

PROCÈS VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 11 DECEMBRE 2023

LISTE DE PRÉSENCE

Collège - A - Professeurs et personnels assimilés

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

MM. MOUHOUD, BLANCHOT

Absentes et représentées : M^{mes} GUILLARD, MERAD

Absents et représentés : MM. CARDALIAGUET, AGRIKOLIANSKY

Collège - B - Autres enseignants et assimilés

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

M. AIRIAU

Absente et représentée : M^{me} ABDELNOUR

Absents et représentés : MM. OXIBAR, ABONNEAU

Collège des Personnels BIATSS

Présentes : M^{mes} PARMAS, LEHINGUE

Absentes et représentées : M^{mes} LENFANT, BOUABID

Collège des Etudiants

Présents : M^{me} ABBES

MM. SOLER, ABID, LIEBEL, KUEN

Absentes et représentées : M^{mes} DHIVER, GOLDSTEIN, GALIN

Collège des Personnalités extérieures

Présents : M^{me} ORAIN

MM. CHENUT, REDLER

Absentes et représentées : M^{mes} DE GRENIER, ZIGNAGO

Absente : M^{me} GARRIGOS

Absent et représenté : M. BRICE

Absent : M. DUVAL

Représentante du Recteur

Présente : M^{me} BELLAMY

Membres de droit

Présents : M^{mes} GELIN, GALLOIS-COCHET, OKRET-MANVILLE

MM. PELTRAUULT, DUIZABO, FEJOZ, ZECLER

Invités permanents

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

MM. BRISARD, ARIBI, DAMART, FOURNIAL, BOUCHARD-DENIZE, MIAS, BERLAND

Procurations :

- Pierre CARDALIAGUET donne procuration à El Mouhoub MOUHOUD

- Valérie GUILLARD donne procuration à El Mouhoub MOUHOUD

- Eric AGRIKOLIANSKY donne procuration à Sophie LEMAIRE

- Myriam MERAD donne procuration à Sophie LEMAIRE

- Sarah ABDELNOUR donne procuration à Marie CARCASSONE-ROUIF

- Bruno OXIBAR donne procuration à Rouba CHANTIRI

- David ABONNEAU donne procuration à Aude SZTULMAN

- Patricia LENFANT donne procuration à Stéphane AIRIAU

- Khadija BOUABID donne procuration à Christine LEHINGUE

- Lou DHIVER donne procuration à Téo SOLER

- Cassandre GOLDSTEIN donne procuration à Mariem ABBES

- Marion GALIN donne procuration à Marlon LIEBEL

- Noémie DE GRENIER donne procuration à Marie CARCASSONE-ROUIF

- Pascal BRICE donne procuration à Stéphane AIRIAU

- Soledad ZIGNAGO donne procuration à Aude SZTULMAN

En cours de séance :

- Martine CARRE-TALLON donne procuration à Fabien BLANCHOT

- Christophe CHENUT donne procuration à Hélène ORAIN

- Jérémy REDLER donne procuration à Hélène ORAIN

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

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

- Il s'agit de la dernière réunion des membres du Conseil d'administration de l'année 2023. La prochaine séance se tiendra le 15 janvier 2024.

- Une réunion d'information ressources humaines se tiendra le 18 décembre prochain, au cours de laquelle sera présenté un bilan complet de l'année 2023, sous forme de webinaire *via* Teams, en présence notamment de Sophie Lemaire, Florence Gelin, Murièle Sebert et Emmanuèle Wolff. Ceux qui souhaitent y participer sont les bienvenus.

- Les élections partielles du Conseil scientifique auront lieu courant février 2024. Les différentes listes ont été prévenues pour la composition du Comité consultatif des élections.

- William Buchs est le nouveau Directeur du SUAPS, le service des sports de l'Université, depuis le 23 novembre 2023, remplaçant Florence Benoit-Moreau, qui assurait l'intérim.

- Une table ronde sur "La laïcité, mises en perspective et enjeux pour l'Université" aura lieu demain, à l'occasion de l'anniversaire de la Loi du 9 décembre 1905 sur la séparation de l'Église et l'État. Il est important d'informer les usagers sur la laïcité à l'Université, car il existe encore des confusions entre le lycée, le collège et l'Université. A cet effet, différentes personnalités participeront à l'événement, ouvert à tous les étudiants et enseignants, telles que Jean-Luc Bianco, ancien Ministre et Président de l'Observatoire de la laïcité, Isabelle de Mecquenem, membre du Conseil des sages de la laïcité et Professeure agrégée de philosophie, spécialiste de la laïcité à l'Université, Camille Taillefer, Professeure d'Histoire-géographie et Valentine Zuber, Directrice d'études à l'École Pratique des Hautes Études.

- Le Président se réjouit de l'élection de Jérémy Redler, Alumni dauphinois et membre du Conseil d'administration représentant de l'Ile-de-France, en qualité de Maire du XVI^e arrondissement de Paris et lui adresse ses sincères félicitations. Jérémy Redler remercie l'Université pour la qualité de l'enseignement qu'il a reçu.

- L'Institut Intelligence Artificielle (IA) et Société vient d'être créé, à l'initiative de l'Université Paris Dauphine, de l'École Normale Supérieure (ENS) et de la Fondation Abeona. L'ouverture a eu lieu la semaine dernière à l'ENS lors d'une table ronde autour de cette question des liens entre l'IA et la Société. Cet Institut aura une tâche tout à fait importante pour la Science et la Société.

B. BOUCHARD-DENIZE indique qu'il s'agit d'une très belle réalisation, encore en cours de construction, puisque plusieurs axes thématiques ont été définis. Un Comité de très haut niveau a aujourd'hui la charge de recruter les différentes personnes sur les différents axes, y compris le futur Directeur de l'Institut. Ce projet se veut extrêmement ambitieux, car l'Institut doit devenir une référence mondiale dans ces thématiques-là. Il faut aussi penser que cela s'inscrit dans le cadre du cluster IA à la suite de PRAIRIE, donc dans une dynamique extrêmement forte de visibilité et une volonté de porter à l'international ce que l'Université est capable de produire en IA, à la fois du côté Mathématiques/Informatique, mais aussi du côté de la réflexion autour de l'utilisation de l'IA ou de l'appropriation de l'IA dans toutes les sphères. Cette création et la levée de fonds pour financer cet Institut est une belle réussite.

- Le président annonce également la création et le lancement de Dauphine Éclairage, nouveau média scientifique en ligne sur les grands sujets contemporains (santé, choc technologique, IA, choc démographique, environnement, transition écologique...). Il s'agit de mobiliser les travaux des chercheurs des différents Laboratoires de l'Université et permettre un accès au plus grand nombre. L'objectif est de valoriser les travaux de recherche des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'Université, sous des formes accessibles à un public nombreux, et lutter ainsi contre les *fake news* et la déformation des résultats scientifiques. Le Président remercie tout particulièrement les enseignants-chercheurs de leur contribution, car sans cela, ce média n'aurait pas pu exister, ainsi que tout le Comité éditorial et tout particulièrement la Direction de la communication pour son travail tout à fait remarquable.

- Le CEREMADE a obtenu une deuxième bourse du European Research Council (ERC). Les bourses ERC sont des bourses de recherche européennes extrêmement sélectives et très abondées. Justin Salez, spécialiste des probabilités, vient d'en obtenir une en Mathématiques. Ce résultat honore l'Université Paris Dauphine - PSL.

- L'Agence des Marchés Financiers (AMF) vient de décerner le prix 2023 du jeune chercheur en Économie à Sylvain Carré, dauphinois et membre du LEDa. Il s'agit d'une reconnaissance des travaux en Finance, effectués en Économie à l'Université.

I. Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 6 novembre 2023

Le Conseil d'administration approuve à l'unanimité, soit 30 voix pour, le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 6 novembre 2023.

II. Finance

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

1. Budget rectificatif 2023

2. Budget initial 2024

R. ARIBI indique qu'en principe, le budget de l'année en cours est toujours révisé par rapport à la prévision initiale. La seule nouveauté ici est de présenter ces deux projets de budget en même temps. Il a fallu réviser le budget rectificatif 2023 sur trois points : l'augmentation de la masse salariale, à hauteur de 2,8 M€ ; l'évolution des ressources, d'un peu plus de 3 M€ ; et la baisse du coût de l'énergie par rapport à la prévision initiale, à hauteur de 2,2 M€, ce qui est une très bonne nouvelle, sachant que le prix du mégawattheure a beaucoup fluctué ces 12 derniers mois. Tous ces mouvements-là amènent à un résultat déficitaire sur la fin 2023, à hauteur de 1,6 M€, à comparer avec ce qui a été présenté en décembre 2022 dans le cadre du budget initial 2023, à savoir un résultat déficitaire de 4 M€. Le résultat de l'Université s'est donc amélioré sur cette fin d'année, même s'il reste déficitaire. Concernant le budget 2024, il existe deux points de contexte : d'une part, le surcoût important de 3 M€, non compensé par l'État, d'un certain nombre de mesures ; et d'autre part, la décision, prise à

