-Duché a été nommé Directeur de Cabinet du Président pour cette nouvelle mandature.

- Le Président évoque la communication diffusée par l'Académie des Sciences et de nombreuses universités, en lien avec le mouvement Stand Up For Science. La communauté scientifique est confrontée à des attaques majeures aux États-Unis, où plusieurs programmes de recherche sont directement visés. De plus, les financements alloués aux contrats de recherche sont drastiquement réduits, menaçant l'équilibre financier des grandes universités américaines. Cette crise dépasse largement la question budgétaire : il s'agit d'une attaque contre les fondements mêmes de la production scientifique. Cette situation entraînera des conséquences à l'échelle mondiale, notamment en freinant la production de données essentielles à la transition écologique et à d'autres domaines de recherche. Face à cette menace, des mobilisations ont été organisées et un communiqué officiel a été publié par l'Académie des Sciences, relayé par les établissements de l'Université PSL. De nombreuses manifestations ont eu lieu, principalement le vendredi précédent. Il y a également la nécessité d'un soutien international, en particulier pour les chercheurs contraints de quitter les États-Unis. Certains cas ont déjà été recensés au sein de PSL, et la question du financement de leur accueil en France se pose avec acuité.

E. AGRIKOLIANSKY souligne l'inquiétude ressentie par les scientifiques de toutes disciplines en Europe, en France et évidemment aux États-Unis. Sur le site de l'IRISSO dont il est le Directeur, un appel à la mobilisation a été publié pour sensibiliser la communauté scientifique française. Il encourage l'ensemble des membres du Conseil à participer activement aux initiatives et aux manifestations prévues dans les mois à venir. Toutefois, il reconnaît le manque de leviers d'action concrets face à la situation américaine et craint que cela n'ait un impact irréversible sur certains domaines de recherche. En revanche, il estime qu'une vigilance accrue est nécessaire pour éviter que ce phénomène ne s'étende à d'autres régions du monde, notamment en Europe.

B. BOUCHARD ajoute que cela touche également la préservation des données scientifiques. Il mentionne des informations faisant état de la suppression pure et simple de bases de données, ce qu'il qualifie de véritable "cancel culture" scientifique.

E. AGRIKOLIANSKY confirme ces faits en précisant que plusieurs bases de données sur des sujets cruciaux tels que le développement et le climat ont été détruites. Cette situation compromet la possibilité d'établir des faits scientifiques dans les années à venir. Il insiste sur la gravité de cette menace qui ne cible pas uniquement les chercheurs, mais remet en question les fondements de la connaissance scientifique mondiale.

Y. TOMIC souligne que la France n'est pas à l'abri de ce type d'attaques contre l'université et la recherche. Selon lui, des tendances similaires émergent en France depuis plusieurs années, remettant en cause l'autonomie et les financements des établissements d'enseignement supérieur. Il alerte sur le risque de se focaliser uniquement sur la situation américaine, au détriment d'une prise de conscience des enjeux nationaux.

B. BOUCHARD reconnaît l'ampleur de cette crise. La communauté universitaire française doit rester vigilante face aux évolutions pouvant affecter la recherche et l'enseignement supérieur en France.

- Afin d'optimiser le déroulement des séances du Conseil d'administration, le Président propose d'alléger la programmation en limitant les présentations pour certains points ne nécessitant pas d'exposé approfondi. À titre d'exemple, concernant les certificats et diplômes de formation continue, et compte tenu du fait que les documents correspondants sont mis à la disposition des administrateurs dix jours à l'avance, ces sujets ne feront plus l'objet d'une présentation systématique. Toutefois, il sera toujours possible de répondre à d'éventuelles questions ou remarques, et une discussion pourra être engagée si nécessaire.

- Le Président indique qu'il va lancer un groupe de réflexion sur la révision du règlement intérieur, qui portera sur deux axes principaux : d'une part, sur les révisions nécessaires en fonction des sujets d'actualité, notamment par exemple, en ce qui concerne la composition du Comité environnemental et social (CES) ; et d'autre part, sur une refonte plus générale du règlement intérieur. L'objectif est d'organiser une réflexion collective sur l'ensemble des dispositions du règlement, afin d'en améliorer la clarté et la pertinence.

S. BRISARD confirme, qu'après deux années passées au sein de l'Université, il a pu constater plusieurs « faiblesses » dans ce règlement intérieur. Afin de mener une réflexion approfondie, à la fois fondée sur la pratique et en conformité avec les exigences juridiques, il sera mis en place un groupe de réflexion composé, en partie, de membres du Conseil d'administration.

Plusieurs thématiques ont d'ores et déjà été identifiées qui nécessitent une révision. Ce groupe se réunira progressivement, thématique par thématique, afin d'échanger sur les ajustements nécessaires. La méthodologie retenue sera la suivante : une proposition initiale sera formulée, sera organisée ensuite une réunion pour en discuter, puis une intégration ou non aura lieu selon les remarques recueillies, en tenant compte de leur viabilité juridique et pratique. Ce travail débutera très prochainement. La méthodologie est actuellement en phase de finalisation, puis un calendrier sera fixé en concertation avec le Président et la Directrice générale des services. Une fois ces éléments définis, les membres du Conseil d'administration seront sollicités pour constituer le groupe de réflexion.

Y. TOMIC indique que le règlement intérieur est très différent de celui des autres universités françaises. À Dauphine, il s'agit essentiellement d'un complément du décret portant création de l'Université. Il définit principalement l'organisation des Conseils centraux et des Conseils de composantes. En revanche, de nombreux aspects de la vie universitaire ne sont pas définis, contrairement à ce qui se pratique ailleurs. Il pense qu'il ne faut pas simplement réviser le règlement intérieur existant, mais le repenser en profondeur afin qu'il couvre l'ensemble des aspects liés au fonctionnement de l'Université.

B. BOUCHARD répond que cela doit porter sur ce qui est strictement nécessaire. Lorsque certaines dispositions sont déjà régies par un décret ou un texte de loi, il faut simplement y faire référence. Le risque, s'il est rédigé trop en détail, est que des personnes, par la suite, considèrent ces dispositions comme étant spécifiques à l'Université et les modifient alors qu'elles relèvent en réalité du cadre législatif. Cela ne signifie pas qu'un texte explicatif ne puisse pas exister sous une autre forme, mais il conviendra de veiller à une rédaction épurée et conforme aux textes en vigueur.

M. GUILLIOMET-DUCHÉ confirme que le règlement intérieur actuel ne couvre pas effectivement de manière exhaustive tous les aspects du fonctionnement et de la vie universitaire. En l'absence de la Directrice générale des services, il tient à préciser pour autant que ce travail a été amorcé dès la fin de la précédente mandature, sous l'impulsion de la Direction générale, en lien avec la Présidence et la Direction des affaires juridiques. Pour l'instant, cette réflexion est menée en interne au sein de l'administration. L'objectif est d'élaborer un projet de texte aussi complet que possible avant de le soumettre aux instances, en concertation avec l'ensemble des acteurs et parties prenantes de l'Université. Cette démarche vise à enrichir et ajuster le document, afin de garantir un cadre structurant et cohérent pour le fonctionnement de l'établissement.

II. Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 3 février 2025

S. ABDELNOUR indique qu'une de ses interventions n'a peut-être pas été suffisamment claire.

B. BOUCHARD lui conseille de se rapprocher de la chargée du Conseil d'administration, afin qu'elle procède aux modifications nécessaires.

N.B. : la modification a été effectuée, conformément à la demande de S. Abdelnour.

Le Conseil approuve à 32 voix pour et 1 abstention, le procès-verbal de la séance du Conseil d'Administration du 3 février 2025.

III. Présentation des délégués et des conseillers

Le parcours de chaque délégué et conseiller ont été mis à la disposition des administrateurs.

B. BOUCHARD présente les délégués et conseillers récemment nommés :

- Pierre LANIRAY est reconduit dans ses fonctions de délégué à l'innovation et à l'accompagnement pédagogiques. Il assure également la coordination du Cercle Dauphine Numérique, où il joue un rôle clé dans le développement des initiatives en lien avec le numérique et l'innovation pédagogique.

- Béatrice PARANCE est nommée déléguée à la responsabilité environnementale et sociale. Comme annoncé précédemment, elle travaillera en binôme avec Stéphanie Monjon, qui occupe la fonction de Vice-présidente sur ces thématiques. Dans un premier temps, S. Monjon assumera la Vice-présidence tandis que B. Parance exercera en tant que déléguée. Il est prévu qu'à mi-mandature, soit dans deux ans, leurs rôles soient inversés. Leur collaboration permettra de structurer et développer les actions de l'Université en matière de responsabilité environnementale et sociale.

- Stéphanie DAMERON est nommée conseillère du Président pour les relations institutionnelles. En lien avec le Cabinet du Président, ce rôle est essentiel pour garantir un bon positionnement de l'Université dans ses relations institutionnelles et s'assurer que les besoins soient bien identifiés et exprimés auprès des différents acteurs. Un travail, piloté par le Cabinet, sera mené sur la présentation de documents stratégiques, afin que, lors d'échanges avec des interlocuteurs clés, il soit possible d'exposer clairement les projets et les inciter à collaborer. Cette démarche concernera à la fois le secteur institutionnel et le secteur privé, notamment les grandes entreprises.

- Pascal GUENEE, Directeur de l'IPJ, est également renouvelé en tant que Fonctionnaire de sécurité et défense et conseiller en communication et crises. Il a déjà démontré, par le passé, à quel point son expertise était précieuse en cas de difficultés. L'Université dispose d'une Cellule de crise, qui se réunit lorsque la situation l'exige, et son accompagnement dans ce cadre est particulièrement important.

- Thomas PEZ-LAVERGNE, enseignant-chercheur au Laboratoire de Droit, actuellement en détachement au Conseil d'État, est nommé conseiller en charge des questions juridiques. Il travaille en étroite collaboration avec la DAJ et apporte son expertise juridique sur différentes problématiques. Son rôle sera déterminant lorsque sera engagée la révision du décret fondateur de l'Université, un projet déjà envisagé lors de la précédente mandature. Étant actuellement en fonction au Conseil d'État, il pourra apporter un éclairage précieux sur les modifications envisageables, sachant que c'est cette même instance qui devra valider toute évolution du décret.

S. DAMERON indique être Professeur à Dauphine dans le domaine du Management depuis 2001. Elle a été en détachement, notamment en tant que Rectrice d'Académie, ainsi qu'au sein de cabinets ministériels. Son objectif est de mettre à profit cette expérience pour l'Université, en facilitant son ouverture vers ces réseaux institutionnels et en renforçant ses connexions stratégiques.

S. ABDELNOUR demande à S. Dameron quel est son retour d'expérience en tant que Directrice adjointe du Cabinet de Jean-Michel Blanquer. Ce ministre a suscité de vives réactions et n'a pas fait l'unanimité. Au niveau syndical, il a été reproché la suppression de 8 000 postes, chiffre sans doute discutable. Il a également introduit au Panthéon de l'action gouvernementale, la lutte contre l'islamo-gauchisme et le wokisme. Elle souhaite connaître son point de vue sur ces orientations, comment elle les a vécues, et quelle est sa proximité ou non avec ces idées. Par ailleurs, elle demande également à la Présidence sa position sur ces sujets, sachant que le contexte politique international est actuellement particulièrement préoccupant. Le fait qu'un ministre de l'Éducation nationale ait organisé des colloques sur les dérives du monde universitaire et du wokisme lui semble, à ce titre, assez inquiétant.

B. BOUCHARD répond que la Présidence ne soutient évidemment pas ce type d'initiatives et défend pleinement la liberté académique. Il est essentiel de protéger les chercheurs. Cette position a déjà été affirmée, notamment en rappelant l'initiative Stand Up For Science. Sur ce point, l'engagement est très clair.

S. ABDELNOUR observe néanmoins une certaine contradiction dans le fait de nommer comme conseillère aux relations institutionnelles une personne qui a occupé la fonction de Directrice adjointe du Cabinet de Jean-Michel Blanquer.

B. BOUCHARD indique qu'il ne faut pas confondre les positions politiques de Jean-Michel Blanquer et le rôle exercé par S. Dameron au sein de ce ministère. Son expertise est précieuse, car elle possède une connaissance approfondie des rouages institutionnels, des interlocuteurs clés, et des leviers d'action à mobiliser pour défendre les intérêts de l'Université. Elle a déjà, par le passé, contribué à résoudre des situations complexes pour Dauphine.

S. DAMERON précise tout d'abord qu'elle se tient à la disposition de chacun pour échanger plus en détail sur ces sujets. En tant que Rectrice, son expérience a été marquée par la gestion de la crise sanitaire liée à la Covid-19, avec comme priorité le maintien de l'éducation pour tous durant cette période critique. Elle souligne qu'elle n'est pas encartée politiquement et indique n'avoir jamais appartenu à aucun parti politique. Cette indépendance est une position qu'elle revendique également en tant qu'universitaire et considère que le débat est essentiel. Lorsqu'elle a intégré le ministère, c'était avant tout en raison de son expérience en gestion de crise. Elle a dû anticiper et gérer la crise de la Covid-19, dès ses premières manifestations en France. Le premier décès d'un enseignant, celui d'un professeur de Crépy-en-Valois le 26 février 2020, a eu lieu dans son académie. Cela a nécessité une modélisation rapide des mesures de gestion de crise, et cette expertise la conduite à être appelée au Cabinet du ministre. Une autre mission qui lui a été confiée concernait la revalorisation des personnels de l'Éducation nationale. Malheureusement, cette mission ne concernait que l'enseignement primaire et secondaire, puisque l'enseignement supérieur ne relevait pas, à cette époque, du même ministère. Il s'agissait donc de travailler avec Bercy pour obtenir des financements supplémentaires. Il y a eu ainsi une négociation d'1 milliard d'euros d'augmentation budgétaire pour la revalorisation salariale des enseignants.