L'Université, de faire peser une partie de ce surcoût sur le fonds de roulement et une partie sur les budgets. Cela représente, pour 2024, un résultat déficitaire de 1,5 M€, donc quasi à périmètre constant avec ce qui est annoncé sur la fin 2023. L'Université va augmenter la Subvention pour Charge de Service Public (SCSP) de l'État, à hauteur de 178 000 €. Il y a plusieurs versements dans l'année de cette subvention et cela est ajusté en fonction de la dernière notification reçue. L'Université ajuste aussi à la hausse la Contribution de la Vie Étudiante et de Campus (CVEC) pour 70 000 €. Il s'agit ici d'une fiscalité affectée, à savoir une contribution payée par les étudiants au CROUS, effectuant ensuite un reversement à Dauphine. Sur cette contribution et lors de la prévision initiale, il était attendu 570 000 € et, finalement, il a été perçu 640 000 €, d'où cet ajustement à la hausse sur ce budget 2023. Concernant la baisse des recettes issues de la formation continue pour 500 000 €, en réalité, ce n'est pas une baisse d'activité, puisque l'objectif initial en 2023 était de 15 M€. Finalement, il a été perçu 14,5 M€. Compte tenu du volume financier, la somme de 500 000 € est plutôt un ajustement de fin d'année, en fonction des analyses et des projections d'atterrissage. La formation initiale sera augmentée de 1 M€. Ces revenus ont été générés à la suite de la mise en place de la réforme des grilles tarifaires, applicable dès cette rentrée 2023. La recherche contractuelle sera également augmentée de 1,1 M€. C'est une bonne nouvelle pour l'établissement, puisqu'il y a de plus en plus de contrats, notamment des contrats ANR, des contrats européens. L'Université va ajuster à la hausse les recettes diverses à hauteur de 1,4 M€, à savoir des recettes qui n'ont pas été prévues au budget initial 2023 volontairement. Il existait, en effet, des incertitudes sur un certain nombre de recettes diverses, notamment concernant les refacturations auprès du CROUS, occupant une partie des locaux avec quelques difficultés ; ou concernant les charges auprès de la Fondation. Lors de la construction du budget, il y avait donc beaucoup d'incertitudes, qui par prudence, n'ont pas été inscrites, mais qui ont été révisées au moment du budget rectificatif. L'Université avait décidé de baisser la taxe d'apprentissage à hauteur de 200 000 €, car il y a eu de nouvelles modalités de collecte. Désormais, les URSSAF collectent le solde de la taxe d'apprentissage, alors qu'auparavant, les entreprises la versaient directement aux établissements bénéficiaires. Cela est géré en plus par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), qui prend des frais de gestion au passage. De ce fait, l'outil informatique a connu un nombre de bugs assez impressionnant ; tous les établissements s'en sont plaint, car cela était extrêmement compliqué. L'objectif initial de la taxe d'apprentissage 2023 était de récolter 2 350 000 €, sachant qu'il a été décidé d'abaisser cet objectif de 200 000 €. Or, l'Université sera finalement à l'objectif, à savoir de 2 350 000 €, car elle attendait un dernier versement, et ce malgré l'envoi de tous les documents, qui n'étaient donc plus possible de rectifier. Sur le budget initial 2024, par rapport au budget révisé 2023, l'Université augmente la subvention d'État de presque 1 M€. La CVEC est ajustée de 20 000 €, avec une augmentation de la formation continue de 500 000 € ; l'objectif étant d'atteindre 15 M€. Il s'agit davantage d'une ambition affichée, que d'une hausse d'activité. La recherche contractuelle continue d'augmenter : 1 700 000 € de hausse par rapport à fin 2023. L'Université va encore baisser la taxe d'apprentissage, pour être très prudente. Elle ouvrira la taxe d'apprentissage en objectif 2024 à hauteur de 2 M€, en lieu et place de 2,3 M€, avec la possibilité de réajuster dans le cadre d'un budget rectificatif en fonction de la collecte. L'Université baisse ses recettes issues des partenariats entreprises pour 500 000 €, chiffre à prendre néanmoins avec prudence. L'objectif des recettes issues des partenariats entreprises était de 1,1 M€ sur 2023 ; l'objectif étant de 600 000 € pour 2024. L'année 2023 a sûrement été un peu surestimée. Pour autant et en réalité, les partenaires sont devenus de plus en plus exigeants, compte tenu du contexte financier. En effet, beaucoup de partenaires choisissent aujourd'hui, par rapport à avant, l'affectation de leur versement, à savoir : soit taxe d'apprentissage, soit partenariat ou soit mécénat. Et puis, sur la durée-même des partenariats, là où il était possible de signer des partenariats de trois ans, aujourd'hui, les partenaires préfèrent signer sur un an, avec la possibilité de pouvoir renouveler, s'ils trouvent une vraie valeur ajoutée. Un partenariat avec une entreprise comprend deux aspects : un volet communication, avec un engagement de communiquer sur la marque de l'entreprise lors des différents événements menés à Dauphine ; et un volet d'accès aux étudiants pour les besoins de recrutement des partenaires. Enfin, par rapport à 2023, l'Université a baissé ses recettes issues de projets internationaux, notamment avec celui de la Côte-d'Ivoire, qui s'arrête en 2024. Il y a donc une variation de moins 100 000 €. Concernant les dépenses, sur ce budget révisé 2023, l'Université a augmenté la masse salariale de 2,8 M€, par rapport à la prévision initiale 2023. Dans ces 2,8 M€, il y a déjà 1 M€ de mesures salariales, annoncées en juin dernier par le ministre de la Fonction publique, dans le cadre des rencontres salariales, et mises en œuvre par Dauphine en juillet dernier. Le rehaussement du point d'indice à hauteur de 1,5 % fait suite à un rehaussement de 3,5 % l'année précédente. Il existe également d'autres mesures salariales : la prime pouvoir d'achat pour un certain nombre d'agents dont la rémunération est inférieure à 3 200 € bruts ; le rehaussement de la prise en charge du transport, passant de 50 à 75 % ; des mesures, bas de grille, pour les catégories C et une partie des catégories B ... Toutes ces mesures, qui ont coûté 1 M€, n'ont pas pu être prévues en construisant le budget initial. Les 1,8 M€ restants sont, quant à eux, en lien direct avec l'augmentation de la recherche contractuelle, pour partie. Sur ce budget 2023, le fonctionnement a été baissé à hauteur de 3,6 M€ par rapport à la prévision initiale, dans lequel est inclus 2,2 M€ d'énergie. Les 1,4 M€ restants sont des choses assez classiques en clôture d'exercice, à savoir des crédits qui ne sont pas consommés à Dauphine. Ce budget rectificatif permet donc d'ajuster l'atterrissage sur cette enveloppe de fonctionnement. Sur la partie travaux, l'enveloppe est ajustée pour 945 000 €, en fonction du rythme des travaux. Il y a eu une baisse des investissements courants de 1,8 M€ par rapport à la prévision initiale. Là aussi, il s'agit d'un exercice assez classique de clôture et d'ajustement des budgets qui ne sont pas consommés sur cette fin d'exercice. Sans doute que les budgets ont été surestimés en investissement. En effet, il est toujours difficile de consommer de l'investissement lorsqu'il y a des projets ; parfois, les choses ne se passent pas comme prévu. Pour autant, il reste peut-être un travail à effectuer pour diminuer ces budgets-là d'un exercice à l'autre afin d'être au plus près. En dépenses sur le budget 2024, il y a une augmentation de la masse salariale par rapport à 2023, à hauteur de 1,5 M€. L'enveloppe d'investissement a été baissée de 2 M€. Cette baisse est un solde, c'est du net ; elle est en réalité de 4,6 M€ par rapport à 2023 parce que, sur cette année 2023, l'Université avait une enveloppe de 4,6 M€ pour notifier son marché de

nettoyage pour 4 ans. Lorsqu'un marché est notifié, il est indispensable d'avoir la totalité des crédits pour la durée du marché. Or, en 2024, cette totalité n'y est pas, d'où cette variation à la baisse. A côté de cela, il faut augmenter l'enveloppe de fonctionnement de 2,5 M€, ce qui est lié directement à la recherche contractuelle ; ajuster l'enveloppe de travaux par rapport à 2023 ; et augmenter les investissements courants de 500 000 € par rapport à 2023. En résumé, toutes enveloppes confondues, le budget initial 2024 est à 123 M€ de dépenses et le budget rectificatif 2023, également à 123 M€. L'Université est donc à périmètre constant. Les recettes ont subi plus de variations avec la recherche contractuelle. Entre 2019 et 2021, il y a eu 4 M€ de recettes issues des contrats. Et puis, en 2022, sont arrivés des ERC, des contrats européens et des contrats ANR, permettant d'augmenter ces recettes issues des contrats et dépassant ainsi les 5 M€. Idem sur 2023. En 2024, le montant prévu est de 7 M€ de recettes issues de contrats, à savoir : 31 % de contrats ANR ; 21 % de contrats européens ; 19 % de la Fondation partenariale et d'autres Fondations ; 17 % de contrats bilatéraux ; et 12 % de recettes recherches issues de PSL.

Concernant la formation, deux postes ont évolué. La formation initiale, ce sont les droits d'inscription des étudiants, avec une évolution des recettes depuis 2019. L'Université a clôturé 2022 avec des recettes issues des droits d'inscription des étudiants à hauteur de 9,5 M€. Sur cette projection à fin 2023 et en 2024 des recettes sur ce même poste, il est prévu 10,5 M€. Il est donc observé les 1 M€ supplémentaires que la réforme a générés en cette rentrée 2023. Sur la formation continue, il y a eu beaucoup de fluctuations depuis 2019. Le réalisé 2022 est de 14,5 M€ sur les recettes issues de la formation continue. Il est projeté, en 2023, de clôturer sur le même montant, avec pour ambition d'atteindre 15 M€ pour 2024. Concernant les dépenses énergétiques, il y a eu une fluctuation du coût depuis 2019, sur les deux postes cumulés, à savoir le gaz et l'électricité, qui est passé de 800 000 € à 1,5 M€ en 2022, dû à une augmentation du coût de l'énergie. En 2023, il est projeté de clôturer l'année à 1,8 M€, soit 800 000 € de surcoût par rapport à la consommation et au coût habituel. En 2024, il est prévu la même prévision, même s'il y aura des ajustements à faire, en cas de fluctuation du prix de l'énergie. La masse salariale a eu une augmentation de 1,5 M€, entre 2024 et 2023. Sur 1,5 M€, 46 %, c'est-à-dire un peu plus de 700 000 €, correspondent à des mesures imposées par l'État. Il y a évidemment des mesures salariales, dont une partie n'est pas compensée par l'État. Il faudra donc la prendre en charge. Il y a également des mesures LPR, intégralement financées, mais qui font tout de même partie des dépenses. Toutes ces mesures État représentent 46 % de la hausse en 2024. Et puis, 32 % sont des mesures établissement, c'est-à-dire à l'initiative de l'Université. En réalité, ce ne sont pas des créations de poste au sens « créations nettes de poste », ce sont 500 000 € de crédits affectés à la masse salariale, certes, mais affectés à la recherche. Enfin, il y a 22 %, soit 335 000 €, d'évolutions structurelles ou mécaniques. Concernant l'évolution de la dotation de l'État, affectée à la masse salariale, cela représente 90 % de la dotation globale ; les 10 % restants servant à financer le fonctionnement. En 2022, 2023 et 2024, l'Université est arrivée au plafond de la dotation, donnée par l'État, pour financer la masse salariale ; elle est de ce fait à saturation car il n'est pas possible de dépasser ce plafond. Une petite partie de la masse salariale État, certes marginale, est compensée par les ressources propres de l'Université. Il s'agit ici d'une anomalie car à Dauphine, il y a quelques cas d'agents titulaires ou d'autres postes de rémunération, financés sur les ressources propres, et qui devraient l'être par la dotation de l'État. Concernant l'évolution des ressources propres, avec la masse salariale financée sur les ressources propres, il existe une marge, et heureusement d'ailleurs, permettant de financer tout le reste au sein de l'Université. En résumé, la dotation de l'État est aujourd'hui saturée, pour financer la masse salariale des personnes qui émargent sur le plafond État, sachant que les ressources propres de l'Université prennent le relais pour partie. Concernant la soutenabilité des deux budgets présentés, pris sur trois années, 2022, 2023 et 2024, et sur trois postes compilés, ayant généré des surcoûts, à savoir les mesures salariales, l'énergie et l'inflation, il est à noter, qu'en 2022, le surcoût en non compensé par l'État était de 1,3 M€. L'Université aurait donc dû avoir un résultat déficitaire de 1,3 M€. Même logique en 2023 et en 2024. Or, en réalité, les déficits sont inférieurs à cela. En 2022, l'Université a clôturé avec un déficit de 755 000 €, ce qui signifie que le différentiel entre les 1,3 M€ de surcoût non compensé par l'État et la clôture 2022, soit 545 000 €, a été pris en charge par le budget de Dauphine. Un réel effort collectif a été fait dans les budgets, pour les réduire et prendre en charge ce différentiel. Pour 2023, le résultat prévisionnel déficitaire est à hauteur de 1,5 M€, ce qui signifie, qu'avec le surcoût, l'Université prend en charge un différentiel de presque 1,2 M€ dans son budget. De même, pour 2024, le différentiel est de 1,4 M€, pris en charge dans le budget, en contraignant davantage le budget des composantes au sein de l'Université. Ce choix a été fait, car l'Université a un programme de travaux. Plus les déficits sont importants, plus cela affecte le fonds de roulement. Et plus le fonds de roulement est affecté, plus il est nécessaire d'emprunter. L'Université a donc opté pour une position un peu médiane : celle de rester en déficit, mais de faire cet effort pour ne pas obérer le fonds de roulement de manière plus importante. En conclusion, les deux projets de budget présentés sont soutenables à court terme. Mais à moyen et long terme, avec le déclenchement d'un emprunt en 2026, la situation peut se compliquer d'un point de vue financier.

M. CARRE-TALLON évoque une petite inquiétude sur ce qu'il va se passer en 2026 au moment du déclenchement de l'emprunt. Elle a en tête un endettement d'environ 7 à 8 M€ dans des conditions de taux d'intérêt faible et à une époque où l'Université était excédentaire. Peut-être qu'elle va basculer sur beaucoup plus, vers les 12 M€, dans un contexte de taux d'intérêt beaucoup plus élevé, avec un déficit qui, vue de l'analyse, semble structurel, étant donné que cela vient essentiellement de mesures salariales imposées. Cela semble donc extrêmement difficile, en 2026, d'avoir les capacités de remboursement. Elle demande comment analyser la situation et quelles sont les voies envisagées.