A S. ABDELNOUR qui souhaite surtout qu'elle réponde aux deux points soulevés initialement, S. DAMERON indique que les prises de position politiques du ministre lui sont strictement personnelles. Il faut aussi replacer ces déclarations dans leur contexte, notamment lors de l'assassinat de Samuel Paty. C'est dans ce cadre que certaines orientations ont été prises, notamment sur la question de la liberté d'expression. Ces débats sont complexes et ils peuvent donner lieu à des glissements inquiétants. Toutefois, ces thématiques ne relevaient pas de l'Enseignement supérieur, et elle n'a pas été impliquée sur ces sujets.

IV. Finances

Des documents associés ont été mis à la disposition des administrateurs.

1. Exécution budgétaire 2024

R. ARIBI indique que trois événements majeurs ont marqué l'année 2024 d'un point de vue financier :

- Réalisation des objectifs de recettes propres

Les objectifs fixés pour 2024, initialement définis puis réévalués lors du dernier budget rectificatif en décembre, ont été atteints et même dépassés. En effet, l'année 2024 s'est clôturée avec un taux de réalisation de 105 % en matière de recettes propres. Un retour plus détaillé sur cet aspect sera proposé ultérieurement.

- Baisse du coût de l'énergie

Une attention particulière avait été portée sur l'évolution du coût énergétique de l'établissement, ainsi que sur la consommation énergétique, afin d'analyser ces deux éléments conjointement. L'année 2023 a été particulièrement marquée par une forte augmentation du coût énergétique, représentant une des périodes les plus difficiles en la matière. Toutefois, une baisse significative de 800 000 € entre 2023 et 2024 a été constatée. Cette réduction, anticipée dans les prévisions, s'est avérée bénéfique pour l'année 2024.

➤ Hausse maîtrisée de la masse salariale

La masse salariale a connu une augmentation de 3,7 % entre 2023 et 2024. Cette hausse, bien que conséquente, demeure maîtrisée compte tenu des effets structurels des mesures salariales imposées par l'État depuis 2022, dont la compensation est partielle. Ces mesures, mises en œuvre au sein de l'établissement, constituent une part significative de cette évolution. Toutefois, en excluant ces facteurs externes, l'augmentation réelle de la masse salariale s'établit à un peu plus de 1 % entre 2023 et 2024, ce qui témoigne d'une gestion rigoureuse des ressources humaines.

L'exercice 2024 se clôture avec un déficit de 400 000 €. Ce résultat est néanmoins plus favorable que celui prévu lors du dernier budget rectificatif, qui anticipait un déficit supérieur à un million d'euros. Ainsi, la performance financière de 2024 s'est révélée meilleure qu'escompté, ce qui constitue un signal positif pour l'année 2025 et les perspectives à venir.

Le Directeur Financier présente ensuite une vue d'ensemble du budget adopté en 2024. Le budget prévoyait un montant de recettes de plus de 119 millions d'euros, incluant la dotation de l'État. À la clôture, le montant réalisé s'élève à 125 millions d'euros, correspondant à un taux d'exécution de 105 %. Concernant la dotation de l'État, celle-ci a été exécutée à 100 %, conformément aux prévisions. Pour les recettes issues de la formation continue, le taux d'exécution atteint 98 %, avec un objectif budgété de 15 millions d'euros et une réalisation de 14,7 millions d'euros, ce qui peut être considéré comme conforme aux attentes. En ce qui concerne les recettes de la formation par apprentissage, l'exécution dépasse les prévisions avec un taux de 118 %. L'objectif voté s'élevait à 15,6 millions d'euros, tandis que le montant réalisé atteint 18,4 millions d'euros. Concernant la taxe d'apprentissage, l'année 2024 a été marquée par une collecte particulièrement performante : le budget voté prévoyait 2,4 millions d'euros, tandis que la clôture affiche 2,9 millions d'euros. Pour la formation initiale, les droits d'inscription étaient budgétés à 10,5 millions d'euros, avec une réalisation finale de 11,5 millions d'euros. Enfin, les autres recettes s'élèvent à 14,3 millions d'euros, contre 12,4 millions d'euros prévus initialement. Ces recettes incluent notamment celles issues de la recherche contractuelle, des partenariats avec les entreprises et de la valorisation immobilière, rendue possible malgré le contexte de travaux en cours.

Les principales recettes propres de l'Université Paris-Dauphine sont issues de la formation sous ses différentes formes : formation continue, formation initiale et formation par apprentissage. Ces trois catégories de formation représentent 75 % des recettes propres, soit 45 millions d'euros sur un total de plus de 60 millions d'euros.

La formation continue montre une clôture à 17 millions d'euros de recettes en 2021. Cette performance exceptionnelle s'explique en partie par un effet de report lié à la crise sanitaire de 2020, qui a conduit au décalage de plusieurs programmes de formation sur l'année 2021. Une fois cet élément corrigé, les recettes réelles s'établissent autour de 14 millions d'euros, un niveau que l'on retrouve en 2022, 2023 et 2024. À la clôture de l'exercice 2024, les recettes de formation continue atteignent 14,7 millions d'euros, pour un objectif budgété de 15 millions d'euros, ce qui est en adéquation avec les prévisions et la stratégie engagée. Cette stratégie, visant à développer les ressources propres de la formation continue, se poursuit avec la délocalisation de cette activité au sein du quartier de La Défense dès la rentrée 2025, comme évoqué lors des précédents Conseils d'Administration.

La formation par apprentissage connaît une forte progression entre 2021 et 2023. Contrairement à la formation continue, aucun effet Covid n'est à noter, mais un impact direct de la réforme de la formation professionnelle. En effet, la loi de 2018, dite « Liberté de choisir son avenir professionnel », a profondément modifié les financements, avec l'introduction de nouveaux acteurs, notamment les opérateurs de compétences (OPCO). Ainsi, en 2021, la clôture s'établit à un peu moins de 11 millions d'euros, avant d'atteindre 19 millions d'euros en 2023. Cette forte augmentation s'explique par les retards administratifs importants des OPCO dans le traitement et le paiement des financements, retard qui s'est progressivement résorbé sur trois ans. En réalité, une moyenne des recettes sur 2021-2023 situerait ce poste budgétaire autour de 15 millions d'euros. À fin 2024, la formation par apprentissage enregistre plus de 18 millions d'euros de recettes, dépassant l'objectif fixé à 15,6 millions d'euros. Cette surperformance s'explique par deux facteurs principaux : une augmentation des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage par l'État, contrairement à la tendance observée dans d'autres établissements ; et une hausse du reste à charge assumé par les entreprises, résultant d'un travail de négociation visant à obtenir le financement du différentiel entre la prise en charge étatique et le coût réel d'un contrat d'apprentissage. Il convient de rappeler que le NPEC (Niveau de Prise en Charge) correspond au montant financé par l'État pour chaque contrat d'apprentissage, et qu'il varie selon la formation concernée. Le reste à charge correspond à la part que l'Université sollicite directement auprès des entreprises. En 2024, la collecte de ce reste à charge a été supérieure à celle de 2023, marquant une amélioration dans la mobilisation des financements privés.

La formation initiale montre une rupture nette à partir de 2023, avec une hausse des recettes par rapport à 2021 et 2022. Cette augmentation est directement liée à la réforme des droits de scolarité, mise en œuvre à la rentrée 2023. À fin 2024, les recettes atteignent 11,5 millions d'euros, dépassant l'objectif fixé à 10,5 millions d'euros. Cette prudence initiale dans les prévisions s'explique par une modulation des droits de scolarité à Dauphine, qui dépend des revenus des étudiants. L'augmentation des recettes en 2024 est principalement due à une hausse du nombre d'étudiants relevant des tranches de revenus supérieures, impactant favorablement les droits perçus.

L'exécution budgétaire des dépenses suit la même logique d'analyse que celle des recettes. Le budget voté lors du dernier Conseil d'Administration s'élève à : 133 millions d'euros en autorisations d'engagement (AE), pour une réalisation effective de 128 millions d'euros, soit 96 % d'exécution et 120 millions d'euros en crédits de paiement (CP), avec une réalisation de 119 millions d'euros, soit 99 % d'exécution.

Dans le cadre de la gestion budgétaire et comptable publique, à laquelle l'Université est soumise en tant qu'établissement public, une double autorisation budgétaire est requise : les autorisations d'engagement (AE) correspondent aux engagements contractuels pris vis-à-vis de tiers extérieurs, tels que les contrats, marchés ou bons de commande. Ce sont ces supports juridiques qui consomment les AE ; et les crédits de paiement (CP) représentent les décaissements effectifs et sont exécutés de manière annuelle, contrairement aux AE, qui ont une portée pluriannuelle. À titre d'exemple, pour un marché de 300 000 € sur trois ans, l'Université doit prévoir 300 000 € en AE dès la signature, même si les paiements sont étalés sur trois ans en CP. L'exécution budgétaire en dépenses affiche d'excellents résultats : les dépenses de personnel représentent la plus grande part du budget, avec 96 millions d'euros, le taux d'exécution atteint 100 % en AE comme en CP, témoignant de prévisions budgétaires précises et maîtrisées ; les dépenses de fonctionnement dont l'exécution s'élève à 89 % en AE, ce qui suggère un potentiel d'amélioration dans l'affinement des prévisions pour cette enveloppe ; et les dépenses d'investissement qui sont également bien exécutées, avec un taux d'engagement élevé. En synthèse, les taux d'exécution sont très satisfaisants, tant en recettes qu'en dépenses, témoignant d'une gestion budgétaire rigoureuse et optimisée.

Lors du précédent Conseil d'Administration, un focus avait été présenté sur l'évolution de la masse salariale, en distinguant les financements issus de la dotation de l'État et ceux provenant des ressources propres. En réponse à une demande d'un administrateur, l'analyse a été cette fois structurée différemment, en présentant l'évolution de la masse salariale par type de population au sein de l'Université avec trois catégories de personnel à Dauphine : les enseignants-chercheurs, les personnels BIATSS et les personnels vacataires. A cela, trois observations sont à relever :

- évolution à la hausse sur l'ensemble des catégories entre 2021 et 2024 ;
- évolution de la masse salariale marquée par une croissance continue sur les trois populations analysées, avec une accélération à partir de 2022, due aux mesures salariales imposées par l'État, sachant qu'à partir de juillet 2022, plusieurs mesures gouvernementales ont entraîné une hausse significative de la masse salariale, notamment le relèvement du point d'indice et d'autres dispositifs réglementaires. En 2022, ces mesures ont eu un impact partiel (six mois d'application). En 2023, leur effet plein sur 12 mois a accentué cette augmentation. Il est important de noter que la majorité de ces hausses salariales n'a pas été totalement compensée par l'État ;
- stabilité du poids relatif de chaque catégorie de personnel sur la masse salariale globale : les enseignants-chercheurs représentent 58 % de la masse salariale entre 2021 et 2024, sans variation notable ; les personnels BIATSS constituent 34 à 35 % du total, témoignant également d'une grande stabilité ; et les personnels vacataires maintiennent une part stable de 8 %.

L'analyse de la soutenabilité budgétaire et de l'équilibre financier est essentielle pour évaluer la viabilité du budget. Après avoir présenté une approche en comptabilité budgétaire, il convient désormais d'adopter une vision en comptabilité générale, en observant l'évolution du compte de résultat. L'analyse des produits et des charges depuis 2019 met en évidence plusieurs tendances :

- 2019-2021 : résultat comptable positif. 2019, avant la crise sanitaire : le résultat comptable était très positif ; 2020, année marquée par la pandémie : il est resté faiblement positif, à hauteur de 500 000 € ; 2021, à la reprise post-Covid, le résultat comptable a atteint 1 M€.
- 2022 : une rupture budgétaire et des résultats déficitaires. À partir de 2022, l'université enregistre un déficit comptable, à l'instar de nombreuses autres institutions. Cette dégradation s'explique principalement par : les mesures salariales non compensées par l'État, entraînant une augmentation des charges sans contrepartie équivalente en produits ; et la crise énergétique, aggravée par la guerre en Ukraine, qui a provoqué une hausse massive des coûts énergétiques, particulièrement marquée en 2023, avec une explosion du prix du mégawattheure.
- 2024 : une réduction du déficit. L'année 2024 se clôture sur un résultat déficitaire de 400 000 €, un montant bien inférieur aux prévisions initiales, ce qui constitue un signal encourageant.
- Perspectives pour 2025 : vers un retour à l'équilibre.

Lors de la construction du budget 2025, plusieurs incertitudes subsistaient, car en décembre 2024, les prévisions anticipaient un déficit compris entre 700 000 et 800 000 €. Depuis, plusieurs éléments favorables sont venus modifier cette projection :

- Compensation du CAS Pensions : L'État a finalement annoncé une compensation totale de l'augmentation de 4 points des cotisations retraite des fonctionnaires, allégeant ainsi la charge budgétaire de l'Université.
- Dynamique des recettes propres, issue d'une stratégie initiée depuis plusieurs années, qui continue de produire ses effets.
- Maîtrise des charges, aussi bien en masse salariale qu'en dépenses de fonctionnement, grâce à un travail de rationalisation budgétaire.

L'ensemble de ces facteurs laisse entrevoir une perspective positive pour 2025, avec l'ambition de clôturer l'exercice en résultat positif. Cette trajectoire est essentielle pour garantir la pérennité financière de l'établissement, comme il sera détaillé dans la suite de la présentation. La soutenabilité budgétaire repose désormais sur trois critères définis par décret, dont, fait notable, le résultat comptable ne fait plus partie :

Le premier critère impose que la trésorerie disponible soit supérieure à 30 jours de charges décaissables. À la fin 2024, notre niveau de trésorerie s'établit à 63 jours. L'analyse détaillée de la trésorerie repose sur plusieurs éléments :

- Trésorerie brute : la trésorerie globale de l'Université, s'élève à 61 M€ fin 2024.
- Fonds affectés aux travaux : un engagement financier de plus de 30 M€ reste à couvrir sur nos fonds propres.
- TVA à rembourser : l'administration fiscale nous a accordé une déductibilité totale sur les travaux, mais cette somme devra être remboursée en fin de chantier.
- Provisions : des montants sont provisionnés chaque année pour litiges, congés payés, CET, et doivent être disponibles à tout moment.

Après retraitement de ces éléments, la trésorerie réellement disponible est d'environ 20 M€, correspondant à 63 jours de charges décaissables et non plus de 100 jours, comme certaines sources l'ont rapporté à tort.

Le second critère exige que le fonds de roulement net soit supérieur à 15 jours de charges décaissables.

- Fonds de roulement brut : à la fin 2024, il s'élève à 38 M€.

- Fonds de roulement après retraitement : en excluant les fonds déjà engagés pour les travaux et autres obligations financières, il s'établit à un peu plus de 6 M€, soit 19 jours de charges décaissables, respectant ainsi le seuil réglementaire.

Le troisième critère fixe une limite : le poids des dépenses de personnel (inscrites au compte de résultat) rapporté aux produits encaissables ne doit pas dépasser 83 %. Fin 2024, ce ratio est de 75 %, contre 76 % en 2023 et 74 % en 2022. Bien que la masse salariale augmente mécaniquement, des actions sont mises en place pour contenir cette progression : optimisation des campagnes de recrutement et développement des ressources propres pour équilibrer l'augmentation des charges.

Sans une évolution parallèle des ressources, le seuil de 83 % pourrait être atteint dans quelques années. Il est donc impératif de poursuivre simultanément la maîtrise de la masse salariale et la dynamique de croissance des ressources propres afin de garantir la soutenabilité budgétaire de l'établissement. Enfin, en ce qui concerne l'équilibre financier, il est important de clarifier certains concepts souvent abordés rapidement. Il apparaît ainsi nécessaire d'exposer avant tout l'articulation entre le résultat comptable et le fonds de roulement, car il existe une relation étroite entre ces deux notions. Les charges à fin 2024 du compte de résultat s'élèvent à un peu plus de 121 M€, tandis que les produits s'établissent à un peu plus de 120 M€, entraînant ainsi un résultat déficitaire de 400 000 €. Toutefois, ce résultat est retraité des dotations aux amortissements et aux provisions, soit des produits qui ne sont pas encaissables. En retirant cette partie, qui représente 3 M€, on obtient une capacité d'autofinancement (CAF) de 2,7 M€ à fin 2024. Cette CAF, qui sert à financer les investissements de l'Université, constitue une ressource essentielle pour l'établissement. D'où l'importance d'obtenir un résultat aussi positif que possible afin de disposer d'une ressource plus conséquente. Cette CAF est ajoutée à une autre ressource à fin 2024, à savoir les actions de recouvrement menées par l'agence comptable, permettant ainsi de récupérer des ressources d'exercices antérieurs. Ces actions sont considérées comme une ressource distincte, qui ne relève ni des produits de l'année ni de la CAF. En combinant ces deux ressources, on atteint un total d'un peu plus de 3 M€, destinés à financer les investissements. En 2024, l'Université a eu la chance de bénéficier d'un faible niveau d'investissements pour le Nouveau Campus. Deux années "blanches" ont été prévues dans l'échéancier avec l'Epaurif, ce qui signifie qu'il n'y a pas eu de versements significatifs pour les travaux. Cependant, cela ne sera pas le cas en 2025. Ainsi, cette ressource a permis de financer l'intégralité des investissements en 2024, et même de générer un excédent, contribuant au fonds de roulement. Ce différentiel de 854 000 € a donc permis d'enrichir le fonds de roulement à la fin de l'exercice 2024. Cette situation souligne l'importance d'avoir des résultats positifs, afin de renforcer le fonds de roulement et de garantir un financement adéquat pour les travaux et projets futurs.

B. BOUCHARD remercie vivement le Directeur financier pour cette présentation et ajoute que la structure du budget de Dauphine est effectivement très particulière, avec un poids des ressources propres qui représente près de 50 % du budget global. Pour le reste à charge, un travail considérable a été réalisé par les assistantes pour maintenir ce niveau élevé. Ce travail se poursuit chaque année, que ce soit du côté de la formation continue, où les résultats ne sont pas toujours garantis, notamment pour les formations intra très rentables, ou du côté du reste à charge. Ce travail est réitéré chaque année pour garantir le maintien du même niveau. Le même effort est réalisé pour la taxe d'apprentissage, avec une implication significative de la Direction des relations entreprises. Bien que les résultats soient bons, ils demeurent toujours incertains. En effet, une réforme des niveaux de prise en charge des apprentis a récemment été introduite. Les entreprises de plus de 250 salariés ont vu l'aide de l'État réduite de 5 000 € à 2 000 € par apprenti. Cela pourrait avoir un impact direct sur Dauphine, selon que les entreprises répercutent ou non cette diminution.

E. AGRIKOLIANSKY remercie pour ce rapport très clair. Concernant l'apprentissage, il s'agit d'une contribution importante aux ressources propres, mais elle est indiquée ici uniquement comme une recette brute, sans la mettre en regard des coûts que cela engendre. L'apprentissage nécessite de déployer des formations entières, avec des personnels administratifs et des enseignants, ainsi que des prises en charge très spécifiques des étudiants, qui sont suivis et tutorés, entraînant donc un grand nombre d'heures d'encadrement. Il se réjouit donc de l'amélioration du reste à charge, pour autant, il demande ce qu'il advient de la rentabilité de cette recette. Il suggère d'avoir des éléments à ce sujet l'année prochaine, avec un historique sur cette rentabilité, car il ne dispose pas d'informations nécessaires aujourd'hui pour en juger.

R. ARIBI indique qu'il sera effectivement possible lors d'une prochaine séance, en collaboration avec la Directrice de l'aide au pilotage, de présenter une vision en coûts complets de l'apprentissage. Cela pourrait être extrêmement intéressant. L'argument, mis en avant par Dauphine auprès des entreprises, est que le coût complet d'un contrat d'apprentissage est de 13 500 €, avec un montant de la masse salariale des personnels travaillant sur cette activité inclut, alors que la plupart des formations sont financées par l'État à hauteur d'environ 10 000 €. Il faut donc trouver les 3 500 € d'écart, sachant que d'énormes efforts sont faits depuis quelques années déjà. Il serait intéressant de présenter cette vision en coûts complets, en comparant combien cela rapporte en recettes brutes et combien cela coûte en coûts complets ; une approche qui, à son avis, est vraiment plus pertinente.

B. BOUCHARD indique qu'il serait peut-être intéressant de comparer cela avec une formation initiale standard. La question étant de savoir s'il faut effectuer la bascule ou non.

F. BLANCHOT propose de réaliser cette comparaison entre la formation initiale et la formation en apprentissage. Les formations en apprentissage étant à la base des formations initiales, il y a très peu de doute sur le fait que le delta sera positif. Il a la certitude que cela sera extrêmement générateur de ressources. Il profite de cette occasion pour remercier le Directeur Financier pour la clarté de ses propos, mais aussi pour avoir intégré ce qui avait été demandé l'an dernier, à savoir une analyse plus fine de la masse salariale.

M. GOUVERNAT exprime également ses remerciements pour cette présentation. Si l'objectif est de réduire le déficit sans toucher à l'offre de formation, il lui semble que la formation continue serait la ressource la moins impactante socialement pour les populations. Il demande quelle serait la marge en termes de compétitivité dans ce domaine, car, en réalité, de nombreuses institutions proposent des formations continues. En cas de hausse des coûts de ces formations, quelle serait la flexibilité sur les ressources dans ce domaine ?

B. BOUCHARD indique qu'il est important d'être prudent concernant la formation continue, car il s'agit d'un marché volatil. En période de récession économique, les entreprises peuvent être amenées à réduire leurs budgets. De plus, de nombreuses personnes financent eux-mêmes leurs formations. Si l'économie vient à se détériorer davantage, l'Université devra être vigilante. Il y a eu des augmentations répétées des tarifs de formation continue, qui se poursuivent avec l'arrivée à Europlaza. Avec des locaux flambant neufs et aux normes les plus élevées, Dauphine sera en mesure d'offrir de meilleures conditions aux participants, ce qui justifie potentiellement une hausse des coûts. Cependant, il convient de ne pas trop exagérer, car ce marché peut connaître des fluctuations importantes.

R. ARIBI confirme que la formation continue est une activité extrêmement concurrentielle. Aujourd'hui, la marge sur la formation continue, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les coûts, est d'environ 30 %. L'objectif principal est de maintenir cette marge. Si elle est amenée à croître, ce serait évidemment un résultat positif. De plus, plusieurs initiatives ont été mises en place pour rendre les programmes de formation plus attractifs, notamment le format des formations. Les formations intra, qui sont des formations sur mesure, sont particulièrement rémunératrices. Ce sont ces actions qui devraient permettre d'augmenter la marge, plutôt que d'augmenter les recettes, dans le domaine de la formation continue.

S. DUIZABO indique que la formation continue constitue l'une des missions fondamentales de l'Université, au même titre que la formation initiale. Il convient de souligner qu'en comparaison avec d'autres Universités, il n'y a pas de pertes financières sur cette activité, ce qui n'est pas toujours le cas ailleurs. De plus, des efforts considérables sont déployés pour favoriser son développement. Toutefois, il est également important de noter que les financements publics ainsi que ceux liés à la formation professionnelle n'ont jamais été aussi restreints. Les différents dispositifs de financement, qui existaient auparavant, disparaissent progressivement. Le seul dispositif restant est le Compte Personnel de Formation (CPF), qui est certes utile, mais limité. En effet, il est plafonné à 5 000 €, ce qui signifie qu'il faut 10 ans pour atteindre ce montant. Ainsi, un individu souhaitant se former chaque année ne disposerait que de 500 € par an. Ce contexte implique que la part prise en charge par chaque bénéficiaire des dispositifs de formation devient de plus en plus importante. Lorsque des formations sont proposées à des prix de 5 000 €, 10 000 €, 15 000 € ou même 20 000 €, il est nécessaire de trouver des personnes prêtes à investir ces sommes, ce qui reste une tâche difficile. Il existe une concurrence réelle entre les différents organismes sur un marché qui, par ailleurs, ne connaît pas une forte expansion. Même si l'Université a de nombreux atouts à mettre en avant, il n'en demeure pas moins qu'elle évolue dans un environnement particulièrement complexe.

P. PEGON indique que concernant la formation en apprentissage, il serait effectivement utile d'avoir les coûts en regard des recettes, mais la même question se pose également pour la formation continue. En ce qui concerne la marge de 30 % sur les coûts directs, il serait donc possible d'avoir la différence entre les recettes générées par la formation continue et les coûts associés. Il demande quel serait l'ordre de grandeur à ce sujet, environ 15 millions d'euros de recettes ?

R. ARIBI répond qu'en termes de coûts, l'Université se situe plutôt autour de 10 millions d'euros.

P. PEGON indique que les coûts relatifs à la formation initiale et à la formation continue sont agrégés. Il serait pertinent, à l'avenir, d'avoir une distinction entre ces deux types de formation afin de mieux connaître la destination des coûts. En ce qui concerne la formation continue, cela inclurait la rémunération des personnels, des locaux, etc. Il s'agirait d'obtenir une image plus précise de ce que cette activité rapporte.

R. ARIBI répond que les états financiers sont soumis à des règles, ce qui signifie qu'il ne peut pas les modifier. Cependant, il est possible d'envisager une présentation détaillant les différents types de formation : la formation continue, l'apprentissage et même la formation initiale, en utilisant une approche de coûts complets.