R. ARIBI indique, qu'en réalité, l'emprunt envisagé, en tout cas dans le cadre du plan de financement initial, était autour de 7 à 8 M€. En 2020, il avait même bon espoir de ne pas devoir emprunter en 2026. Mais c'était sans compter toutes les difficultés rencontrées jusqu'à aujourd'hui. Cet espoir est aujourd'hui complètement effacé. A ce jour, l'Université est plutôt entre 11 et 12 M€ d'emprunts, sous réserve d'actualiser les chiffres en 2024. Les taux d'intérêt ont en effet augmenté, et puis la situation financière a changé. Dauphine a eu un accord de principe, accord un peu dérogoire, car en tant qu'établissement

public, elle ne peut pas emprunter, et la CDC avait analysé la situation de Dauphine au moment où elle a donné cet accord de principe, en 2018. Mais la situation a changé. Aujourd'hui, il faut chercher la solution pour 2026, qui est à la fois dans très peu de temps, mais pas trop quand même. Il y a des discussions régulières avec la tutelle, le Rectorat, ce qui va permettre de suivre la situation au fil de l'eau et de voir dans quelle mesure l'État pourra peut-être aider pour déclencher cet emprunt en 2026. Cela peut être une des solutions, même s'il y a peut-être d'autres manières d'alléger ce point-là, en travaillant sur les revenus, en regardant collectivement les marges de manœuvre pour pouvoir actionner un certain nombre de leviers et, peut-être, augmenter les revenus. Cela permettrait d'abonder le fonds de roulement et de diminuer la charge de l'emprunt.

E. M. MOUHOUD confirme que le surcoût de l'État, dû à ces chocs totalement exogènes, correspond exactement au déficit réel théorique de l'Université. Il existe quand même des pistes sur lesquelles un travail est en cours pour essayer de minimiser l'emprunt. D'abord, les taux d'intérêt d'aujourd'hui ne seront pas ceux de 2026. Ils ont commencé une décrue, qui sans doute se poursuivra, même si la Banque Centrale Européenne (BCE) a surestimé les hausses de taux, impliquant une situation conjoncturelle relativement compliquée en termes de croissance. En effet, la hausse de taux d'intérêt a été très brutale et plus importante que l'inflation ne l'exigeait. Il y aura donc une marge sur les taux d'intérêts nécessairement plus réduits. Par ailleurs, des appels à projets sont disponibles, sur lesquels il est possible de candidater afin de réduire la part de l'emprunt. Il sera expliqué à la tutelle que si l'Université parvient à maintenir les dotations par étudiant, deux fois plus élevées que ce qu'elles seraient si elle dépendait uniquement de la SCSP, c'est grâce à ses ressources propres. L'État doit donc également aider sur cette partie-là. Il reste optimiste sur la possibilité de contracter la part de la dette.

F. BLANCHOT indique que les ressources propres de l'Université ont toujours été reconnues comme particulièrement importantes. Il se demande qu'en est-il des autres Universités et si certaines arrivent à obtenir une compensation légitime supérieure à celle de Dauphine, qui est égale à zéro pour ce qui concerne le surcoût. Peut-être qu'il existe des marges de manœuvre en matière de négociation. Il constate également un écart croissant entre ressources propres et masse salariale. Il demande si l'effort doit venir en partie des collaborateurs de l'Université. Il y a un accroissement plus rapide des ressources propres que des salaires. Cela veut dire qu'une modération salariale est mise en œuvre et se fait au détriment des collègues. Il a eu des échos de contractuels disant n'avoir eu aucune compensation liée à l'inflation. Tôt ou tard, cela va revenir, car il ne pense pas que l'Université puisse être durablement soutenable, si l'inflation n'est pas prise en considération et si cela n'est pas intégré dans les salaires.

R. ARIBI répond que toutes les Universités ont les mêmes difficultés. Le fonds de roulement de l'Université est totalement gagé. Il a été obtenu de l'État de ne pas le ponctionner, ce qui n'est pas le cas de toutes les Universités, même si, en affichant ces déficits, Dauphine l'affecte elle-même. Et puis, l'État a compensé uniquement la masse salariale des titulaires. Le fait d'avoir des contractuels de manière plus importante que dans d'autres Universités pèse davantage à Dauphine. C'est ce qui fait la différence par rapport à d'autres Universités qui, dans une proportion importante, ont des titulaires et non pas des contractuels. Cela joue énormément.

F. GELIN précise que ce n'est pas forcément titulaires *versus* contractuels, mais surtout plafond État et emplois sur ressources propres. L'Université a une structuration budgétaire particulière, avec environ une moitié de ressources propres. Il y a aussi chez les BIATSS, en tout cas, presque la moitié des personnels financés par les ressources propres et qui ne seraient pas là sans ces ressources. C'est bien cela que l'État ne prend pas du tout en compte dans ses compensations. Par rapport à d'autres Universités, Dauphine ne connaît donc pas exactement le même impact de ces décisions nationales non compensées, car même si elles sont compensées, elles ne prennent en compte que la partie hors ressources propres. Donc, évidemment, le choc n'est pas le même.

E. M. MOUHOUD précise qu'une politique d'équité a été mise en place. Concernant les répercussions, l'ensemble des mesures de l'État, affectées aux titulaires, ont été compensées par l'Université sur les contractuels, en particulier les BIATSS. Les seules non-compensations concernent certains contractuels enseignants-chercheurs recrutés en 2016 avec des salaires largement supérieurs à ceux des professeurs titulaires. Cela a été fait de manière totalement discrétionnaire la politique de régulation qui a été mise en œuvre en 2017. Il y en a peu, 4 ou 5. Il tient à faire cette précision, car ce qui a été dit correspond à des fausses nouvelles.

S. LEMAIRE ajoute que la question s'est posée, car quelques salaires excèdent vraiment ceux des enseignants-chercheurs classiques, qui sont CDlisés à Dauphine depuis plusieurs années. Pour ces salaires-là, la décision politique qui a été prise, puisqu'ils ne sont pas dans les grilles, est de ne pas appliquer les mêmes règles que les contractuels à équivalence dans les grilles. Mais cela porte sur une petite poignée de personnes, pas plus.

F. BLANCHOT indique que ce sont peut-être des *fake news*, dans ce cas il l'indiquera aux assistantes de formation continue qui lui en ont parlé, car certaines lui ont dit avoir eu zéro augmentation. Peut-être qu'elles se sont trompées. Ce serait bien d'avoir l'information, car ils sont confrontés à des informations difficiles à vérifier.

M. SEBERT ajoute qu'il est un peu compliqué comme cela de dire ce qui a été versé ou pas. Il faut savoir de quoi elles parlent, car il y a eu plusieurs mesures salariales. Si cela concerne le point, cela a été compensé. Après, dans l'inflation, il y a d'autres choses, comme la garantie indemnitaire, qui répondent à d'autres critères. Ces mesures étaient déjà en place et sont reconduites. Mais sur la valeur du point, cela a été pris en compte pour tout le monde.

F. GELIN confirme que tous les personnels, hors exceptions indiquées par le Président, ont été augmentés selon la hausse du point d'indice. Pour autant, ce qui a été évoqué par les assistantes, est peut-être la prime inflation, car effectivement, elle n'a pas été attribuée à tout le monde. Cela dépend des niveaux et des plafonds communiqués par la tutelle.

H. ORAIN se demandait justement pourquoi l'Université prenait des mesures salariales alors que l'État en a pris par ailleurs. Elle a compris qu'il s'agissait d'une généralisation, elle remercie donc les intervenants pour cette précision. Sur les histoires de compensation, il n'y a rien de nouveau, cela fait 15 ans que l'État ne compense plus l'inflation. En revanche, la brutalité de la hausse des taux d'inflation et de celle des coûts afférents, qui affecte l'ensemble des établissements publics, est vraiment inédit et récent. Cela est inquiétant car cela bouleverse les modèles économiques de la plupart des opérateurs publics, et pas seulement les Universités. Elle pense que la stratégie exposée est très intéressante, celle consistant à choisir le niveau de déficit. Cela est un choix politique avec lequel elle se sent très à l'aise. Donc, afficher un niveau de déficit à peu près égal à la non-compensation des décisions prises par l'État et qu'il ne compense pas, est à la fois malin et juste. Elle pense que cela n'obère pas l'avenir, en tout cas, cela ne change pas fondamentalement les équilibres de moyen terme. Cela étant, cela soulève beaucoup de questions sur le modèle économique de l'Université ou sur les emprunts à venir. Pour autant, il y a quand même des possibilités, hors emprunt, de trouver des formes de financement un peu différentes. Cette semaine à nouveau, le Président de la République a annoncé un renforcement de France 2030, dans lequel il y a quand même des moyens. Certains établissements d'enseignement supérieur commencent à émerger sur ce type de financement, y compris pour des projets pédagogiques, ce qui est assez nouveau. Auparavant, il fallait démontrer la rentabilité à moyen terme des projets financés par ce biais-là. Aujourd'hui, dès lors qu'il y a un financement de projets pédagogiques, la rentabilité, au sens économique du terme, n'est pas assurée à moyen terme, même si elle est peut-être mesurable à long terme, et encore. Et il n'y a plus de besoins de financements publics privés ; ce type de condition a été levé, les établissements publics peuvent assez facilement émerger sur ces projet-là, pour peu que leur projet soit solide. Mais, en dehors de cette condition, aujourd'hui, il y a de vraies possibilités, pour les établissements de l'enseignement supérieur d'en profiter.

A R. ARIBI qui indique que c'est le cas pour la recherche, H. ORAIN répond que, pour autant, la formation étant maintenant incluse dans ces projets-là, cela change un peu le contexte. Concernant les emprunts, nul ne sait ce qu'il adviendra dans trois ans. Pour l'instant, c'est très hypothétique. Pour conclure, elle remercie pour cette présentation éminemment claire et très politique. Ce n'est pas une présentation technique ; en tant que personnalité extérieure, elle apprécie cela.

A. SZTULMAN s'associe à tous ces remerciements pour la clarté de la présentation. Elle revient sur le ratio qui avait atteint le plafond et sur le fait qu'il restait pour marge de manœuvre les ressources propres, qui sont utilisées à peine. Elle demande quelles sont les implications concrètes pour l'activité de l'Université. Le résultat théorique est un exercice extrêmement intéressant. D'abord, parce qu'il montre véritablement l'ampleur des difficultés vis-à-vis des tutelles. Aussi, il montre peut-être la capacité de l'Université à « fournir des efforts ». Elle s'interroge sur le coût engendré par ces efforts et se demande si toutes les marges de manœuvre ont été étudiées. À l'avenir, il sera peut-être possible de moins jouer sur cet aspect à faire des économies, indépendamment de tout ce qui est lié à l'incertitude. L'Université a su fournir des efforts pour un résultat théorique qui, dans les faits, est moins important car la manière de fonctionner a changé, peut-être parfois pour le mieux, peut-être parfois pas pour le mieux.

R. ARIBI indique que sur les ressources propres, le modèle de l'Université est un peu atypique par rapport aux autres Universités françaises. Presque la moitié du budget provient des ressources propres, l'autre moitié, des subventions de l'État. Ce n'est absolument pas le cas dans les autres Universités, ou très peu en tout cas. Cela signifie que lorsque les ressources propres prennent le relais, cela permet de ne pas geler de postes, ce que ne peuvent pas faire les autres Universités. Car lorsque celles-ci sont à saturation, elles ont très peu de ressources propres et ne peuvent plus rien faire. Donc, elles gèlent des postes. Ce n'est pas notre cas ici, à Dauphine. Et puis, sur les activités, quant au fait de contraindre davantage les budgets, il y a eu quelques marges de manœuvre. En préparant le budget 2024, des pistes intéressantes sont apparues, ne mettant pas en péril les activités de formation et de recherche. En revanche, ce n'est pas tenable dans le temps. Et il sera difficile d'user de ces stratégies d'année en année. En réalité, dans un avenir assez proche, ce sera peut-être une combinaison des deux : parfois, tenter de travailler sur les marges de manœuvre ; parfois, actionner quelques leviers sur les ressources propres. Mais il ne croit absolument pas à la stratégie de contraindre les budgets en dépense d'année en année.

E. M. MOUHOUD confirme que la plupart des Universités sont dans des situations très compliquées. Celles qui arrivent à faire face sont celles qui ont une part conséquente de ressources propres, comme Dauphine. Il va falloir faire attention à bien poursuivre dans cette stratégie d'autonomie. Dauphine est pratiquement la seule Université à avoir créé *ex-nihilo* des postes d'enseignants-chercheurs, tandis que d'autres ont gelé les postes pour assurer le GVT avant même les chocs exogènes. Il faut donc continuer à travailler sur ce modèle économique, en veillant absolument à garantir le financement des missions fondamentales, la recherche et la formation.