P. PEGON souligne que le modèle économique de l'Université présente une singularité notable dans le paysage universitaire français, avec près de 50 % de son budget provenant des ressources propres, alors que, pour la plupart des autres Universités, ce chiffre est bien inférieur, ne dépassant généralement pas 30 %. Il demande de ce que traduit cette singularité et notamment si les subventions de l'État sont beaucoup plus faibles pour Dauphine que pour les autres Universités. Il s'interroge sur la finalité de cet argent supplémentaire généré par les ressources propres, dans le cas où les subventions de l'État ne seraient pas réduites, à savoir peut-être pour des meilleures conditions de travail, des politiques de primes ou un meilleur taux d'encadrement. Il a la même interrogation sur l'utilisation de cette ressource supplémentaire, suggérant qu'elle

pourrait être en partie absorbée par des coûts non clairement définis, en particulier en ce qui concerne la formation continue et la formation en apprentissage, qui génèrent des recettes, mais pour lesquelles il y a aussi des coûts associés.

B. BOUCHARD propose un ajustement des tarifs cette année, notamment en ajoutant des tranches supplémentaires, afin de s'assurer d'être à minima à l'équilibre en fin d'année. Bien que les nouvelles soient globalement positives, cela implique de chercher à augmenter le reste à charge ainsi que la taxe d'apprentissage, ce qui n'est pas entièrement garanti. Il est impératif de tenir un véritable débat sur le modèle économique de l'Université avec tous les indicateurs nécessaires pour discuter des recettes, des coûts et des objectifs à long terme. L'objectif n'est pas de réagir de manière ponctuelle, comme il le proposera au mois de mai en ajustant les tranches pour boucler l'année correctement, mais de définir une trajectoire à long terme. Cet exercice n'a pas été réalisé depuis un certain temps et il est nécessaire de le faire. En ce qui concerne la formation continue, il mentionne les coûts non négligeables associés à cette activité. La formation continue joue également un rôle important en termes d'attractivité pour certains collègues. En effet, des rémunérations sont associées au portage des formations, aux cours du soir et du week-end, ce qui constitue un outil essentiel pour ceux qui souhaitent s'investir dans cette voie. Il évoque aussi la pédagogie en petits groupes de l'Université, soulignant que là où d'autres Universités regroupent tous les étudiants dans de grands amphithéâtres de 500 personnes, Dauphine privilégie les petits groupes. Cette approche engendre des coûts supplémentaires, notamment en termes de vacataires et de professeurs payés, ainsi que des coûts de coordination, puisque les personnels administratifs doivent gérer ces complexités. Chaque vacataire représentant un dossier annuel pour le service des ressources humaines représente une charge considérable. Il mentionne aussi un aspect oublié souvent à Dauphine, à savoir le référentiel extrêmement généreux dont bénéficient les membres de l'Université. Par exemple, chaque Master bénéficie de 40 heures de décharge, ce qui est bien plus favorable que dans d'autres Universités, où de tels avantages n'existent même pas. Il peut parfois sembler que les tâches sont mal rémunérées, mais en réalité, les rémunérations à Dauphine sont bien plus avantageuses qu'ailleurs.

R. ARIBI confirme la particularité de Dauphine, très atypique parmi les Universités françaises. La répartition dans les autres Universités se situe généralement autour de 80/20 ou 70/30, tandis que la dotation de l'État reçue par Dauphine couvre à peine la masse salariale des personnels fonctionnaires, et est même insuffisante. Pour toutes les rémunérations accessoires, ce sont les ressources propres qui financent ces éléments, même pour les personnels fonctionnaires. Les ressources propres financent également la masse salariale des personnels contractuels, ainsi que le fonctionnement général de l'établissement, y compris les charges du bâtiment. A sa connaissance, l'Université n'est pas pénalisée par son fort niveau de ressources propres et exprime l'espoir que cela ne changera pas à l'avenir. Cet aspect devrait être valorisé, avec un message clair à destination du ministère : l'Université est assez vertueuse en cherchant activement des ressources propres car la dotation de l'État ne couvre pas la totalité de ses besoins.

F. BLANCHOT exprime son soutien à l'idée de transparence, mais souligne qu'il ne faut pas oublier les interdépendances entre les différentes activités de l'Université. Selon lui, ces synergies sont souvent invisibles et difficiles à mesurer. Des étudiants en formation continue peuvent proposer des contrats de recherche, et des étudiants en formation initiale peuvent ensuite devenir des étudiants en formation continue. Il ne faut donc pas trop séparer les missions de l'Université, comme si elles devaient être dissociées les unes des autres. L'Université fonctionne de manière systémique, où les formations, la recherche et autres activités sont toutes interconnectées et liées entre elles.

G. NOGATCHEWSKY évoque l'importance de bien valider les hypothèses de base lorsque les coûts sont calculés. Le coût d'une personne intervenant à l'Université peut être très différent selon qu'il s'agit d'un fonctionnaire, d'un contractuel ou d'un vacataire. Dans certains départements, le taux de vacataires est plus élevé que dans d'autres, ce qui peut fausser les calculs des coûts. Elle souhaite donc que les hypothèses de base utilisées pour le calcul des coûts complets soient discutées en amont.

R. ARIBI confirme que cette remarque a bien été reçue. Il indique qu'il ne sait pas encore sous quel format cela pourra être fait, mais que cela sera discuté avec la Directrice d'aide au pilotage.

M-J. BELLOSTA suggère, concernant les frais d'inscription en formation initiale, qu'il serait utile d'avoir une ventilation des frais collectés pour les formations LSO, MSO et MIDO. Cela permettrait de mieux comprendre comment l'Université a pu générer plus de 1 M€ supplémentaires en moins de 2 ans. Elle soulève également un point concernant la maîtrise de l'évolution structurelle de la masse salariale, mentionnée dans la conclusion du rapport. Elle demande des précisions, car elle perçoit plusieurs risques liés à cette évolution. Elle évoque aussi des demandes de certains agents, comme le passage à 55 jours pour la réduction du temps de travail, ainsi que la prise en compte du régime indemnitaire pour les agents contractuels. Elle souhaite savoir si ces éléments entraîneraient une évolution du coût structurel de la masse salariale.

R. ARIBI répond que, selon lui, la question concerne principalement le glissement vieillesse technicité (GVT) et l'avancement des personnels. Lorsqu'il parle de "maîtrise", il se réfère aux outils déjà disponibles, tels que la campagne emploi, et à l'analyse des besoins des différents services. Lors du précédent Conseil d'administration, où il a été question de l'effet de "noria", lorsqu'un sénior part à la retraite, il est parfois possible de recruter un junior, ce qui permet de réaliser des économies sur la masse salariale, sans affecter le nombre de postes. Il n'est pas question de toucher aux emplois ou aux postes existants. L'Université limite depuis trois ans les créations nettes d'emplois, c'est-à-dire les postes créés sans ressources correspondantes, tout en excluant les reconductions et les remplacements. Il affirme que les outils de maîtrise de l'évolution de la masse salariale sont déjà en place.

J. EL HADDAD souligne que cette année, l'apprentissage a contribué positivement au budget. Toutefois, elle fait remarquer qu'une réforme de l'apprentissage a été mise en place par l'État pour 2025, ce qui pourrait entraîner une baisse du nombre d'apprentis. Elle demande si cette réforme pourrait fragiliser le budget pour 2025.

R. ARIBI répond que cela pourrait effectivement fragiliser le budget de 2025. Il identifie deux points clés sur lesquels l'Université pourrait être affectée. Tout d'abord, la prime versée à l'employeur pour l'embauche d'apprentis a été modifiée : si l'entreprise compte moins de 250 salariés, la prime est de 5 000 €, tandis que pour les entreprises de plus de 250 salariés, la prime est de 2 000 €. Ensuite, les niveaux de prise en charge des formations ont également été modifiés. L'État pourrait réduire ou cibler davantage le financement de l'apprentissage. L'Université suit de près la publication annuelle de France Compétences concernant les niveaux de prise en charge des formations. Pour autant, il estime qu'il est encore trop tôt pour procéder à une analyse définitive et observer l'impact réel de ces changements.

P. BERNARD comprend que le paiement des salaires des personnels constitue une difficulté pour l'Université, mais il déplore l'utilisation systématique du terme "poids" pour désigner les salaires. Selon lui, cette terminologie donne une image négative de l'emploi à l'Université. Il précise que l'Université repose sur ces personnels, qui sont rémunérés de manière raisonnable, et estime qu'il serait préférable d'utiliser un terme plus neutre et moins connoté négativement.

B. BOUCHARD répond qu'il comprend la remarque, mais qu'il y a aussi une question de comptabilité. Il reconnaît qu'il serait possible de changer le vocabulaire, mais que cela reste une tâche complexe dans le cadre des pratiques comptables actuelles.

R. ARIBI indique avoir déjà remplacer le terme « charges de personnel » par « dépenses de personnel ». Il souligne qu'il a fait ce premier effort sans que cela ait été remarqué, mais qu'il peut encore améliorer sa façon de présenter les informations.

F. BLANCHOT propose de remplacer le terme « poids » par « part », estimant que ce terme serait moins choquant psychologiquement pour certains.

Le Conseil approuve à 22 voix pour, 8 abstentions et 2 voix « ne prend pas part au vote », l'exécution budgétaire 2024.

2. Compte Financier 2024

H. ZECLER exprime trois opinions concernant la situation financière de Dauphine :

- Dauphine est en bonne santé financière. Les comptes sont certifiés sans réserve et la trésorerie est robuste, même si une partie est gagée. Le fonds de roulement est également solide et le taux d'exécution des dépenses et des recettes est excellent. Enfin, les objectifs financiers sont atteints.

- Le résultat comptable de l'année est négatif : -397 000 €. Ce résultat est toutefois très satisfaisant compte tenu du contexte. Il faut noter que, malgré les difficultés, l'Université a presque atteint l'équilibre, ce qui est un succès. Il précise que d'autres universités parisiennes sont dans des situations financières plus contrastées, notamment les grandes rivales de Dauphine.

- Il s'agit du troisième résultat négatif consécutif pour Dauphine. Bien que le critère du résultat négatif ne soit plus utilisé pour apprécier la solidité d'un établissement, ce troisième déficit consécutif est un point d'attention. A une époque, une telle situation aurait conduit le Rectorat à demander un plan de retour à l'équilibre. Malgré les efforts rigoureux pour mobiliser les recettes et maîtriser les dépenses, Dauphine n'a pas réussi à éviter un troisième résultat négatif. Ce point mérite d'être compris par le Conseil.

En conclusion, il réaffirme que, malgré ce troisième résultat négatif, Dauphine est en bonne santé financière et que le résultat, bien que négatif, reste remarquable.

Le Conseil approuve à 26 voix pour et 7 abstentions, le compte financier 2024.

3. Rapport du Commissaire au compte

Y. DELMAS indique que le rapport a été envoyé il y a très peu de temps, en raison de délais de clôture assez courts. Il remercie les équipes de Dauphine pour leur collaboration et leur professionnalisme, soulignant que leur engagement a contribué à la bonne réalisation de la mission. Il précise que ces équipes sont impliquées sur plusieurs fronts. Certains projets n'ont pas été mentionnés lors de la présentation, mais il est important de ne pas oublier les projets immobiliers, qui demandent beaucoup de travail et d'attention. Le développement des ressources entraîne, au niveau comptable et financier, une hausse significative de la volumétrie des données, ce à quoi il faut faire face. En outre, un travail continu de mise en qualité des données comptables est en cours. Il cite, à titre d'exemple, les inventaires physiques des actifs de l'Université, qui font l'objet d'un audit et d'une revue tournante. Il souligne également l'importance du souci constant de Dauphine d'être en ligne avec les bonnes pratiques en matière de contrôle interne, une démarche que les travaux d'audit ont pu confirmer. Il est crucial, en particulier si l'Université souhaite développer ses ressources propres, d'avoir une base solide au niveau du contrôle interne. Concernant l'opinion sur les états financiers, elle est, comme l'an dernier, sans réserve. Selon lui, les états financiers présentés donnent une image fidèle des opérations de l'exercice et du patrimoine de l'Université. Il formule ensuite une observation technique concernant l'appréhension des opérations pluriannuelles. L'Université a des projets se déroulant sur plusieurs années, sachant que l'an dernier, la reconnaissance des recettes se faisait au prorata temporis. Cette année, dans un souci d'amélioration de l'information financière, les recettes sont désormais reconnues au rythme des dépenses engagées. Cette méthode donne une meilleure image des états financiers : une note en annexe explique la méthode utilisée. Des systèmes de gestion plus fins permettent de mieux appréhender les recettes. Il conclut en précisant que cette observation est purement technique et ne constitue pas un désaccord. L'opinion reste sans réserve.

V. Révision du règlement intérieur relative au Comité Electoral Consultatif (CEC)

B. BOUCHARD rappelle que le CEC a pour mission d'assister le Président dans toutes les décisions en lien avec les élections. Cela concerne non seulement les élections passées, comme celles de novembre dernier, mais aussi celles à venir, telles que celles du CES. L'objectif principal est de préparer le calendrier des élections, en se concentrant principalement sur les modalités. Une fois l'élection lancée, des délégués de liste se joignent aux discussions, bien qu'ils n'aient qu'une voix consultative. Le Président explique que le CEC est un organe consultatif où des décisions sont prises après discussion, généralement en cherchant à obtenir un consensus. En cas de besoin, le Président prendra les décisions, sur la base des échanges et des consensus obtenus. A noter que la composition du CEC, telle que prévue dans le règlement intérieur, était incompatible avec les exigences légales, ce qui l'a rendue inopérante vis-à-vis des résultats des dernières élections.

S. BRISARD précise que l'article II.6 du règlement intérieur, relatif à la composition du CEC, faisait état de 8 membres, répartis en 3 enseignants représentant des personnels BIATSS et 4 représentants des étudiants. Cependant, cela était en contradiction avec l'article D719-3 du Code de l'éducation, qui impose une plus grande représentativité de chaque liste au Conseil d'administration. À la suite de demandes de plusieurs membres, cet article a été modifié pour être conforme au Code. Il ajoute que la participation des délégués de liste sans droit de vote est également conforme à l'article D719-22 du Code de l'éducation. Il souligne que les modifications apportées concernent aussi le mode de fonctionnement du Comité, notamment la question du vote.

B. BOUCHARD précise que la notion de représentativité avait été inscrite dans le règlement intérieur précédent, en vue d'une désignation proportionnelle des membres du CEC en fonction des résultats des élections au Conseil d'administration. Il explique que, dans le nouveau texte, cette représentativité a été maintenue, mais sous une forme modifiée pour éviter un nombre excessif de membres. En effet, pour une liste ayant un score de 5 voix sur 7 dans un Collège, au lieu d'avoir 5 représentants, il est prévu qu'une seule personne soit désignée, mais qu'elle dispose de 5 voix sur 7 dans le Collège, représentant ainsi cette proportion. En résumé, chaque représentant de liste dans son Collège a une voix proportionnelle aux résultats de sa liste dans ce Collège. Il précise que le CEC reste un organe consultatif. Si des désaccords apparaissent en amont des élections, un vote peut avoir lieu pour rendre un avis sur certains aspects, comme la durée d'un processus électoral, en respect des textes légaux. Toutefois, en phase d'élection proprement dite, notamment lors de décisions délicates prises juste avant le scrutin, l'objectif est d'obtenir un consensus, et non d'organiser un vote formel.

F. BLANCHOT signale une erreur factuelle dans les références aux articles du Code de l'éducation. Il précise que les références devraient être à l'article D719, et non D718. Il faut corriger ces erreurs pour éviter la validation d'informations incorrectes. Par ailleurs, concernant la question de la proportionnalité, il exprime son opinion sur le rôle du CEC, soulignant qu'il n'est pas nécessaire d'introduire une notion de proportionnalité dans le vote, puisque le CEC est un organe consultatif, destiné à émettre un avis et à débattre, et non à voter sur des décisions. Il estime qu'il est dommage de donner une dimension calculatoire à un organe dont l'objectif principal est d'informer et de nourrir la décision du Président.

B. BOUCHARD exprime son accord avec une partie de cette remarque, soulignant qu'il partage l'idée que le CEC doit privilégier la discussion et l'émission d'un avis collégial, plutôt que de se concentrer sur des votes. Selon lui, les comptes-rendus du CEC sont plus importants que des votes formels.

M-J. BELLOSTA indique que l'article concerné est bien l'article II-6 "opérations électorales" et que les références doivent être faites aux articles D719-38 à D719-40, et non à D718. En ce qui concerne les votes, les avis et la recherche du consensus, elle partage pleinement l'idée selon laquelle un consensus est toujours souhaitable. Lors des élections précédentes, cette approche a effectivement été privilégiée afin d'aboutir à des décisions communes. Elle se rappelle toutefois que la Directrice générale des services a explicitement demandé si l'ensemble des membres présents étaient en accord avec l'avis pris, ce qui était bien le cas. Ainsi, l'avis du Comité électoral consultatif (CEC) a été formellement donné. Il est important de souligner que le Code de l'éducation impose expressément la formulation d'un avis par le CEC dans certaines situations. En effet, dans plusieurs articles traitant des décisions relatives aux processus électoraux, il est indiqué que le CEC doit rendre un avis. Il ne s'agit donc pas simplement d'une consultation informelle. Si le Code de l'éducation dispose que le CEC donne un avis, alors il est impératif de respecter cette exigence. Cependant, dans d'autres dispositions du Code de l'éducation, il est uniquement mentionné que le CEC doit être consulté, ce qui n'implique pas nécessairement l'émission d'un avis. Il est donc essentiel de ne pas généraliser et de bien distinguer les situations dans lesquelles un avis est requis de celles où seule une consultation est prévue. De plus, lorsqu'une réunion du CEC porte sur deux processus électoraux distincts, chacun présentant des calendriers et des conditions d'éligibilité spécifiques, il est indispensable que deux avis distincts soient émis. Cette nécessité découle directement du Code de l'éducation, qui dispose que les décisions du Président relatives à un processus électoral doivent être accompagnées d'un avis du CEC. Or, un processus électoral comprend 24 étapes, comme l'indique le guide électoral publié par le ministère. Dans ce cadre, la formulation actuelle du règlement intérieur ne prend pas en compte cette réalité. La mention d'un unique avis pour chaque réunion du CEC est donc insuffisante. C'est la raison pour laquelle, lors des travaux du Comité social d'administration (CSA), il a été proposé une rédaction alternative intégrant la possibilité d'émettre plusieurs avis au sein d'une même réunion, lorsque cela est nécessaire. Par ailleurs, un autre point soulevé au sein du CSA concerne la désignation des membres de droit du CEC. Il est fondamental de rappeler que c'est le Président de l'Université qui décide de cette composition, et non le CEC lui-même. Pourtant, lors des élections précédentes, il a été affirmé, à tort, que le CEC avait « décidé » de certaines désignations, ce qui est erroné puisque cet organe ne dispose pas de cette prérogative. En ce qui concerne le Directeur général des services, une modification notable apparaît dans la nouvelle version du règlement

intérieur : alors qu'il était précédemment précisé qu'il disposait d'une voix consultative, cette mention a été omise dans la proposition actuelle. De même, le représentant du Recteur de région académique est désormais placé sur un pied d'égalité avec les autres membres du CEC. Or, conformément au Code de l'éducation et au guide électoral, qui en est une interprétation officielle, le représentant du Recteur dispose d'une voix élective et participe pleinement aux décisions du CEC, au même titre que les représentants des listes siégeant au Conseil d'administration. Enfin, un dernier point de désaccord concerne le rôle des délégués de liste. Il s'agit d'un ajout introduit dans la nouvelle rédaction du règlement intérieur, qui semble en contradiction avec les dispositions légales. Selon le Code de l'éducation, lorsqu'une liste se porte candidate à un Conseil, elle doit impérativement désigner un délégué chargé de la représenter au sein du CEC. Ce texte est formulé sans ambiguïté et implique que le délégué exerce une fonction de représentation active. Or, la notion de « représenter » ne signifie pas simplement assister aux réunions sans droit d'intervention. Elle implique une capacité d'expression et de participation aux prises de décision. Pourtant, la nouvelle proposition précise que les délégués de liste ne peuvent pas voter, ce qui constitue une restriction injustifiée par rapport aux dispositions légales en vigueur. Cette question est d'autant plus pertinente que, lors des dernières élections, un débat a eu lieu sur l'éligibilité de certains candidats. Les délégués de liste étaient alors présents, et la DGS n'a à aucun moment indiqué qu'ils n'avaient pas le droit de vote. De son point de vue, il est préférable que les décisions du Président reposent sur un avis plutôt que sur une discussion. Au CSA, l'habitude était de formuler des avis, afin de savoir l'importance de ces avis par rapport à une décision du Président. Enfin, pour ce qui est du résultat du vote au sein du CSA, sauf erreur de sa part, il s'est soldé par 5 voix favorables et 5 voix défavorables. L'avis a été décrété et donné.

Le Conseil approuve à 20 voix pour, 3 voix contre et 10 abstentions, la révision du règlement intérieur relative au Comité Electoral Consultatif (CEC).

VI. Vie Etudiante, Pédagogie et Formation

Des documents associés ont été mis à la disposition des administrateurs.

1. Bilan du Schéma Directeur Pluriannuel du Handicap (SDPH) 2022-2025

F. NAHIM rappelle qu'elle est chargée de Mission Handicap à la DFVE et qu'elle présente, conjointement avec Élise Desorbais, le bilan de la deuxième année du schéma directeur pluriannuel du handicap. Ce bilan porte exclusivement sur l'année universitaire 2023-2024. L'établissement d'un schéma directeur pluriannuel du handicap est une obligation légale depuis la loi du 22 juillet 2013. Le schéma directeur 2022-2025 constitue ainsi le troisième schéma porté par l'Université. Sa mise en œuvre est pilotée conjointement par la DRH et la DFVE. Ce schéma directeur se distingue par son ambition, structuré autour de cinq axes stratégiques, comprenant 150 actions et mobilisant plus de 70 contributeurs. Dans le cadre du bilan de l'année 2023-2024, elle apporte plusieurs éléments de contexte relatifs à la DFVE. Cette année a été marquée par le renouvellement de son équipe, impactant ainsi la dynamique de travail. La Mission Handicap poursuit ses actions en faveur d'un accompagnement de qualité, avec une augmentation notable du nombre d'étudiants suivis, représentant désormais 19,5 % d'étudiants en situation de handicap, comparé à l'année universitaire précédente. Afin d'optimiser cet accompagnement, des procédures spécifiques ont été renforcées, notamment en matière de prêt et d'utilisation d'ordinateurs adaptés. Enfin, la visibilité de la Mission Handicap s'est accrue, tant au sein de l'établissement qu'auprès des acteurs extérieurs. L'Université fait ainsi face à un nombre croissant de sollicitations émanant d'entreprises et de partenaires spécialisés dans le domaine du handicap.

Concernant la DRH, E. DESORBAIS indique que la stabilisation des équipes impliquées dans l'accompagnement du handicap, incluant notamment le référent handicap, l'équipe de prévention et la psychologue du travail, a permis une meilleure coordination des actions menées en faveur des agents de l'université.

F. NAHIM présente le bilan du schéma directeur pluriannuel du handicap, détaillé axe par axe :

Axe 1 : Accueil et accompagnement des étudiants en situation de handicap

Cet axe repose sur trois objectifs principaux :

Objectif 1 : Améliorer l'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap dans les études. Sur les 16 actions prévues, 11 ont été réalisées et 1 est en cours. Parmi les avancées, il faut noter le développement des campagnes de recrutement des vacataires auprès des associations étudiantes pour renforcer le vivier de vacataires. Une priorité pour les années à venir serait de constituer un réseau de référents handicap, associant un personnel administratif et un enseignant en binôme.

Objectif 2 : Faciliter l'insertion professionnelle et la recherche de stage.

Sur 11 actions, 7 ont été réalisées et 1 est en cours. La Rencontre de l'emploi accessible, organisée dans le cadre du Forum du recrutement, a été consolidée. La priorité pour 2024-2025 serait d'établir des partenariats avec des associations spécialisées dans l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Objectif 3 : Développer des actions pour favoriser la participation à la vie étudiante.

Une action sur deux est en cours, notamment en lien avec la prise en compte de l'accessibilité dans les processus de recrutement des associations étudiantes.

Au total, sur 29 actions prévues dans cet axe, 19 ont été réalisées et 3 sont encore en cours. La priorité pour 2024-2025 sera de renforcer l'intégration des étudiants en situation de handicap dans la vie associative.

Axe 2 : Accessibilité du Campus et du Numérique

Sur l'accessibilité du Campus, 34 actions prévues, 10 ont été réalisées et 5 sont en cours. Parmi les avancées notables, il y a l'amélioration de la signalétique à la Bibliothèque universitaire et la mise en place d'un coupe-file au CROUS. La priorité pour 2024-2025 inclut la réalisation d'une enquête sur les besoins des étudiants en situation de handicap et l'installation de miroirs

dans les ascenseurs afin d'améliorer l'accessibilité. Sur l'accessibilité du Numérique, 10 actions prévues, 3 ont été réalisées et 4 sont en cours. Parmi les actions engagées, il y a l'adaptation des supports de communication pour les rendre accessibles et la diffusion d'informations sur les dispositifs d'accessibilité téléphonique. La priorité pour 2024-2025 sera l'identification d'un référent accessibilité numérique afin d'assurer une meilleure prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap dans l'usage des outils numériques.

E. DESORBAIS présente le bilan de l'axe 3 du schéma directeur pluriannuel du handicap :

Axe 3 : Information, sensibilisation et formation

Cet axe est partagé entre la DRH et la DFVE. De nombreuses directions ont contribué à la mise en œuvre des actions prévues. Sur les 44 actions programmées, 24 ont été réalisées. Trois grandes thématiques ont été identifiées : l'information, la sensibilisation et la formation. Un focus particulier a été apporté à la sensibilisation au handicap durant cette période, permettant la mise en œuvre de l'ensemble des actions prévues dans ce domaine, à savoir : actions de communication et information menées, à destination des étudiants et des personnels, en situation de handicap ou non ; présence renforcée lors des journées d'accueil permettant de mieux diffuser les informations sur l'accompagnement proposé ; site Internet mis à jour pour garantir un meilleur accès aux ressources et dispositifs disponibles ; plan de santé mentale ayant fait l'objet d'une large diffusion ; déploiement de l'offre de formation, notamment à travers l'initiation à la langue des signes française (LSF) et des sessions de sensibilisation aux maladies psychiques. Certaines actions restent à finaliser, en particulier : la formation spécifique des chargés d'évacuation pour mieux prendre en compte les besoins des personnes en situation de handicap et les formations dédiées au personnel de la crèche sur le handicap et l'inclusion.