N. BERLAND indique que le maintien de la soutenabilité dépendra juste de l'Université. Il y a plusieurs façons pour que cela reste soutenable ou pas : en jouant sur le modèle économique et en se posant des questions sur la façon de travailler. Et puis, il y a une autre façon, celle de ne pas se poser de questions. Et là, l'ajustement se fera automatiquement, avec une addition généralisée qui ne sera bonne pour personne. Le vrai risque est de subir plutôt qu'anticiper. Un étudiant coûte 12 500 € et l'État donne 7 500 €. Il faut donc chercher de l'argent pour compléter ce modèle-là. Mais si cela n'est pas assumé, cela retombera à 7 500 €, inévitablement. Maintenant, l'Université a toutes les armes pour le faire. Il y a un point extrêmement positif, c'est l'augmentation de la part de la recherche dans ce financement, permettant ainsi à Dauphine d'être concrètement une réelle Research University.

R. CHANTIRI remercie pour cette présentation qui met bien en perspective les chiffres. Elle était particulièrement intéressée par l'écart entre le résultat théorique et le résultat réel. Le résultat théorique est donc celui que l'Université aurait obtenu si elle n'avait fait aucun effort. Cela est donc lié à une réduction des dépenses et à des économies.

E. M. MOUHOUD répond que ce ne sont pas des baisses de dépenses. Les ressources complémentaires ont permis de ne pas subir le déficit correspondant strictement au surcoût de l'État. Mais l'écart n'est pas équivalent. La hausse de recettes est une hausse progressive et continue des contrats de recherche (ERC, Europe, ANR...). Cela est intéressant, car Dauphine dépend moins de ressources de court terme, davantage de ressources de plus long terme. Elle a une proportion importante de ressources propres stables à long terme.

R. CHANTIRI comprend, effectivement, que l'effort collectif est à la fois un effort pour dépenser moins, mais aussi pour trouver d'autres ressources. Concernant l'enveloppe du Nouveau Campus, il lui semblait que, dans le budget rectificatif 2023, il y avait moins de dépenses. Elle demande si cela est dû à un décalage et si cela sera, de ce fait, impacté ultérieurement. Avec l'inflation, elle demande également s'il y a eu un chiffrage de l'augmentation de l'enveloppe liée à tous ces travaux.

R. ARIBI répond que ce qui a été présenté n'est pas une baisse de l'enveloppe travaux mais un ajustement. Une convention a été signée entre la Chancellerie des Universités, l'Epaurif (Maître d'Ouvrage délégué) et l'Université, avec un nouvel échéancier, qui a été revu. Ce n'est donc pas une baisse de l'enveloppe globale, mais simplement un ajustement en fonction du rythme d'avancement des travaux.

F. GELIN précise, qu'en revanche, il n'y a pas d'estimations encore très précises transmises par l'Epaurif du surcoût éventuel qui pourrait être imputé en fin de chantier. Cela dépend beaucoup de la révision des prix, notamment des matières premières liées aux travaux. L'an dernier, il y avait eu une première estimation qui avait suscité un peu de frayeur. Finalement, cette année, l'Epaurif a indiqué que le coût des matières premières a baissé, ce qui est plutôt une bonne nouvelle. Néanmoins, il y aura un impact, même si dans l'enveloppe financière de ce projet, il y en a une pour les aléas et une pour les révisions de prix. Ces deux enveloppes sont loin d'être épuisées pour le moment. Il n'y a donc pas de signaux spécifiques. Une fois qu'elles seront épuisées, il faudra alors s'interroger sur l'équilibre global du projet. Mais, pour l'instant, il n'y a pas encore d'estimations précises, en tout cas elles sont trop fluctuantes pour qu'elles soient communiquées à ce stade.

M. CARCASSONE-ROUIF rappelle qu'une remarque avait été faite l'année dernière, remarque que les membres de sa liste font depuis quatre ou cinq ans. Elle se fonde sur deux articles du Code de l'éducation. L'article D 714-63 : « *L'ensemble des prévisions de recettes et de dépenses de formation continue de l'établissement est récapitulé dans un état présenté en équilibre réel, annexé au budget de l'établissement et soumis à l'approbation du Conseil d'administration qui se prononce, par ailleurs, sur le compte financier de la formation continue relatif à l'exercice précédent.* » ; et l'article D 714-65 qui indique qu'il faut réfléchir en Conseil d'administration à la façon dont sont réallouées les sommes excédentaires et qu'elles doivent être réattribuées à la formation continue. En l'occurrence et comme il n'y a pas de document, il est difficile de se positionner par rapport à cela en tant que membres du Conseil d'administration.

R. ARIBI répond que tout est dans les documents, et plus particulièrement dans l'annexe budgétaire qui a été envoyée, plus la note de l'ordonnateur, qui fait une vingtaine de pages. Concernant les deux articles du Code de l'éducation, Hélène Andrade avait présenté une situation de l'activité de formation continue en coûts complets, puisque cela est mentionné dans le code, et, à la suite de cette présentation, il avait été constaté que l'activité formation continue en coûts complets ne dégageait pas de marge. Or, sans marge, il n'est pas possible de redistribuer.

F. BLANCHOT réagit aux propos du Président. Il était un peu choqué quand il a parlé de *fake news* pour ce qui peut constituer une erreur. Il a évoqué ce qui a été dit ; il trouve donc cela désagréable. Il remercie le Président d'éviter d'accuser les personnes de *fake news* alors que ce n'est pas le cas. Pourquoi il réagit ? Car, à l'instant, le Président vient de dire que Dauphine est l'Université qui paye le mieux de France. Il ne dira pas que c'est une *fake news*.

E. M. MOUHOUD précise qu'il n'a pas dit « *qui paye le mieux* », mais plutôt « *qui a le meilleur référentiel* ».

F. BLANCHOT souhaite avoir la preuve de ce qui a été avancé, de la même manière que le Président a indiqué que ce qu'il avait dit était une *fake news*.

E. M. MOUHOUD répond qu'il retire le mot *fake news*, qui est un anglicisme désastreux. Il dit simplement que l'information qui a été donnée est inexacte. Il substitue le terme « *inexact* » à celui de « *fake news* ». Dont acte. En revanche, il était inexact de dire comme l'a fait Fabien Blanchot, que cela n'avait pas été répercuté sur les contractuels.

Le Conseil d'administration approuve à 29 voix pour et 4 voix contre, le budget rectificatif 2023.

Le Conseil d'administration approuve à 29 voix pour et 4 voix contre, le budget initial 2024.

3. Bilan Contrôle Interne Comptable et Financier (CICB)

M. EL OUAFI indique, qu'avant de détailler l'évolution sur l'année écoulée par processus et par projet, elle rappelle le cadre réglementaire et la valeur ajoutée de ce déploiement pour l'établissement. Il s'agit d'une démarche partenariale d'amélioration continue visant à donner une assurance raisonnable quant à l'atteinte de l'objectif de qualité des comptes ; obligation réglementaire depuis l'entrée en vigueur du décret GBPC, comme le stipule l'article 215. Par ailleurs, Dauphine répond à une enquête annuelle du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) et

soumet ses travaux aux Commissaires aux comptes, pour leur apporter du confort lors de l'audit légal des comptes. La grande nouveauté sur cette année 2023 est aussi l'entrée en vigueur de la réforme Responsabilité des Gestionnaires Publics (RGP), visant à unifier et à créer un régime de responsabilité commun à tous les acteurs de la chaîne financière, ce qui induit, de fait, un renforcement du contrôle interne, comptable et budgétaire. Au-delà de cette obligation réglementaire, il y a vraiment un enjeu pour l'établissement, dans le sens où une meilleure couverture des risques comptables et financiers permettra de répondre au mieux aux préoccupations opérationnelles et stratégiques de l'établissement. Cette démarche est donc très bénéfique. Elle permet d'être en accord avec la réglementation, mais aussi d'optimiser les processus et de partager les bonnes pratiques, tout cela en vue d'assurer le bon fonctionnement de l'établissement et que les décisions stratégiques soient prises sur la base d'une information de qualité constamment mise à jour. En conclusion, il s'agit d'une démarche très positive. Elle permet de communiquer en toute transparence sur les risques qui pèsent sur l'Institution pour mieux les maîtriser. Au regard de l'enjeu financier, trois processus et un projet ont été ciblés : la formation continue, poste de recettes le plus important, d'environ 15 M€ ; la rémunération et le pilotage de la masse salariale, poste de dépenses le plus important, de 89 M€ ; les contrats et conventions de recherche, activités en plein essor de 7 M€ ; et le projet Nouveau Campus, avec une enveloppe globale d'investissement à hauteur de 163,5 M€. Depuis janvier dernier, cette phase de reporting et de pilotage sur l'année 2023 a été poursuivie, avec de réels efforts et un sérieux investissement : deux réunions avec le Comité de pilotage ; animation de 7 ateliers, réunissant 17 participants en tout ; revue de 53 risques de niveaux de criticité différents ; plan regroupant une centaine d'actions, donc 44 clôturés à fin 2023. Concernant le processus de formation continue : sur 21 risques identifiés, 76 % sont de cotation moyenne ou faible. Il n'y a plus que deux risques de criticité forte. Le risque 7 de la cartographie par exemple concerne les cas où il existe une différence entre la pré-période de formation inscrite dans la convention ou le contrat et celle mentionnée dans la prise en charge des OPCO. Dans ce cas, le dossier est invalide et rejeté par l'Agence comptable. Cela peut constituer des pertes financières et un manque à gagner conséquent pour l'établissement. Pour contrecarrer ce risque, le DEP s'est engagé, sur l'année 2024, à mettre en place un certain nombre d'actions. Par exemple, la sensibilisation des assistantes de formation afin d'éviter ce type d'erreur ; ou encore intégrer dans le CRM un questionnaire avec une *check list* d'autocontrôle pour pouvoir déceler ces erreurs et réagir au bon moment. L'évolution est plutôt favorable. Deux risques passent d'une cotation moyenne à faible. À titre d'exemple, le risque 12 concerne les cas d'absence ou de retard de facturation pour absence de signature de la convention. Afin de limiter ce risque, une action a été mise en place permettant de revoir la cotation de risque à la baisse. Il s'agit d'intégrer dans le CRM un courrier à destination des stagiaires qui conditionne le suivi de la formation à la signature de la convention. Cette action menée en 2023 a porté ses fruits. Sur 39 actions correctives, 21 ont pu être clôturées à la fin de l'année 2023. Cela concerne essentiellement des actions menées afin de contrecarrer le risque 11 : les cas de non-exhaustivité de facturation ou ceux où l'échéancier de facturation n'est pas forcément respecté. Pour contrecarrer ce risque, deux actions ont été identifiées et menées sur l'année 2023. D'une part, l'intégration dans le CRM d'un reporting permettant d'avoir toutes les factures n'ayant pas fait l'objet de paiements. Cela permet de mieux suivre les actions de recouvrement. Et puis, la mise en place d'une facturation en *one shot* pour toutes les formations de courte durée. Il s'agit essentiellement des certificats d'une durée de quatre à cinq mois. Afin d'éviter d'avoir une multitude d'échéances, pour ce type de formation de courte durée, la facturation s'effectue dès l'inscription du participant. Pour conclure sur ce processus, l'évolution est très favorable. Cela résulte en majeure partie de l'engagement du DEP dans la démarche de certification Qualiopi, démarche qualité qui s'inscrit parfaitement dans le cadre du déploiement du contrôle interne et qui, par ailleurs, répond aux exigences fixées sur ce processus. Elle pense également aux apports du CRM. Cet outil a été mis en place l'an dernier et permet d'avoir un certain nombre de reporting, de tableaux de bord, et donc de contrôles plus fiables et automatiques. Enfin, un travail de fond a été mené sur la revue et l'harmonisation des contrats et des conventions, ainsi que sur les conditions générales de vente, avec la Direction juridique. L'idée était d'inclure un certain nombre de mentions contractuelles qui permettent de se prémunir contre le risque de non-recouvrement. Concernant le processus des contrats de recherche, ce processus est plutôt bien maîtrisé. Sur 17 risques identifiés, aucun n'est de criticité forte ; 53 % sont même de criticité plutôt faible. En termes d'évolution sur cette année 2023, Dauphine est à niveau constant en termes de volume et de cotation des risques. Sur les risques de criticité moyenne, il s'agit essentiellement des actions de recouvrement tardives et des retards de facturation. Un certain nombre d'actions ont été identifiées, afin de les maîtriser. Sur 28 actions correctives, 12 ont été clôturées sur cette fin d'année 2023, dont la mise en place d'un calendrier pour l'intégration de la paye au sein de l'établissement. Il s'agissait d'améliorer la temporalité d'intégration, et de le faire au fil de l'eau, dans l'outil dédié, afin d'avoir des rapports financiers exhaustifs sur le volet des dépenses de personnel. En conclusion, la maîtrise des risques est plutôt bonne dans ce processus. Un certain nombre de procédures sont déjà tracées. Il faudra juste poursuivre la documentation sur l'année 2024. Concernant le processus des ressources humaines : sur 14 risques identifiés, 86 % sont de cotation moyenne voire faible. Il n'y a plus qu'un seul risque de criticité forte, en lien avec les enseignants vacataires. Aujourd'hui, ces derniers ne disposent pas d'un contrat. Ils ont un arrêté de nomination uniquement signé par le Président. Depuis cette année, les équipes RH travaillent à la mise en place, dans OSE, le nouvel outil de gestion des vacataires, d'un contrat en lieu et place de cet arrêté de nomination. L'idée est de pouvoir avoir un document signé par les deux parties pour nous prémunir contre les différents risques pénaux qui peuvent peser sur ce processus. Il a été décidé avec les équipes RH qu'idéalement, la signature se ferait directement sur l'outil OSE, à partir de septembre 2024. Pour le reste des risques de criticité moyenne, l'évolution est plutôt favorable. Il y a un risque qui passe d'une criticité moyenne à faible : c'est le risque 2 de la matrice, qui concerne le recrutement des stagiaires. Grâce à deux actions menées sur l'année 2023, le risque lié à l'absence de signature des conventions de stage a été limité. Aujourd'hui, une procédure est formalisée par les équipes RH et place la Direction des Ressources Humaines comme point d'entrée pour le recensement et la signature des conventions de stage. Cette évolution est plutôt favorable. En 2024, il sera possible de poursuivre ce recensement de procédure, ainsi que

la documentation des différentes procédures identifiées. Enfin, le projet Nouveau Campus, pour lequel il n'y a plus qu'un seul risque : la soutenabilité budgétaire. Compte tenu du contexte financier difficile, ce risque avéré sera omniprésent tout au long des travaux. Il a été fait le choix de maintenir la cotation au niveau le plus élevé, afin de traduire ces inquiétudes concernant les effets de l'inflation risquant fortement de bouleverser l'équilibre économique du marché conclu avec l'entreprise Léon Grosse. De plus, le fonds de roulement est fortement affecté par les pertes prévisionnelles. Il existe également un risque de recours à l'emprunt d'un montant supérieur à la prévision initiale. D'ailleurs, a été intégrée dans le plan d'action des travaux, l'estimation du montant d'emprunt à mobiliser dans le cadre de ces travaux. En 2018, l'établissement avait obtenu un accord de principe, mais les paramètres ne sont plus les mêmes. L'idée est de pouvoir affiner au mieux ces estimations, de pouvoir préparer un nouveau dossier à soumettre en 2025, avec un déblocage des fonds attendus en 2026. En parallèle de cela, l'Université poursuivra toutes les actions identifiées pour préserver cette enveloppe d'investissement et éviter toutes les dépenses, afin de maintenir l'enveloppe de gestion des aléas.

N. BERLAND souhaite remercier M. El Ouafi pour cette présentation et le travail fourni, ainsi que les services qui ont travaillé avec elle, car cela a été une charge d'activité supplémentaire. Il rappelle que le CICB est d'une part, une obligation légale, et d'autre part, cela participe à la discussion sur la soutenabilité financière de l'Université. Il signale que ce travail a été salué par les Commissaires aux comptes, car il garantit la qualité de la redevabilité vis-à-vis de l'extérieur.

Le Conseil d'administration approuve à 29 voix pour et 4 voix contre, le budget Contrôle Interne Comptable et Financier (CICB).

III. Ressources Humaines

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

1. Campagnes emplois 2024

Enseignants-Chercheurs

S. LEMAIRE indique que l'objectif est de mettre en place, avec le soutien des services RH, d'effectuer un remplacement rapide dès qu'il y a des postes vacants. Ce n'est pas toujours possible, car quand il y a des détachements et des mises à disposition, il faut quand même mesurer les risques, justement pour ne pas remplacer à l'emporte-pièce des personnes susceptibles de revenir. Il faut donc évaluer les risques en amont, sachant que Dauphine essaye quand même au maximum de remplacer les titulaires par des titulaires, en publiant les postes dans la campagne d'emploi, c'est-à-dire de synchroniser les enseignants-chercheurs, pour les maîtres de conférences comme pour les Professeurs. Auparavant, ce n'était pas du tout l'habitude à Dauphine, mais en trois ans les choses se sont bien stabilisées, et la plupart des postes sont mis au recrutement. Quelques-uns ne le seront pas, pour des raisons de retour potentiel des titulaires, en détachement ou à disposition. Parfois, il y a des ATER, des Professeurs invités. Parfois, un enseignant-chercheur contractuel est recruté pour une année, afin d'avoir quelqu'un qui assume à temps plein la charge de cours et de recherche afférente. Toutes les équipes ont joué le jeu. Celle pour laquelle c'était moins la tradition ou la culture, était la section 06. Mais, cette année, ils ont décidé de mettre au recrutement la plupart de leurs postes de Maître de conférences et de Professeur.

A A. SZTULMAN qui demande quels sont les motifs avancés lorsqu'il est décidé de mettre un poste à la mutation, S. LEMAIRE répond qu'il sera possible de recruter à la mutation un Professeur dans la spécialité qui sera fléchée. Il faudrait être gestionnaire pour comprendre vraiment comment cela s'organise entre les subdivisions de la Gestion, mais ils ont fait le pari suivant. Aujourd'hui, il y a des quotas d'obtention des 46-1 ; pour en obtenir un, ils ont décidé de publier un poste à l'agrégation. En fonction du poste de la personne qui va sortir du concours et choisir Dauphine, parce que ce n'est pas Dauphine qui choisit la personne, ce poste sera potentiellement obtenu au 46-1, et dans toutes les autres disciplines. Justement pour pouvoir flécher, ce sont des postes à la mutation. Ils se sont vraiment mobilisés pour avoir une politique commune, tout en respectant les spécificités des sous-équipes.

E. M. MOUHOUD rappelle que les décisions de choisir tel ou tel support dépendent des Comités Consultatifs de Recherche (CCR) et des Laboratoires. En Gestion, ils ont conservé le concours d'agrégation, comme en Droit, d'ailleurs. Ce n'est pas le cas des économistes, qui n'y recourent plus pour recruter des Professeurs.

M. CARCASSONE-ROUIF indique qu'il n'y a pas longtemps déjà, un poste de Maître de conférences de Langue a été transformé en poste de Sociologie. C'est bien pour la Sociologie, mais pas pour les Langues. Du coup, cela aurait peut-être été l'occasion de faire du poste de PRAG, un poste de Maître de conférences. Parce que les enseignants-chercheurs en Langues souhaiteraient que la recherche continue à Dauphine, c'est important.

S. LEMAIRE répond qu'il s'agit d'un poste de PRAG. Cela a été inscrit dans la campagne d'emploi tel que les linguistes l'ont demandé. Concernant le sociologue, ce n'est pas exact. Il s'agit bien d'un poste de Langues, puisque le Président s'était engagé dans sa campagne, de ne plus supprimer les postes de Maître de conférences en Langues, dès l'instant qu'ils trouvaient un hébergement dans un Laboratoire, à Dauphine ou à PSL. L'Université a donc recruté une Maître de conférences en anglais, mais elle est affectée à l'Irisso pour sa recherche. C'est ainsi qu'un bon équilibre a été trouvé entre la discipline et la recherche, puisqu'il n'y a pas de centre de recherche en Langues à Dauphine. Tous ceux qui ont participé à la campagne d'emploi peuvent en attester : dans le cas présent, ils ont demandé un PRAG. Il n'y a aucune distension entre les linguistes et cette campagne qui est proposée.

M. CARCASSONE-ROUIF demande ce qui justifie de privilégier le recrutement au fil de l'eau pour un des postes plutôt que la campagne synchronisée et si un équilibre global entre Professeurs des Universités et Maîtres de conférences a été vérifié.

S. LEMAIRE répond que les Professeurs sont remplacés par des Professeurs et les Maîtres de conférences par des Maîtres de conférences. En fait, ce sont des supports de postes de titulaire. Pour ce qui est du fil de l'eau, il y a un job market, c'est le cas, par exemple, en Économie, qui n'est pas du tout calé sur les dates de la campagne synchronisée. Le fil de l'eau permet donc de s'ajuster au job market, qui est international. C'est le plus souvent pour ce motif que l'on a un décalage dans certaines disciplines ; c'est le cas en Finance et en Économie.

Le Conseil d'administration approuve à 27 voix pour et 3 voix contre, la campagne emplois des enseignants-chercheurs.

Personnels BIATSS

M. SEBERT indique que concernant les personnels administratifs, les concours ont deux objectifs : pourvoir des postes vacants et permettre la promotion de personnels qui sont déjà sur des fonctions équivalentes, soit contractuels, soit d'un grade inférieur. Cette année, la campagne se déclinera en une ouverture d'un concours d'IGE, avec deux postes d'assistant ingénieur et quatre postes de technicien. Il est proposé également deux recrutements par la voie du détachement des personnels en situation de handicap. Il s'agit d'un nouveau dispositif transitoire, expérimental, visant à permettre à des personnels qui sont déjà fonctionnaires d'accéder à un corps supérieur par la voie de ce recrutement. Ils sont recrutés pendant un an en stage, puis titularisés. Ce n'est pas tout à fait un concours, mais c'est quand même un recrutement avec une phase de stage pour valider cette période.

L. PARMAS demande, au vu des éléments présentés, comment expliquer que, pour les postes externes RH, il y avait une parité au niveau de l'admissibilité, mais une surreprésentation des hommes sur la liste principale et complémentaire. Pour le poste d'assistant en gestion administrative et concours interne, il n'y avait que des femmes admissibles à MIDO, c'est-à-dire douze, alors que pour un poste équivalent externe à la DRH, il y avait sept femmes contre six hommes. Elle demande s'il y a une ségrégation sur ces postes à Dauphine, ce qui expliquerait que seules des candidates peuvent se présenter en interne. Pour les concours, elle souhaite obtenir la traçabilité des postes, les dates de départ à la retraite prévues pour l'année à venir et l'ouverture au concours pour mobilités connues et prévues. Elle demande pourquoi il y a un recrutement de chargé de gestion administrative et pilotage opérationnel alors qu'il y a déjà beaucoup de personnes en interne et combien de postes n'ont pas été pourvus, dans quels corps et dans quelles Directions.

M. SEBERT indique qu'il est impossible de répondre à toutes ces questions, d'autant plus que l'Université n'a pas tellement la main sur les concours administratifs, puisque ce n'est pas un recrutement Dauphine. Pour les catégories A, seule l'admission est à Dauphine, la sélection se faisant par rapport à l'audition. Le bilan présenté est juste un constat au niveau de l'établissement. Concernant toutes les autres questions, ce qui est proposé sont les ouvertures au concours. Il y a plusieurs façons de recruter des administratifs. Aujourd'hui, la façon la plus courante, ce n'est pas le concours, mais la publication du poste sans passer par le concours. Maintenant, il y a plus de flexibilité. Les agents partent à n'importe quel moment dans l'année. Donc, s'il faut attendre l'ouverture d'un concours, cela veut dire qu'il faut attendre le moment de la nomination de la personne, en septembre pour les catégories B, en décembre pour les catégories A. Ce n'est pas possible, ce n'est pas très souple. Dauphine est donc obligé de recruter avant les ouvertures de concours. Cela ne répond donc pas à tous les recrutements.