F. NAHIM présente le bilan de l'axe 4 du schéma directeur pluriannuel du handicap :

Axe 4 : Le handicap dans la pédagogie et la recherche

Cet axe comprend deux volets principaux : l'intégration du handicap dans la pédagogie, avec 14 actions prévues et le développement de la recherche sur le handicap, avec 8 actions programmées.

Concernant le handicap dans la pédagogie, sur les 14 actions prévues, 5 ont été réalisées et 3 sont en cours. Les avancées notables incluent la création d'un espace d'échange de bonnes pratiques, une accessibilité renforcée des documents pédagogiques sur Moodle et une mise en œuvre de l'exception aux droits d'auteur permettant la reproduction d'œuvres sur des supports adaptés. Les priorités pour 2024-2025 sont l'intégration des enjeux de la conception universelle dans les formations enregistrées au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles), la promotion d'une approche inclusive dans tous les secteurs professionnels et l'amélioration de la communication autour des dispositifs d'accessibilité en Bibliothèque universitaire. Concernant le handicap dans la recherche, sur les 8 actions initialement prévues, 3 ont été réalisées et 1 est encore en cours. Parmi les avancées : un recensement des travaux scientifiques sur le handicap et une participation au séminaire Agir et à la conférence Handitech & Innovation, renforçant la visibilité de la recherche sur le handicap. La priorité pour 2024-2025 sera d'encourager les contrats doctoraux handicap, afin de favoriser l'inclusion des chercheurs en situation de handicap. En résumé, sur 22 actions programmées, 9 ont été réalisées et 4 sont en cours. Les efforts se poursuivront pour ancrer davantage l'accessibilité dans les pratiques pédagogiques et soutenir la recherche sur le handicap.

E. DESORBAIS présente le dernier axe :

Axe 5 : Exclusivement destiné aux agents de l'établissement

Durant l'année universitaire 2023-2024, un accent particulier a été mis sur le recrutement des personnes en situation de handicap, avec un accompagnement renforcé en collaboration avec le médecin du travail ; le maintien dans l'emploi grâce à des aménagements de poste et des formations adaptées ; le développement de partenariats avec des structures spécialisées, telles qu'Escavie ou Cap Emploi ; un effort particulier sur l'accompagnement au retour à l'emploi après un congé de longue durée, en lien avec le service de gestion RH et le service formation. L'augmentation du taux d'emploi des agents en situation de handicap a été rendue possible par un accompagnement individualisé et à leur rythme, une prise en compte des réalités administratives et personnelles, notamment l'acceptation de la maladie, qui peut nécessiter du temps et un effort de communication renforcé, notamment lors des journées d'accueil. Par ailleurs, la Direction Financière a intégré des clauses spécifiques dans certains marchés, contribuant ainsi à la politique inclusive de l'établissement.

L'année universitaire 2023-2024 marque une avancée significative dans la mise en œuvre du schéma directeur. 65 % des actions sont désormais réalisées, chaque axe ayant dépassé les 50 % de mise en œuvre. Toutefois, plusieurs axes d'amélioration restent à explorer pour la troisième année de déploiement. L'établissement envisage la finalisation des actions en cours, une réflexion sur le prochain schéma directeur handicap, avec une éventuelle collaboration avec PSL et un renforcement du Réseau Handicap, afin d'assurer un accompagnement encore plus efficace pour les étudiants et les agents.

B. BOUCHARD salut le travail remarquable des équipes impliquées dans la mise en œuvre du schéma directeur. Il rappelle également les spécificités de l'Université, notamment à travers le rôle clé de la Fondation Dauphine, qui soutient la recherche, les bourses et la mobilité étudiante, notamment pour Londres et les départs à l'étranger, et l'égalité des chances. La Fondation constitue un atout différenciant pour Dauphine, car peu d'autres universités disposent d'un organe de financement aussi structuré pour soutenir ces initiatives.

P. DESSANS rend hommage à l'engagement de la Fondation qui finance un poste de soutien administratif à la Mission Handicap, doublant ainsi les moyens humains de cette dernière.

C. BELLAMY indique que l'Université affiche un taux d'emploi de personnels en situation de handicap de 5 %, soit l'un des taux les plus élevés parmi les universités parisiennes et établissements d'enseignement supérieur. Elle félicite l'ensemble des équipes pour cet engagement en faveur de l'inclusion et souligne que l'objectif légal de 6 % est en passe d'être atteint.

M. GUILLIOMET-DUCHE indique qu'une action sera mise en œuvre à l'échelle de PSL, en collaboration avec les recruteurs. Les offres d'emploi seront désormais systématiquement publiées sur le Jobboard de l'Agefiph, permettant ainsi de toucher un public plus large de candidats en situation de handicap, de renforcer les opportunités d'embauche et d'accroître encore le taux d'emploi de personnels en situation de handicap à l'avenir.

F. NAHIM indique que, dans le cadre de la Mission Handicap, l'accompagnement s'est élargi pour inclure les étudiantes atteintes d'endométriose et les jeunes femmes souffrant de règles douloureuses. Cette nouvelle mesure a été mise en place cette année, en partenariat avec la médecine préventive. Actuellement, 24 étudiantes ont déjà sollicité un accompagnement spécifique.

S. ABDELNOUR remercie les participants pour la présentation et souligne l'intérêt des actions mises en place. Une remarque assez anecdotique mais peut-être intéressante sur la question de l'accès et de la visibilité des aides. Elle a eu des retours de responsables de formation en L1/L2 et d'étudiants sur le terme de handicap, à mesure que les missions s'élargissent et que sont intégrées des questions de maladies psychiques, de troubles médicaux ou de douleurs gynécologiques. Selon les responsables de formation, certains étudiants sont réticents à s'adresser au Pôle Handicap, ne se considérant pas comme "handicapés". Pour le moment, le terme de handicap est associé à une famille de troubles dans lesquels les étudiants ne se reconnaissent pas forcément. Elle propose une réflexion sur l'éventuelle modification du terme employé afin d'améliorer l'accessibilité et l'utilisation des services d'aide par un plus grand nombre d'étudiants et de personnels.

F. NAHIM confirme que cette problématique est aussi perceptible au niveau des assistantes de formation. Elle précise que lorsqu'un étudiant fait état de difficultés, il est orienté vers son service pour une évaluation. Selon les besoins identifiés, il peut être pris en charge par la Mission Handicap, dirigé vers le service de psychologie ou vers l'assistante sociale. Un premier diagnostic est effectué afin d'orienter l'étudiant de manière appropriée. Elle explique également que lors des entretiens, certains étudiants ne s'identifient pas initialement comme relevant du champ d'action de la Mission Handicap, mais qu'à l'issue de l'échange, ils réalisent qu'ils peuvent bénéficier d'un aménagement. Dans ce cadre, un accompagnement est organisé, notamment via la médecine préventive. Elle souligne enfin que, bien que le premier contact avec le service puisse être difficile, le travail des assistantes de formation contribue à faciliter l'accès des étudiants à ces dispositifs, allant parfois jusqu'à les accompagner physiquement jusqu'au bureau.

B. BOUCHARD propose une réflexion avec la DFVE, afin d'intensifier la communication sur ces dispositifs et ainsi améliorer leur visibilité et leur accessibilité.

K. MULLER MEZIANI indique être confrontée à des cas concrets. En qualité de responsable d'UE et de Master, elle travaille avec des enseignants vacataires qui lui adressent des étudiants qu'elle ne voit pas, et qui sont très sensibles psychologiquement, en dépression. Elle souhaite transmettre à ces vacataires un fascicule ou un numéro, pour qu'ils puissent accompagner et aider ces étudiants. En effet, il est toujours délicat de dire aux étudiants qu'il faudrait aller voir un psychologue. Habituellement, elle les prend en charge, mais cela commence à faire beaucoup de monde. Concernant le Master 2, une aide est apportée aux étudiants en situation de handicap. Elle a un étudiant justement qui se confronte à des difficultés pour trouver un stage. Elle demande vers quelle personne elle peut l'orienter pour l'accompagner dans cette démarche, car elle n'a pas ces informations, sachant qu'il y a des entreprises partenaires très sensibles à ces sujets.

B. BOUCHARD réitère sa proposition d'intensifier la communication sur ces aspects. Envoyer des courriels ne suffit pas. Il y aura donc une réelle réflexion sur la rédaction d'un livret pour les enseignants-chercheurs et les personnels, livret qui serait mis à jour une fois par an et dans lequel il y aurait toutes les informations indispensables. Un travail doit aussi continuer à être mené sur l'ENT car il y a un vrai souci de passage de l'information.

F. NAHIM indique que tous les ans, en lien avec la DRE, un travail est effectué dans le cadre du Forum recrutement et la Cellule accueille. Il y a un enregistrement des étudiants en situation de handicap, qui peuvent trouver des stages, de l'alternance, parfois même des contrats après leur Master. C'est vraiment une très belle rencontre. Pour exemple, cette année, 63 rendez-vous ont été donnés pour 14 entreprises avec 21 étudiants en M1 et M2. Tous les ans, au mois de janvier, ils peuvent venir et postuler.

P. BERNARD informe qu'il est en contact avec Aude Van Effenterre, responsable du Pôle psychologique de PSL, pôle qui concerne également l'Université Paris Dauphine. Elle cherche activement à établir un lien avec les équipes, mais rencontre des difficultés à rendre son service visible. Il souligne que l'un des problèmes majeurs est l'accessibilité de l'information : lorsqu'il cherche un contact en cas de problème, il ne trouve pas aisément les informations relatives à ce service. Bien que celui-ci soit mentionné sur une page de PSL, il n'est pas suffisamment mis en valeur. Il lui a fait part de cette problématique, mais doute qu'elle ait pleinement pris conscience de l'importance de cet enjeu. Toutefois, il reconnaît son implication et le temps qu'elle consacre à essayer d'établir des contacts, notamment avec les responsables pédagogiques. Il est essentiel que tous les acteurs lui fassent remonter l'importance de la mise à disposition claire et visible des informations sur une source fixe.

B. BOUCHARD souligne que cette problématique est partagée par l'ensemble des services. Il convient de trouver des solutions pour améliorer la diffusion de l'information.

B. VENET exprime ses félicitations au Pôle handicap pour son travail. Il rappelle que le premier interlocuteur des étudiants est souvent l'assistante de formation et tient à rassurer sur le fait qu'elles adoptent une définition plus large de ces "publics empêchés". Il reconnaît que certaines démarches peuvent surprendre, mais il précise qu'elles orientent systématiquement les étudiants vers le Pôle handicap. Il salue également le travail des enseignants, qui signalent régulièrement des situations de détresse psychologique. Enfin, il remercie les étudiants pour leur engagement en faveur du bien-être de tous.

M-J. BELLOSTA souligne l'intérêt et la richesse du document présenté, mettant en avant le travail significatif réalisé sur cet axe. Elle insiste sur l'importance de prendre en compte les différentes catégories de handicap dans l'élaboration du futur plan, en distinguant les handicaps visuels, auditifs et de mobilité. Concernant ce dernier point, elle exprime une inquiétude quant à l'accessibilité des couloirs étroits. Elle attire ensuite l'attention sur les difficultés rencontrées par certains enseignants face à des étudiants en situation de handicap. Elle constate que certains enseignants, bien que non concernés personnellement par un handicap, se sentent démunis dans leur approche pédagogique. Elle interroge sur les solutions envisageables pour identifier et former ces enseignants.

E. DESORBAIS rappelle l'existence de formations destinées aux enseignants, tout en déplorant le faible taux de participation. Pour autant, cela fait partie des actions qui restent à développer avec un enjeu important.

M-J. BELLOSTA indique que les enseignants ne sont souvent pas conscients de l'existence de ces formations ou ne savent pas à qui s'adresser lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Certains adoptent des réactions inadaptées par manque de sensibilisation. Elle propose une réflexion sur la manière d'alerter et d'accompagner ces enseignants. Elle interroge ensuite sur la préparation du prochain plan, l'actuel étant prévu pour s'achever en 2025. Elle souhaite savoir si la mise en place de groupes de travail, qui avait été fructueuse par le passé, est prévue pour cette étape.

P. DESSANS confirme que l'échéance du plan est bien identifiée et que des premières réunions ont déjà eu lieu avec PSL afin d'assurer une coordination sur ces thématiques. Un calendrier et une méthodologie sont en cours d'élaboration, avec une finalisation du prochain SDPH prévue pour la fin du premier trimestre de la prochaine année universitaire. Une réunion avec la DRH est imminente afin de définir les modalités d'organisation. Une fois cette phase terminée, des groupes de travail seront lancés, intégrant les contributions des parties prenantes volontaires.

2. Ouverture d'un semestre délocalisé sur le Campus Dauphine – Londres pour le Master 1 Economie et Finance – parcours en formation initiale

R. CHANTIRI indique que les responsables du Master Économie et Finance ont envisagé la mise en place de ce projet en s'appuyant sur deux axes de réflexion principaux :

- Renforcement de l'ouverture internationale : l'objectif est d'offrir une expérience internationale aux étudiants du Master 1 Économie et Finance. Ce projet s'inscrit dans la continuité de l'ouverture d'un semestre délocalisé en Licence 3 Économie et Finance, mesure adoptée par le Conseil d'administration à l'automne dernier.