M. CARCASSONE-ROUIF précise que, pour la progression de carrière, il est plus intéressant d'être en interne. Ce serait donc plus intéressant d'ouvrir plus de postes en interne plutôt que d'avoir des recrutements externes.

M. SEBERT rappelle qu'il n'y a pas de liberté par rapport à l'ouverture des concours. Il existe des proportions, qui incitent à ouvrir plus de concours externes que de concours internes. Dans la plupart des cas, lorsqu'il y a des personnels concernés, cela est discuté avec eux afin d'essayer d'adapter.

Le Conseil d'administration approuve à 23 voix pour, 4 voix contre et 3 abstentions, la campagne emplois des personnels BIATSS.

2. Bilan de campagne repyramidage 2023

S. LEMAIRE indique que le repyramidage est un nouveau dispositif, depuis deux ans, de promotion interne de Maître de conférences en Professeur, soit un changement de corps. En mars 2023, il a été présenté une proposition de repyramidage en section CNU 05 et 06 conjointement, puisqu'il y a eu plusieurs versions du décret et que le dernier décret, de 2022, permettait d'ouvrir dans deux sections, celles qui a été identifiée comme ayant le plus de candidats éligibles, c'est-à-dire qui correspondaient aux conditions de repyramidage : une HDR ou bien dix ans d'ancienneté pour les Maîtres de conférences en classe normale, ou bien le fait d'être HDR et hors classe. Cette année, dans ces deux sections, il y avait quatorze éligibles d'après les calculs. Parmi eux, il y a seulement onze candidats qui ont décidé de se présenter pour la promotion interne, sur un poste. Parmi ces candidats, ont été auditionnées quatre personnes, trois femmes et un homme ; deux Maîtres de conférences en section 05 et deux en section 06. Elle rappelle que le chiffre de quatre est indiqué dans le décret, sans pouvoir aller au-delà. Finalement, une collègue Maître de conférences a été promue en section 06, à l'unanimité du Comité de promotion. Concernant 2021, 2022 et 2023, cela fera trois promotions internes, en sections 27, 19 et 06. Ce sont trois collègues femmes qui ont été repyramidées. Ce n'est pas du tout exclusif des hommes, bien entendu, mais cela correspond quand même à la volonté nationale de permettre à des femmes qui ont pris un peu plus de retard dans leur carrière de pouvoir le compenser grâce à ce nouveau dispositif. Concernant la campagne 2024, il y a un poste de promotion interne. Il

va falloir choisir la ou les sections dans lesquelles ce repyramidage aura lieu. Depuis quelques jours, une récolte d'informations a été faite avec la DRH, s'agissant des HDR afin de savoir qui serait éligible dans les différentes sections. Il y a trois jours, une note du MESRI a été reçue, expliquant que la section ne devra pas être votée en Conseil d'administration en mars, comme c'était le cas les autres années, mais en janvier. Il sera donc présenté une proposition de section en fonction des chiffres retenus. En fait, cette proposition sera faite par le Président, comme indiqué dans les textes, au prochain Conseil d'administration du 15 janvier 2024. Et, lors de cette séance, il y aura aussi un projet de lignes directrices de gestion repyramidage, présentées au CSA il y a une semaine, celui-ci n'ayant pas émis de refus.

A A. SZTULMAN qui demande si la deuxième fois, il a été possible de choisir, sachant que la première fois, le choix des sections était contraint par des critères, S. LEMAIRE répond que Dauphine a un peu décidé de choisir.

A A. SZTULMAN qui demande s'il sera possible de totalement choisir la fois suivante, S. LEMAIRE répond par la négative. La note reçue la semaine dernière précise que des indications seraient données dans les jours à venir, non reçues encore à ce jour. En tout état de cause, Dauphine collecte les chiffres pour présenter un bilan des Maîtres de conférences éligibles par section, sachant que certaines sessions ne souhaitent pas de repyramidage. Sauf à ce que Dauphine y soit contrainte et forcée, *a priori* les sections où il y a déjà eu des repyramidages, ne seront pas prioritaires. Tout cela sera présenté au prochain Conseil d'administration.

A. SZTULMAN souhaite que soit précisé ce qui relève de la décision de l'Université et ce qui n'en relève pas.

S. LEMAIRE indique que l'Université a des marges de manœuvre, malgré un cadre réglementaire assez contraignant. Si un déplacement a lieu par rapport à ce qui a été demandé par le MESRI, même avec une petite marge de manœuvre, il faudra quand même que cela soit validé par le MESRI. S'il faut, par exemple, absolument repyramider en section X et qu'à Dauphine il a été décidé que ce sera en section Y, il y a toujours le risque que le MESRI dise non. L'objectif n'est pas de se mettre en infraction par rapport à la réglementation ou à ce qu'indiquent la tutelle et le ministère de Rattachement. Mais si les choses sont faites de manière rationnelle, en principe, les choses se passent bien.

3. Bilan de campagne prime C3 2023

S. LEMAIRE indique que la prime C3 remplace la Prime d'Encadrement Doctoral et de Recherche (PEDR) depuis deux ans, mais elle n'est pas attribuée individuellement, uniquement sur le volet recherche. En fait, elle prend en compte l'ensemble des activités des enseignants-chercheurs, c'est-à-dire missions pédagogiques, missions scientifiques et tâches d'intérêt général. Cette année, Dauphine a mis en œuvre un nouveau décret, celui du 21 décembre 2022, puisque la procédure a évolué. Désormais, le Conseil National des Universités (CNU) se prononce avant le CAFR, puisqu'il y a deux séries de cotation, d'abord par le CNU sur les dossiers, puis par le CAFR. Le MESRI a souhaité simplifier ces cotations. Il y a une seule note par dossier avec des items assez nombreux, parmi lesquels notamment l'investissement pédagogique, l'investissement scientifique et les tâches d'intérêt général. Le reste, ce sont des items un peu secondaires, puisqu'ils peuvent être intégrés dans « activité internationale », par exemple. L'activité internationale est, par définition, intégrée dans tous les items de Dauphine. Mais il ne s'agit pas forcément d'une vraie simplification. Avant, il y avait 3 notes : A, B, C. Ensuite, pour le classement des dossiers, il y avait des indicateurs plus fins. Il y a une importance des cotations du CAFR puisque Dauphine n'a pas le détail du CNU, mais elle peut avoir celui des cotations CAFR. En effet, les rapports remplis par les rapporteurs manifestent, par exemple, qu'en recherche, c'est plutôt A, qu'en pédagogie c'est plutôt B, et qu'en tâches d'intérêt général, c'est plutôt A. La cotation est plus fine. Au CNU, il y a des cotations très contrastées entre les dossiers MCF (Maître de conférences) et PR (Professeur) cette année. Ce n'était pas le cas l'année précédente, où il y avait un équilibre assez parfait de nombre de A, de B et de C. Cette année, il y a des dossiers beaucoup mieux cotés pour les PR, où il y a beaucoup de A, et beaucoup moins bien cotés pour le MCF. Ce n'est pas forcément une tendance pérenne. Ce sera peut-être différent l'année prochaine. Étant donné que Dauphine s'était engagée à tenir compte de la note du CNU pour point d'entrée pour l'obtention de la prime, cela a automatiquement éliminé pas mal de dossiers, puisqu'il n'y a qu'une note. Tous les dossiers cotés B et C au CNU ont été éliminés pour le classement final. Au CAFR, les notes de MCF sont tendanciellement moins bonnes que celles des PR, mais l'écart est moins prononcé. Concernant le bilan, à la suite des cotations du CAFR et du CNU, Dauphine a mis en place un dispositif de classement des dossiers à travers une Commission consultative *ad hoc*, à savoir : 3 Présidents et Vice-présidents, formation, scientifiques, RH, plus deux membres MCF du CAFR et deux membres PR du CAFR ; de façon à équilibrer les représentations des enseignants chercheurs. Il s'avère que le nombre de primes pour les MCF et les PR sont les mêmes ; le nombre de primes femmes/hommes sont les mêmes. En revanche, les niveaux de prime diffèrent entre les MCF et pour les PR. Ils sont inférieurs pour les MCF cette année. Cela a beaucoup été discuté en CSA avec les syndicats : ce n'est pas une tendance souhaitée. Cela peut évoluer. L'année dernière, il y avait une égalité parfaite, c'était une situation vraiment idéale. Cette année, c'était plus contrasté. Mais cela peut aussi se renverser à l'avenir. Elle remercie M. Sebert et toutes celles et ceux qui l'ont aidée, en acceptant de relire les lignes directrices de gestion, car ce n'était pas si évident à mettre en place.

M. CARCASSONE-ROUIF remarque qu'aucun MCF n'a eu la prime la plus haute. Et puis, dans les dossiers à remplir, les Maîtres de conférences et les Professeurs des Universités remplissent les mêmes rubriques et, forcément, les Maîtres de conférences en suivent moins. Cela est un peu embêtant de les juger exactement sur les mêmes critères, alors qu'ils n'ont pas exactement les mêmes fonctions.

S. LEMAIRE répond que cela est tout à fait juste. Avoir des critères adaptés en fonction des opportunités offertes, c'est inscrit dans les lignes directrices de gestion qui seront présentées ensuite. En revanche, il n'est pas possible de dire que le plus haut montant n'a été attribué à aucun MCF. Le tableau des primes attribuées indique qu'il y a trois montants de primes et que chez les MCF femmes, trois personnes ont obtenu la prime la plus haute.

A M. CARCASSONE-ROUIF qui précise que cela est quand même moins que les Professeurs, S. LEMAIRE répond que, cette année, les Maîtres de conférences ont beaucoup plus de primes du niveau moyen. Un vrai travail a été mené, afin qu'il soit aussi objectif et rigoureux que possible, avec les aléas du genre.

S. AIRIAU indique que c'est un choix politique qu'il ne partage pas. Il y a le même nombre de primes Maîtres de conférences et Professeurs, sachant que la population de Maîtres de conférences est plus importante que celle des Professeurs. Cela laisse donc beaucoup plus de primes aux Professeurs.

E. M. MOUHOUD confirme, mais, en même temps, les biais de sélection sont connus, notamment comment les C3 sont jugés sur l'ensemble de la carrière. Il est évident qu'il y a des écarts aussi d'entrée dans la carrière, de publications ou de recherche.

S. AIRIAU répond que les C3 sont jugés sur les quatre dernières années.

E. M. MOUHOUD indique que les entrées dans la carrière sont différentes. La possibilité de publier est plus grande lorsqu'il s'agit d'un Professeur. Ce sont des biais qui sont constatés. Il n'est pas possible de fixer des égalités exactes entre les corps.

F. BLANCHOT indique qu'en termes de candidatures, l'équilibre n'est pas loin : 39 et 16 versus 36 et 16.

S. LEMAIRE répond que l'équilibre est quasiment parfait sur les candidatures, mais pas sur le stock.

S. AIRIAU indique que, connaissant la politique menée de faire autant de primes pour les Maîtres de conférences que les Professeurs, peut-être que certains ne candidatent pas, car ils savent que cela ne marchera pas.

E. M. MOUHOUD répète qu'il n'est pas possible de fixer *a priori* un nombre strictement égal à atteindre. Sinon, les critères seraient déviés.