- Intégration au programme Erasmus Mundus : le Master Économie et Finance fait partie d'un programme Erasmus Mundus de prestige, associant l'Université Paris Dauphine à l'Université de Bologne et la LME de Munich. Ce programme, soutenu par l'Union européenne, repose sur la thématique "Greening Energy and Finance in Europe" et se concentre sur les enjeux de finance climatique. La convention entre les trois établissements a été signée en décembre dernier. Ce partenariat concerne un effectif de 30 étudiants répartis sur trois parcours académiques : chaque étudiant passe un an dans une université et un semestre dans chacune des deux autres. L'un des parcours prévoit un premier semestre de Master 1 à Dauphine, nécessitant ainsi des enseignements en anglais. L'idée est d'exploiter les ressources du campus de Londres afin d'y dupliquer ce Master et de réunir deux populations d'étudiants : 10 étudiants du programme Erasmus Mundus et 25 étudiants du Master 1 Économie et Finance de Dauphine. Les responsables ont mené des discussions avec le campus de Londres, aboutissant à une proposition pour un total de 35 étudiants.

Le programme proposé sera quasi identique à celui de Paris, avec une combinaison d'enseignants recrutés par Dauphine Londres et d'enseignants venant de Paris. Les tarifs s'aligneront sur ceux du semestre délocalisé en Licence 3. Les étudiants du programme Erasmus Mundus seront exonérés de frais d'inscription, conformément à la convention. Les 25 étudiants dauphinois devront s'acquitter de frais d'inscription s'élevant à environ 5 450 livres (soit environ 6 500 €), avec exonération pour les boursiers. Des discussions ont été engagées avec la Fondation afin d'obtenir des aides sur les droits d'inscription ainsi que des bourses de vie. Concernant le financement du programme, une enveloppe de 25 000 € par an sera allouée à la gestion du programme à Londres, montant négocié avec le campus de Londres et financé en partie par l'Union européenne. Plusieurs postes budgétaires ont été prévus dans la convention afin d'assurer la pérennité du programme.

D. GALLOIS-COCHET indique que le document mentionne le tarif que les étudiants devront payer pour le semestre concerné, mais ne précise rien concernant les paiements à l'UPD, où les étudiants passeront un semestre. Cela soulève la question de savoir s'il est envisagé de leur facturer 50 % des droits modulés. Cette interrogation avait déjà été soulevée pour d'autres parcours. Elle est consciente que la mise en place de cette tarification est complexe pour la scolarité centrale. La question avait été posée pour un programme de LSO, car quelques étudiants de L3 Gestion pouvaient effectuer leur semestre délocalisé. Il avait été répondu que quand cela concerne moins de 10 étudiants, il n'était pas possible de créer des cases. Cependant, force est de constater que cette idée de semestres délocalisés, qui est par ailleurs excellente, se développe dans

différents parcours et à différents niveaux. Elle demande ainsi comment faut-il s'adapter pour gérer la facturation des droits progressifs pour un semestre effectué à l'UPD. Cette solution serait la plus juste pour les étudiants et aussi la plus conforme aux préoccupations de l'Université en matière de collecte des ressources. De plus, il est mentionné dans la présentation que certains enseignants viendraient de Paris pour dispenser des cours à Londres. Cela soulève plusieurs interrogations. Tout d'abord, sur le principe, car si les étudiants se rendent à Londres, il n'est peut-être pas pertinent qu'ils retrouvent les enseignants qu'ils ont déjà eus à Paris. Cela soulève également la question du financement de ces déplacements : est-il prévu que Londres prenne en charge ces frais ou est-ce que cela constituera une charge supplémentaire pour l'UPD ?

R. CHANTIRI répond que, concernant la question des tarifs, le document ne mentionne effectivement rien concernant le semestre passé à Paris. Toutefois, dans le projet des tarifs, une colonne est bien prévue pour les étudiants en semestre délocalisé. La question a effectivement été soulevée et examinée sur la situation en LSO. La réponse donnée est qu'il était compliqué de prévoir une tarification pour un semestre délocalisé, car cela impliquerait de dupliquer les tranches de tarifs. Dans l'état actuel de la réflexion, il est vrai que dans le projet soumis, il est prévu un tarif nul pour le semestre passé à Paris. Cela étant dit, elle pense qu'il serait pertinent d'y réfléchir davantage. Les tarifs n'ont pas encore été votés, donc la question reste ouverte. Il est nécessaire d'étudier l'impact de cette mesure et de déterminer si un demi-tarif pourrait être une option, en tenant compte des préoccupations des responsables du Master qui craignent que cela soit trop dissuasif. Il conviendrait donc de trouver une solution qui propose des droits modulés adaptés. En résumé, la question est encore en suspens. En ce qui concerne les enseignants, dans le projet actuel, trois enseignants sont mentionnés. Il semble que les responsables du Master estiment que certains enseignements sont très techniques et qu'ils souhaitent les développer, au moins dans un premier temps. Cela dit, cette organisation n'est pas figée et peut évoluer. Un enseignement demandé par le programme Erasmus Mundus est particulièrement pointu, et il se trouve qu'un de nos collègues, reconnu pour son expertise, effectuera l'aller-retour entre Paris et Londres. Il y a donc trois enseignants concernés pour le moment. Quant à la prise en charge des coûts, après un débat approfondi, il semblerait que Paris assume la charge des heures d'enseignement. En revanche, il y a encore une discussion en cours concernant la prise en charge des frais de déplacement et d'hébergement.

K. MULLER MEZIANI demande si cela sera comptabilisé dans le service de l'enseignant, au cas où Paris prendrait en charge les heures d'enseignement. Si tel est le cas, cela pose un problème, car il manque déjà beaucoup d'enseignants, notamment ceux qui sont particulièrement qualifiés. Si c'est pour les envoyer à Londres, cela devient encore plus compliqué. De ce fait, elle demande s'il s'agit d'un service supplémentaire, et dans l'affirmative, quel est le tarif de rémunération.

B. BOUCHARD répond qu'il s'agit d'un semestre délocalisé. Les enseignants concernés auraient de toute façon été à Paris. Cela concerne des étudiants du M1 Économie, ainsi que des étudiants du programme Erasmus qui auraient été reçus à Paris, s'ils n'avaient pas été reçus à Londres.

R. CHANTIRI ajoute qu'il faudrait parvenir à remplir l'effectif, à savoir au moins 25 étudiants, sur les 65 au total. Il a été envisagé que, pour de nombreuses UE, les cours seraient donnés à Paris pour un seul groupe plutôt que pour deux. Elle pense que cela fait partie du service et la rémunération serait au tarif habituel.

B. BOUCHARD indique qu'il est impératif que ce système fonctionne, car si cela implique l'ajout d'un groupe et des coûts supplémentaires, il faudra évidemment réévaluer la situation. De plus, il ne faut pas omettre l'intérêt des étudiants pour ce semestre.

D. GALLOIS-COCHET souhaite préciser que, sauf évolution récente, ce qui avait été négocié dans le cadre du programme LSO est que, bien que les étudiants bénéficient d'une exonération des frais, mesure destinée à encourager la mobilité, étant donné qu'il s'agissait de peu d'étudiants, le campus de Londres devait reverser un droit fixe d'environ 500 €, correspondant aux droits moyens calculés selon les tarifs LSO. Donc, ces étudiants sont exonérés sans négocier que Londres reverse un droit fixe, Dauphine finance alors indirectement le campus de Londres, lui permettant ainsi de créer des groupes. Par conséquent, Dauphine renoncerait à des droits sans obtenir de compensation. Si cette pratique se développe, cela pourrait poser un problème.

P. BERNARD indique que, même si cela ne se développe pas, il pense que le simple fait que cette initiative existe soulève des problèmes. Il trouve étrange d'investir dans les campus étrangers, alors qu'il est répété sans cesse qu'ils doivent être à coût nul, et qu'il faut faire attention aux formations et réduire les volumes. Il souhaite obtenir une évaluation du coût réel des campus étrangers, car il a des doutes sur la véracité de cette notion de coûts nuls. Il ne sait pas si une telle évaluation est réalisable. Lors de la mise en place de ces formations, il y a des aspects qui échappent à tout contrôle comptable.

B. BOUCHARD indique qu'il sera peut-être possible de faire un bilan. Cependant, il convient de noter que, concernant le campus de Londres, des royalties assez conséquentes ont été versées à Dauphine Paris ces dernières années, bien qu'il y ait eu une petite difficulté cette dernière année. L'objectif est bien que ces campus deviennent autonomes et autofinancés, de sorte qu'ils ne représentent pas une charge pour les équipes parisiennes. C'est cela, la trajectoire à suivre.

R. ARIBI confirme que cela ne sera pas un exercice facile, car il s'agit de filiales, juridiquement parlant. Cependant, elles ne sont pas consolidées dans les comptes. Elles sont autonomes dans leur gestion financière, ce qui complique l'évaluation de leurs coûts.

B. BOUCHARD indique que le Campus de Londres accueille environ 90% d'étudiants français, venant de Paris ou d'autres écoles à l'étranger. Il est donc nécessaire de développer de véritables diplômes destinés aux étudiants internationaux, de manière à créer un véritable campus international, avec des diplômes propres et une attractivité renforcée.

Le Conseil approuve à 21 voix pour, 6 voix contre et 4 abstentions, l'ouverture d'un semestre délocalisé sur le Campus Dauphine – Londres pour le Master 1 Economie et Finance – parcours en formation initiale.

3. Formation continue

Conformément à ce qui a été indiqué en préliminaire, il n'y aura pas de présentation des trois créations de certificats proposées. Les administrateurs sont invités à débattre le cas échéant.

- a. Création du Certificat on Line Contrôle de gestion avec First Finance
- b. Création du Certificat Commodity Trading & Responsabilité globale avec le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)
- c. Transformation du Certificat « Transformer par l'innovation : Lean, Agile & Design Thinking » vers une formation certifiante en ligne en anglais sur la transformation d'entreprise : « Certificate on line Business Transformation »

S. ABDELNOUR indique être perplexe par la présentation de ces trois certificats. Il lui semblait que, pour valider des dossiers de formation continue, un prérequis minimal était de savoir qui enseignerait. Il était même demandé parfois qu'une proportion significative d'enseignants dauphinois soit présente pour valider. Or, sur les trois certificats proposés, il n'y a aucun nom d'enseignant. Cela rend l'examen de ces dossiers totalement impossible. En outre, dans le premier certificat, elle demande pourquoi 70 % des recettes sont reversées à un partenaire dont le rôle n'a pas été défini. Elle ne comprend pas comment cela a pu être validé en CFVE dans ces conditions. Ce dossier manque cruellement d'informations. De plus, concernant First Finance, il semble s'agir d'un catalogue de formations. Cela contribue probablement à la visibilité des enseignements et des formations proposées, mais quel est le rôle de First Finance et pourquoi l'Université toucherait 30 % des recettes. Elle pense qu'il est impossible de valider ce dossier dans son état actuel.

B. BOUCHARD répond que cela a probablement été présenté en détail en CFVE. Il serait en effet utile d'obtenir les noms des enseignants. Cependant, ces éléments ont déjà été abordés lors des discussions préalables. Au Conseil d'administration sont présentés principalement les aspects financiers.

S. DUIZABO s'excuse de ne pas avoir présenté les détails dans les moindres précisions. Concernant First Finance, le porteur du projet est Nicolas Berland. Il sera responsable de la conception complète du support en ligne qui sera proposé. First Finance prend entièrement en charge la production, l'animation, le montage, la mise en ligne, la communication et la commercialisation de ce dispositif. L'Université ne débourse rien, en toute transparence. Il s'agit d'une opportunité d'obtenir une ressource en ligne à titre gracieux. Cela représente également une opportunité pour nos étudiants de formation initiale de bénéficier de ce support. L'expérience a montré que si l'Université était amenée à le réaliser elle-même, elle n'aurait ni la capacité en termes de temps, ni les moyens nécessaires, ni la communication pour obtenir un retour sur investissement comparable. Ce dispositif existe déjà avec d'autres écoles et institutions sérieuses, telles que les Mines, HEC, et d'autres, qui ont aussi choisi cette plateforme. Pour Dauphine, il s'agit d'une expérimentation. Il n'y a pas d'investissement, hormis le temps de Nicolas Berland.

A S. ABDELNOUR qui demande qui sera responsable du contenu et de l'enseignement, S. DUIZABO répond que Nicolas Berland assurera l'intégralité du cours. Pour clarifier, il y a une partie en ligne synchrone et une partie asynchrone. Pour la partie asynchrone, Nicolas Berland conçoit le cours et met à disposition son contenu et ses compétences. Une fois cela tourné, il y a une partie animation, avec des sessions en ligne à une fréquence d'une fois toutes les 4 ou 5 semaines. Ces sessions seront animées par lui seul. C'est particulier, mais dans les autres cours proposés par First Finance, c'est généralement un seul enseignant ou un auteur qui anime autour d'un ouvrage. Par exemple, le cours d'HEC sur la finance d'entreprise est animé par Pascal Thierry, un auteur de référence dans ce domaine, qui enseigne autour de son livre, de la même manière que Nicolas Berland le fera avec l'ouvrage qu'il a écrit sur le contrôle de gestion. Une précision sur les deux autres Certificats : pour le Business Transformation, les cours seront assurés par des intervenants de Dauphine, Anaïs Boutru et Aurore Haas, et deux intervenants extérieurs qui font déjà cours en formation initiale dans le Master Business Transformation ; pour le Certificat avec le CNAM, une partie du programme, déjà réalisé dans le cadre du Master 212, est proposée. Ce sont donc les mêmes interlocuteurs qu'en formation initiale, ni plus ni moins.