4. Projet de lignes directrices de gestion RIPEC

S. LEMAIRE indique que l'idée de ces lignes directrices de gestion est de fixer la procédure expérimentée depuis deux ans, avec les aléas liés à l'évolution des textes. Aujourd'hui, il y a un cadre réglementaire national, qui autoriserait Dauphine à se passer de lignes directrices de gestion de l'établissement. Pour autant, l'idée est que ce soit lisible et le plus transparent possible, car écrire des lignes directrices de gestion sans jamais avoir expérimenté de procédure est rigoureusement impossible. Aujourd'hui, la procédure est stabilisée. *A priori*, il n'y n'aura pas de nouveau décret. La procédure a donc été rédigée et mise en œuvre. Bien sûr, tout cela est parfait, il y a des marges de progression, il faudra l'intégrer. Ces lignes directrices de gestion RIPEC visent trois types de primes : les primes statutaires, les primes fonctionnelles et une prime individuelle, la prime C3. L'idée était d'inscrire toutes les spécificités liées à l'attribution de ces primes dans un cadre général. Il n'y a pas grand-chose à dire sur la prime statutaire, celle-ci évolue d'année en année ; elle est aujourd'hui à 3 500 € ou 3 800 € pour tous les enseignants-chercheurs. La prime fonctionnelle est inscrite dans le référentiel et revue chaque année, puisqu'il y a eu un engagement à refixer un tableau chaque année. Ces lignes directrices de gestion concernent donc plutôt la procédure d'obtention et de candidature à la prime C3. Dauphine n'a évidemment pas la main sur ce qu'il va se passer au CNU. Le CNU a son propre cadre, fonctionne avec les rapporteurs qu'il désigne et cote les dossiers. Il faut désigner des rapporteurs au CAFR. Aujourd'hui, l'idée est de déléguer la désignation de ces rapporteurs, qui sont des enseignants chercheurs internes à Dauphine, aux Présidents et Présidentes des Commissions Consultatives Représentatives (CCR). Ils sont élus et chaque discipline doit participer à cette désignation. Les enseignants chercheurs internes sont privilégiés pour deux raisons : d'abord, il serait impossible, pour la DRH, d'aller recueillir des rapports à l'extérieur, personne ne pratique cela ; ensuite, parce que s'il y a une évaluation externe, c'est le CNU, le CAFR étant là pour faire une évaluation interne. Il y a donc une désignation de rapporteurs par le CAFR, mais sur proposition des Présidents et Présidentes de CCR. Enfin, chaque discipline doit impérativement participer à ces rapports, de manière extrêmement scientifique et rigoureuse. Cette année, une discipline n'a pas souhaité participer et a inscrit dans les rapports que, de toute façon, elle était contre et que tout le monde avait la meilleure note. Ainsi, en CAFR, il a fallu réévaluer tous les dossiers, ce qui prend du temps. Il est donc important que chaque discipline participe. Une fois les notes du CAFR et du CNU obtenues, la Commission consultative *ad hoc* propose au Président un classement mis en place de manière collégiale. Il s'agit d'une spécificité dauphinoise. La Commission est assez étoffée : trois Vice-présidents et Vice-présidentes ; la formation ; la recherche ; les RH pour les tâches d'intérêt général ou leurs représentants et représentantes ; quatre membres du CAFR, deux Professeurs et deux Maîtres de conférences. Concernant les objectifs, ceux-ci ne sont pas faits pour être remplis à 100 %. Si, une année, il y avait plus de primes pour les hommes que pour les femmes ou inversement, l'idée est de tendre vers l'objectif. L'égalité du nombre de primes femmes/hommes est très importante aux yeux du MESRI et dans la politique RH actuelle, de même que l'égalité du nombre de primes MCF/PR, en dépit de ce qui vient d'être dit. Déjà, Dauphine est à des niveaux de primes qui sont les mêmes, ce qui n'était absolument pas le cas antérieurement pour la PEDR. Ce sont des choses sur lesquelles il y a eu un engagement et qui a été mis en œuvre. Enfin, pour l'attribution des primes, il faut décider s'il faut privilégier le scientifique, le pédagogique ou les tâches d'intérêt général. Dauphine va au maximum de ce qu'il peut se faire sur l'investissement scientifique, puisque cela ne peut pas être plus de 50 % dans les lignes directrices ministérielles ; 40 % pour le pédagogique ; et 10 % venant compléter

un dossier sur les tâches d'intérêt général. Les critères sont pondérés en fonction du corps, MCF ou PR. En effet, les opportunités ne sont pas du tout les mêmes, notamment « direction de thèse » ou « direction de mémoire » ; il ne faut pas se tromper, un Maître de conférences a moins l'opportunité de diriger une thèse. Il faut donc ajuster en fonction des opportunités. L'investissement pédagogique recouvre la création de diplômes et la responsabilité de diplômes de formation initiale, car pour la formation continue, c'est quand même pratiqué par des primes du DEP plus importantes. Pour l'investissement scientifique, il est pris en compte le niveau et l'intensité des publications, colloques, conférences, encadrement de recherche, avec effectivement ce différentiel MCF/PR. Pour les tâches d'intérêt général, l'idée est qu'il n'y ait pas de doublons avec la prime C2. La prime fonctionnelle est attribuée pour certaines responsabilités. Des fonctions donc soit plutôt externes à Dauphine, type CNU, soit internes à Dauphine, sont prises. Ce qui n'est pas valorisé dans les primes sont les membres des Conseils centraux, internes à Dauphine ou mandats dans les organisations syndicales. Enfin, un recours est prévu, mais le Ministère n'a jamais dit exactement comment ce recours devait être mis en place. Dauphine a donc fait les choses simplement : deux mois de délai de recours pour demander un réexamen de la candidature à M. le Président.

A. SZTULMAN remercie S. Lemaire pour cette présentation, mais aussi pour l'immense travail effectué pour la pleine réalisation de cette tâche, à savoir l'attribution des primes. C'est un travail considérable dans la composante C3. Concernant les deux rapports à effectuer, le document qui a été soumis ne précise pas que ces rapports sont faits par des personnes en interne, sauf erreur de sa part. Il y a eu un débat sur ce sujet, même si le CNU effectuée déjà une évaluation externe. Elle demande si ces lignes directrices de gestion sont celles qui s'appliquent pour l'année à venir.

S. LEMAIRE répond par l'affirmative, à la condition qu'elles soient votées aujourd'hui.

A. SZTULMAN indique que, parfois, certains souhaiteraient qu'il y ait à la fois internes/externes, voire deux externes, même pour l'évaluation faite par l'établissement dans le cadre du CAFR.

S. LEMAIRE répond que ce débat n'est absolument pas méconnu. Il y a environ 80 demandes de primes par an, soit 160 rapports. Or, une discipline n'a pas voulu se prêter au jeu. Il y a aussi des collègues, désignés individuellement par les CCR et qui, malheureusement, ne répondent jamais aux messages ; ils sont aux abonnés absents. En réalité, il s'agit d'un travail extraordinairement laborieux que de récupérer les rapports ou de, au dernier moment, redemander au Président de CCR s'il peut désigner quelqu'un d'autre, faute d'avoir un rapport. En l'occurrence, il s'agit de personnes connues. Et puis, il y a des rapporteurs externes du CNU mais, là, l'Université est dans une cotation en interne. Il n'est donc pas absurde d'avoir des rapporteurs en interne. Mais, pour cela, tout le monde doit jouer le jeu sérieusement et rigoureusement. Les rapports sont anonymisés, sinon, plus personne ne souhaitera se prêter à ce jeu sérieusement. Ce n'est pas évident, en effet, car il faut le faire de la manière la plus sensible et professionnelle possible, mais il n'y a pas d'autre choix technique.

A. SZTULMAN demande si ce document sur les lignes directrices de gestion pour la prime sera à disposition de l'ensemble des enseignants-chercheurs.

S. LEMAIRE répond que s'il est voté par le Conseil d'administration de ce jour, il est prévu qu'il soit envoyé dans les jours à venir à l'ensemble des enseignants-chercheurs. L'idée est qu'ils aient une information transparente et que, lors de la prochaine réunion, ils puissent poser toutes leurs questions, justement pour qu'il n'y ait pas d'ombres pour les uns et les autres.

M. CARRE-TALLON pense également qu'il est important que toutes les disciplines à Dauphine comprennent les critères de notation de la même façon, pour assurer une certaine justice interdisciplinaire. Par exemple, une présence au Conseil d'administration et au Conseil de LSO vaut-il un A, B ou C. Visiblement, ce genre de critère était assez indépendant de la compréhension disciplinaire.

S. LEMAIRE répond que c'est en plus. À Dauphine, lorsque les dossiers reviennent du CNU, il y a de si bons dossiers, qu'en réalité ce n'est pas une chose unique qui permet d'avoir une prime.

M. CARRE-TALLON évoque plutôt la cotation sur chaque critère. Sur le dernier critère, elle n'a pas vu grand-chose, puisque la plupart sont prises en compte par le référentiel. S'il y a autre chose, ce serait bien de le préciser. Sinon, c'est difficile, pour les rapporteurs, de savoir ce qu'ils évaluent.

S. LEMAIRE précise que ces listes ne sont pas exhaustives et vont se renforcer avec le temps. Tout cela est amendable. Par ailleurs, un énorme investissement dans le référentiel ne peut évidemment pas être ignoré. Cela va donc dépendre des dossiers. Le plus évident, c'est la participation aux Conseils centraux, par exemple. Maintenant, il y a certainement beaucoup de choses qui sont encore des angles morts, et qui pourront être discutés en CAFR. En effet, la liste n'est pas arrêtée.

M. CARCASSONE-ROUÏF indique qu'il serait important de prévoir un *modus operandi* pour évaluer les dossiers en indiquant des règles qui n'évoluent pas au fil de l'eau ; que le CSA soit consulté à l'avance ; que dans le cas de la création d'une Commission *ad hoc*, il y ait une représentation équilibrée entre MCF et PR, afin de discuter des critères. Elle demande pourquoi ne pas noter un dossier qui n'est pas forcément bon partout, mais qui est équilibré.

S. LEMAIRE répond que cela a déjà été indiqué et que ces remarques ont été faites en CSA ; elle lui conseille de regarder les lignes directrices de gestion dans la version soumise au vote aujourd'hui, car cela a été pris en compte. La demande du CSA a été ajoutée dans les versions définitives, aussi bien pour les lignes directrices de gestion RIPEC, que pour les lignes directrices de gestion repyramidage.

M. CARCASSONE-ROUIF indique être sûre que cela n'est pas dans le texte. Elle pense que ce serait quand même bien que le candidat puisse demander à consulter son dossier. Il n'a pas forcément envie de faire un recours, mais simplement de comprendre son évaluation. Et comme les dossiers sont anonymes, ce serait sans conséquences pour celui qui a évalué. De plus, le recours serait forcément un peu vain, car deux mois après, Dauphine ne va pas réattribuer des primes. Elle trouve cela un peu confus. Il s'agirait donc de proposer l'accès aux dossiers pour les candidats. Et puis, pour le recours, il est marqué « dans le courant du mois », ce serait un problème.

S. LEMAIRE répond que cela a été modifié et réglé au CSA. Sur l'évaluation, là aussi, il s'agit d'une discussion qui a déjà eu lieu en CSA. Pour l'année prochaine, le CAFR, dans sa cotation, fera une petite synthèse de son évaluation pour chaque dossier. Cela a déjà été pris en compte. Une fois n'est pas coutume, il y a eu un accord collectif et sans aucune difficulté.

Le Conseil d'administration approuve à 27 voix pour et 5 abstentions, le projet de lignes directrices de gestion RIPEC.