M-J. BELLOSTA indique que lors de la précédente mandature, il était demandé de fournir la liste des intervenants. Lorsqu'il était constaté que ces intervenants étaient extérieurs à l'Université, il a été demandé au CFVE de revoir le projet. Si elle comprend bien, pour le premier Certificat, un seul intervenant est prévu et le coût de la formation s'élève à 18 000 € par participant.

B. BOUCHARD indique qu'il s'agit d'un intervenant de qualité. Il est un fait que la formation continue génère des ressources assez conséquentes. Même si l'Université propose des formations de haut niveau, malgré cela, il est difficile, dans la plupart des cas, de les assurer sans soutien extérieur. La participation d'intervenants extérieurs est un élément essentiel dans le cadre de la formation continue.

P. PEGON indique que, d'après le descriptif, il y a une correction par les pairs. Il demande si de ce fait les étudiants se corrigent mutuellement.

S. DUIZABO répond qu'une partie de l'évaluation repose effectivement sur la correction entre pairs. Il s'agit d'une modalité déjà en usage dans la formation initiale. Cela peut sembler surprenant, mais cette méthode s'avère particulièrement efficace.

Le Conseil approuve à 20 voix pour, 6 voix contre et 7 abstentions, la création du Certificat on Line Contrôle de gestion avec First Finance.

Le Conseil approuve à 23 voix pour, 6 voix contre et 4 abstentions, la création du Certificat Commodity Trading & Responsabilité globale avec le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).

Le Conseil approuve à 22 voix pour, 6 voix contre et 5 abstentions, la transformation du Certificat « Transformer par l'innovation : Lean, Agile & Design Thinking » vers une formation certifiante en ligne en anglais sur la transformation d'entreprise : « Certificate on line Business Transformation ».

VII. Questions administratives et financières

- Prise à participation de l'Université Paris Dauphine – PSL à la société Université Paris Dauphine – PSL Dakar

B. BOUCHARD indique que les projets présentés nécessitent une validation avant leur transmission aux instances compétentes. Une fois validés, ces documents seront adressés au Rectorat, qui les transmettra au ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR), lequel les fera suivre au ministère des Affaires Étrangères, ainsi qu'à la Direction Régionale des Finances Publiques pour approbation. Ce processus est assorti d'un délai de réponse, avec une échéance précise. Il est important de noter qu'en l'absence de retour dans les délais impartis, l'approbation est considérée comme tacitement accordée. Il serait préférable d'obtenir une réponse rapide, afin de pouvoir ouvrir les formations concernées dans les meilleures conditions. Il est possible que des ajustements soient demandés à l'issue des retours des différentes instances. Si c'est le cas, cela sera alors présenté devant le Conseil d'Administration, idéalement lors des séances du 28 avril ou du 26 mai, pour voter définitivement la convention-cadre, ainsi que la prise de participation de l'Université dans cette société.

S. BRISARD indique que ces éléments ont déjà été soumis en novembre 2024. Toutefois, l'approbation sur le pacte d'actionnaires et les statuts de la société doit être renouvelée. Il est essentiel de noter que lors du Conseil d'Administration du 28 avril ou du 26 mai, deux délibérations distinctes seront examinées : la première portera sur l'approbation du projet en tenant compte des avis rendus par les ministères, et notamment par le Rectorat ; la seconde visera à désigner les représentants de l'Université au sein de cette nouvelle structure.

B. BOUCHARD indique que l'Université deviendra alors actionnaire à hauteur de 25 % dans cette société. Cette prise de participation ne s'accompagne d'aucun apport en capital de la part de Dauphine. En revanche, le partenaire, BEM Dakar, effectuera un apport en capital de l'ordre de 15 000 €. Deux organes majeurs structureront la gouvernance de cette société : le Conseil Scientifique et le Conseil d'Administration. Chacun de ces organes comprendra trois représentants de Dauphine et trois représentants désignés par BEM. Il est également prévu que le Président de Dauphine assume la présidence de cette société et dispose d'une voix prépondérante. Dès lors, et malgré cette participation minoritaire en capital, il sera possible d'exercer un contrôle effectif sur la structure à travers la majorité au sein des instances de gouvernance. Enfin, depuis les discussions précédentes, un Conseil d'orientation a été ajouté. Il s'agit d'un organe purement consultatif, destiné à accompagner les réflexions stratégiques de la société.

C. BELLAMY ajoute que lorsque ce projet avait été soumis au vote en novembre dernier, sous la présidence de Monsieur Mouhoud, il s'agissait alors d'un partenariat, terme qui n'a pas de valeur juridique contraignante. Aujourd'hui, il s'agit bien d'une prise de participation. Pour autant, le projet en lui-même n'a subi aucune modification. Seuls les termes employés et le cadre juridique ont été précisés.

P. PEGON indique, qu'en novembre 2024, tous les administrateurs présents aujourd'hui n'étaient pas encore en fonction. Il est donc difficile de se prononcer sur un projet dont les membres n'ont pas eu connaissance auparavant. Les documents fournis ne permettent pas, en l'état, d'en apprécier pleinement la portée et le contenu.

B. BOUCHARD apporte quelques précisions à ce sujet. Le partenaire, BEM Dakar, est une école de management de renom en Afrique. À plusieurs reprises, elle a été distinguée comme la meilleure business school d'Afrique subsaharienne, notamment dans le classement du journal Jeune Afrique. Fondée en 2008, elle accueille aujourd'hui environ 3 000 étudiants et dispose de 40 implantations à travers le continent. Dauphine collabore déjà avec BEM depuis 2022, notamment dans le cadre du MBA IP, qui est partiellement dispensé à Dakar. L'objectif de ce projet est de développer davantage sa présence sur place, à travers l'ouverture de deux formations continues : l'Executive Master en Audit et Conseil des Systèmes d'Information, ainsi que l'Executive Doctorate. Il était également envisagé de lancer un Magistère de Gestion sur trois ans, mais il y a eu un obstacle technique : il n'est pas possible d'organiser une Licence en un an, ce qui compliquait la délivrance du niveau L3 du Magistère. Une autre solution a donc été proposée, un Master en Management en formation initiale. La coordination académique de ces formations sera assurée par des collègues issus principalement de l'équipe d'Économie de DIAL, qui entretient déjà des liens solides avec Dakar et y mène régulièrement des recherches. Ce partenariat repose sur des bases solides et ne présente pas de risque majeur pour Dauphine. Les relations entre les équipes sont excellentes, notamment sur le plan financier. Les formations seront dispensées dans les locaux de BEM, qui seront loués à la société. Bien que l'Université ne réalise aucun

apport en capital initial, il faudra rester vigilants sur la gestion financière du projet. En effet, un apport en compte d'associé pourrait être envisagé à terme, sachant que l'Université est responsable à hauteur de 25 % de la société. Afin d'assurer un suivi rigoureux, Florence Arestoff, porteuse du projet, a été désignée comme Déléguée de Dauphine Paris pour ce partenariat. Elle jouera un rôle clé dans la supervision quotidienne des opérations.

M-J. BELLOSTA demande si une fois ces votes entérinés au Conseil d'Administration, le projet fera-t-il l'objet d'un suivi régulier ou bien, dans la mesure où il s'agit d'une entité juridiquement indépendante, aucun retour ne sera prévu devant le Conseil d'Administration.

B. BOUCHARD répond que d'un point de vue strictement légal, aucune obligation de suivi ne s'impose. Toutefois, il serait souhaitable de faire des points d'étape réguliers sur les différentes implantations de Dauphine à l'international. Il pense d'ailleurs que cela n'a pas été suffisamment fait par le passé. Même si ce projet ne constitue pas à proprement parler un campus, il sera possible d'envisager, comme pour Londres ou Tunis, de consacrer des séances du Conseil d'Administration à des présentations des initiatives à l'étranger.

M-J. BELLOSTA indique effectivement d'avoir parfois le sentiment que des décisions sont prises, mais qu'aucune information n'est communiquée par la suite. L'enjeu pour Dauphine est de renforcer sa visibilité en Afrique. Cependant, à la lumière des expériences passées à Tunis et à Londres, et une fois ces projets mis en place, une certaine autonomie s'installe, faisant que le Conseil d'Administration, ainsi que le CFVE, sont peu informés des évolutions. Or, l'établissement engage son nom et son image. Il est donc essentiel qu'un suivi soit assuré.

D. GALLOIS-COCHET indique n'avoir aucune réserve quant au projet lui-même, qui lui semble particulièrement intéressant. Toutefois, en tant qu'enseignante-chercheuse spécialisée en droit des sociétés, elle ne peut pas voter favorablement sur les documents qui sont présentés. Si un problème survenait ultérieurement, il pourrait lui être reproché d'avoir validé des documents comportant des clauses potentiellement problématiques. Elle ne va pas entrer ici dans une analyse exhaustive des éléments qui lui semblent poser difficulté, mais elle considère qu'il existe des problématiques de fond dans les dispositions prévues par ces statuts et ce pacte d'actionnaires.

B. BOUCHARD espère que ces éventuelles difficultés seront relevées lors de l'examen des documents par les ministères compétents. Quoi qu'il en soit, il pense qu'il est possible, à ce stade, de se prononcer sur le principe de ces textes. Si des ajustements s'avèrent nécessaires à la lumière des remarques des ministères ou d'autres experts, alors seront intégrées les modifications requises. Il demande à D. Gallois-Cochet de transmettre les éléments qui, selon elle, posent des problèmes. Cela permettrait d'encadrer au mieux la conformité réglementaire de ces documents, si besoin.

F. BLANCHOT souhaite des informations relatives à la pertinence du choix de création d'une société pour encadrer cette coopération. En quoi la mise en place d'une structure juridique distincte constitue-t-elle une valeur ajoutée par rapport à un ensemble de partenariats portant sur des projets de diplômes communs ou dauphinois en collaboration avec un partenaire local ? En d'autres termes, pourquoi privilégier ce montage plutôt qu'une succession de conventions propres à chaque programme de formation que l'Université souhaite dispenser localement ?

B. BOUCHARD répond que l'un des principaux avantages de cette structuration repose sur la question de l'agrément des formations et la capacité à délivrer des diplômes. Pour l'établissement BEM Dakar, la possibilité d'introduire de nouveaux diplômes est loin d'être évidente d'un point de vue administratif et réglementaire. La création d'une société offre une voie facilitée pour obtenir ces autorisations.

A F. BLANCHOT qui demande si les diplômes délivrés seront donc de cette nouvelle entité juridique, B. BOUCHARD répond par l'affirmative. Cette approche invite d'ailleurs à réfléchir plus largement sur la stratégie de développement à l'international, notamment en ce qui concerne les campus de l'Université. Il faut s'interroger sur les modalités optimales pour déployer ces formations à l'étranger. Certains cas, comme les Licences LSO, présentent des particularités, mais de manière générale, l'un des principaux obstacles à cette expansion est la volonté d'exporter les diplômes parisiens en conservant l'ensemble des contraintes associées. Avec ce nouveau modèle, l'objectif est de proposer des diplômes locaux, qui ne soient pas simplement une reproduction des diplômes parisiens, tout en maintenant un niveau d'exigence élevé et un contrôle de la qualité académique. Cela permettra de développer plus largement les activités sans alourdir les équipes pédagogiques de Dauphine Paris.

S. BRISARD ajoute qu'il faut également prendre en compte le fait que ces documents ont été rédigés en conformité avec le droit sénégalais, qui présente certaines spécificités par rapport au droit français. Il faudra examiner les points qui semblent poser difficulté, mais il est important de rappeler que de nombreuses discussions ont déjà eu lieu à ce sujet.

B. BOUCHARD confirme que la rédaction des statuts et du pacte d'actionnaires a bénéficié de l'expertise d'un spécialiste du droit sénégalais. Cela a permis de garantir la conformité des textes avec la législation locale.

Le Conseil approuve à 17 voix pour, 7 voix contre et 9 abstentions, la prise à participation de l'Université Paris Dauphine – PSL à la société Université Paris Dauphine – PSL Dakar.

B. BOUCHARD indique qu'au vu du nombre d'abstentions, il faudra vraiment faire une présentation du projet par Florence Arestoff au cours d'une autre séance du Conseil d'administration.

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

Des documents explicatifs ont été mis à la disposition des administrateurs.

1. Conventions et contrats
2. Subventions des associations généralistes et de filière
3. Forum Alternance 2025
4. Tarifs du séminaire intensif de FLE (Français Langues Etrangères)

Avant de clore cette réunion à 19H45, B. BOUCHARD rappelle que le prochain Conseil d'administration aura lieu le 28 avril 2025, à 16 heures.

Bruno BOUCHARD