IV. Vie Étudiante, Pédagogie et Formation

1. Nouvelle offre de formation 2025-2029

a. Présentation des fiches de formation

b. Nouvelle architecture

S. DAMART souhaite faire un rappel sur la démarche du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES). Des dossiers de pré-évaluation ont été préparés, achevés et rendus en juin 2023. Entre temps, ce dernier a organisé des auditions le 16 octobre 2023, avec un certain nombre de formations de PSL. Il s'agissait des mentions de la Licence LSO et des mentions Affaires Internationales et Développement ; Économie et Gestion de la Santé ; Quantitative Economics ; et Management de l'Innovation. Ont été également auditionnées, les formations de troisième cycle de l'École doctorale. Dauphine est dans l'attente des retours du HCERES, *a priori* vers la mi-janvier 2024. Le chantier sur la conception de la nouvelle offre a été ouvert à partir d'avril-mai 2023. Ce chantier se poursuit toujours, avec 2 types de livrables. Le premier document est une fiche projet correspondant à une formation, où apparaissent les évolutions envisagées par cette mention. Ces évolutions peuvent être de différents types. Il peut s'agir d'un renouvellement à l'identique, auquel cas la fiche projet est relativement légère. Cela peut être un renouvellement, mais avec des évolutions ou des restructurations légères, un changement d'intitulé d'un parcours dans une mention, par exemple. Cela peut être des restructurations plus importantes, lorsque le nombre de parcours change à la suite d'une fusion entre deux parcours ou à la création d'un parcours. Ou bien, cela peut être des créations *ex nihilo* et des créations issues de restructurations. Dans ces fiches, il n'est pas nécessaire d'indiquer des changements de noms d'UE pour échanger des UE ou changer la maquette d'un parcours. À ce stade de la campagne, le HCERES n'est pas intéressé par ce qui est ajouté dans les maquettes. Cela est questionnable, mais c'est ainsi. Le deuxième document est un tableau dans lequel apparaît l'avant et l'après de l'offre de formation en termes de structure. Ce qui intéresse le HCERES principalement, c'est la liste des mentions de Dauphine et de PSL en général et ce que cette liste est devenue après transformation. Concernant les Licences, il n'y a pas de changement profond de la structure en termes de nombre de mentions et de ce qui se trouve au sein de celles-ci. Néanmoins, concernant l'offre de Masters, il y a un certain nombre d'évolutions. L'offre de formation de Dauphine sera renouvelée à l'identique ou fera l'objet d'une restructuration légère, de type changement de l'intitulé d'un parcours au sein de la mention. Et puis, il y a des restructurations importantes sur quelques mentions. Il n'y a aucune mention dans laquelle il y a zéro évolution. Pour ce qui est de la Licence 1 et 2, il s'agit d'un renouvellement à l'identique, mais avec des évolutions, qui n'intéressent pas trop le HCERES, car cela n'impacte pas la structure de l'offre de formation. En revanche, sont créés des cursus Droit en L1 et L2 ; un cursus général en L1 et L2 et un cursus Sciences sociales en L2. Ce débat, qui a beaucoup agité les collègues de LSO, a eu lieu avant les vacances d'été : à quel point faut-il maintenir le caractère pluridisciplinaire de cette offre de formation en Licence tout en introduisant de la spécialité un peu plus en amont qu'aujourd'hui. Typiquement, ce sont là des évolutions notables, mais qui n'impactent pas la structure de l'offre de formation, car les mentions ne sont pas touchées. Une des restructurations les plus importantes concerne la mention Droit en Master. Cette mention devait évoluer. D'abord, cela embarque énormément de parcours, il n'est pas forcément facile à manœuvrer. Et puis, des injonctions ont été reçues, invitant à transformer le parcours Droit notarial en une mention, sans quoi les étudiants ne pouvaient plus avoir accès aux études notariales ensuite. Cela a donc été une injonction de transformer le parcours Droit notarial en mention Droit notarial. C'est un parcours unique. Et puis, trois autres mentions : Droit public ; Droit des affaires ; et une mention 4. Les informations datent d'avant le vote du CFVE, il s'agissait d'une mention, potentiellement, Droit et Finance. Il s'avère que les collègues de Finance n'étaient pas vraiment d'accord pour créer cette mention. Ceux qui voulaient la porter ont donc renoncé et sont en train d'établir une autre mention. La mention 4 serait toujours un diplôme national, qui s'intitulerait « Droit de l'entreprise ». Tout ceci est à confirmer. Le CFVE n'a pas voté sur l'intitulé de cette nouvelle mention, il s'est seulement prononcé sur le découpage de la mention Droit en quatre mentions. *A priori*, cela faisait plutôt l'objet d'un consensus au sein de la communauté des juristes, même si c'était compliqué. Dans la mention Droit des affaires, apparaît un parcours qui est une formation en partenariat avec la Chine, BNAI, un spin off de Tsin Ghua avec laquelle ont été développés d'autres diplômes et formations, notamment en formation continue. Il précise que ce diplôme avec la Chine a fait l'objet d'un vote négatif en CFVE. Aussi, il y a encore du travail et des discussions autour de ce diplôme sur la partie française et un peu sur la partie chinoise. Il y avait notamment un cours sur l'idéologie politique de Xi Jinping, qui n'était pas sans poser quelques questions du point de vue français, et sur lequel *a priori* les Chinois sont revenus, afin de le supprimer et le transformer en un cours d'économie socialiste, dans cette nouvelle ère que traverse la Chine. Personne n'est dupe sur le fait qu'il s'agit bien d'un cours sur lequel le Parti a quelques visées, mais enfin, cela évolue. Tout cela pour préciser que les choses évoluent beaucoup et que ce n'est pas encore figé. Côté Droit, il reste du travail. Des réunions de concertation sont prévues, notamment le 18 décembre prochain. Les juristes pourront ainsi se mettre d'accord.

Dans le Master Droit, la mention Droit était déjà organisée sous forme de majeures qui étaient des silos avec très peu de choses mutualisées. Cela ne changeait donc pas grand-chose de scinder en différentes mentions, mais il s'avère qu'il est très probable que Dauphine ne soit pas tout à fait à iso ressources. La création d'une mention IA et Société est aussi en cours. C'est une poursuite d'études pour la double Licence IA et Sciences des organisations, mais la coordination avec l'ENS est nécessaire et le travail n'est pas finalisé. La création d'une mention Research & Management n'est pas finalisé. Ce projet nécessitait qu'il y ait encore un peu plus de concertation, ce qui est en cours. C'est la raison pour laquelle, cela n'a pas fait l'objet d'un vote en CFVE. Enfin, la mention Sciences économiques et sociales n'a pas de problèmes majeurs ici, mais un travail de coordination est en cours avec l'EHESS pour faire éventuellement évoluer la dénomination du parcours dans la mention Sciences économiques et sociales. En résumé, l'offre de formation reprend l'existant à environ 70/80 %. Tous les ans, sans attendre le HCERES, les parcours, les UE, la maquettes, les intervenants changent et les enjeux ne sont plus tout à fait les mêmes. Pour terminer, mi-février se tiendra un vote formel dans les différents Départements dans lesquels il y a encore du travail en cours. Le minutage est extrêmement contraint car les avis du HCERES seront reçus mi-janvier. Il sera demandé aux responsables des parcours de prendre en compte ses commentaires entre le 15 janvier et le 6 février 2024, donc sur une période très courte, pour modifier éventuellement des choses ou pas. Mi-février, cela passe donc dans les Conseils de Département, en MIDO et en MSO. En LSO, ce n'est pas nécessaire, car tout est bouclé. Et puis, un vote formel se tiendra le 14 février 2024 en CFVE, avant que tout cela bascule vers PSL. *In fine*, ce qui compte pour le Ministère et le HCERES, c'est le vote en Conseil d'administration de PSL. C'est cela qui acte formellement l'accord sur cette nouvelle offre de formation. Ce sera le 14 mars 2024, pour un dépôt par PSL le 15 mars. Un grand merci à l'adresse de tous les responsables de mention, les équipes pédagogiques qui ont énormément travaillé sur tous ces sujets. Cela a été plus simple pour certaines mentions sur lesquelles il y avait des renouvellements à l'identique, mais il y a eu un travail important, mené en particulier pour la mention Droit, qui nécessite beaucoup de concertation et de coordination.

M. LIEBEL demande si les élèves de terminale, qui vont postuler sur Parcoursup, verront la Licence LSO comme aujourd'hui, ou bien y aura-t-il une Licence LSO filière Droit.

D. GALLOIS-COCHET répond comme aujourd'hui, il y a un seul parcours. Et, sur Parcoursup, il y a des parcours. Dauphine garde un seul parcours pour LSO Paris classique. En revanche, des cursus sont créés dans le parcours, ce qui permet d'avoir des maquettes légèrement différenciées ou adaptées. Très concrètement, les lycéens candidateront pour rentrer en LSO Paris classique, cela ne changera pas. Dès qu'ils auront accepté le vœu, il leur sera demandé s'ils veulent choisir le cursus général ou le cursus juridique. Ensuite, au moment de passer en année 2, *a priori*, il y aura une passerelle automatique pour continuer dans le même cursus, et un examen sur dossier pour ceux qui voudraient changer de cursus. Ensuite, l'accès dans les L3 se fera de la même manière. Ils ne seront donc pas, dès le départ, fléchés dans une année 3 de Licence.

A. SZTULMAN comprend que Droit, c'est dès la première année, et les Sciences sociales, à partir de la deuxième année. Elle demande si tout étudiant qui n'est ni en Sciences sociales en L2, ni en Droit en L2 est dans le cursus général. S. DAMART répond par l'affirmative.

A A. SZTULMAN qui demande si, entre la L1, L2 et L3, l'étudiant peut rebasculer en cursus général, D. GALLOIS-COCHET répond qu'un étudiant qui serait dans le cursus Sciences sociales ou juridique en L2 pourrait revenir dans le cursus général, avec une admission sur dossier.

A A. SZTULMAN qui demande si l'IA et Société est pour construire un Master, S. DAMART répond par l'affirmative, pour construire une mention. Il précise aussi qu'elle est entièrement financée. Cela fait partie des nombreux projets à Dauphine en lien avec l'IA. Cette mention est une création *ex nihilo* en coordination avec l'ENS, entièrement financée.

E. M. MOUHOUD ajoute qu'il y aura un important financement issu du programme PRAIRIE, porté par Dauphine, PSL et l'ENS dans PSL. Ce programme est en cours de re-candidature pour un autre programme SGPI pour les sept ans à venir. Et Dauphine est en passe de créer, par financement public de l'État, une école d'IA qui s'appellera Paris School IA et qui sera financée totalement. Tous les nouveaux cours qui alimenteront ce nouveau Master seront financés par ce programme.

A A. SZTULMAN qui demande si, pour la création de ce Master, il y a un effectif de prévu, S. DAMART répond, qu'*a priori*, il y aura la conception de deux parcours, dont chacun accueillerait 30 étudiants, et pour être cohérent avec les entrées double Licence, en faisant l'hypothèse que 100 % des effectifs de double Licence IA et LSO n'iront pas vers cette mention, en revanche, d'autres parcours d'étudiants en Licence pourront alimenter ce Master.

E. M. MOUHOUD indique que Dauphine attend la réponse de l'appel à projets, puisque c'est dans le cadre des financements par les Secrétariats du Gouvernement. Ce sont des IPI qui financent ce genre de programmes très lourds. Il existe de bonnes chances d'obtenir cette réaccréditation de PRAIRIE, sous forme de Paris School of Artificial Intelligence. Cette importante école de recherche et de formation sera déclinée à tous les niveaux, avec beaucoup de partenaires, Dauphine et l'ENS étant les éléments porteurs. Les locaux de Paris Santé Campus sont disponibles pour cela et il y a de nouveaux locaux qui viendront, donc de nouvelles ressources. Toute cette création se fera à ressources croissantes et non pas à ressources constantes. C'est absolument nécessaire car c'est une formation d'excellence, de haut niveau, qui attirera des enseignements académiques en IA et Société.

S. LEMAIRE souhaite intervenir en qualité de juriste, et non pas en sa qualité de Vice-présidente RH. Il a été dit que l'offre était encore provisoire en Droit et qu'elle n'est pas stabilisée. Dans le Master de Droit qui a été intégré dans la mention Droit des affaires, il y a une référence, dans le diplôme national français de Master de Droit des affaires, à un M2 : Master in Digital Taxation and Accounting. Ce Master est proposé en coopération avec la BNAI ; et le CFVE a voté très majoritairement « contre ». Pour résumer, c'est un diplôme national français, vendu à des Chinois à 37 000 € pour deux ans. C'est donc un Master 2 à 37 000 €, pour 270 heures de cours dispensés en Chine, en chinois et en anglais ou peut-être en français traduit instantanément en chinois. Il y a des inquiétudes pour plusieurs raisons. La méthode a été une méthode d'insertion dans la maquette, ce qui est peu courant dans les pratiques de Dauphine. Ce diplôme n'avait jamais été discuté par l'École de Droit, jamais porté à la concertation collective. Ce qui est déjà un mauvais indicateur. Les juristes ont découvert ce diplôme en Conseil MSO et se sont alertés de l'insertion de cours sur la pensée de Xi Jinping à l'ère nouvelle. Ce cours est un vrai problème. Mais ce n'est pas le seul problème quant au contenu. Le problème est qu'il n'y a qu'un cours de Droit dans ce Master, un cours de contentieux fiscal. Le reste, ce n'est pas du Droit. Il coûte 37 000 €, c'est un diplôme national de Droit français avec des cours dispensés en Chine en chinois et en anglais, et dont la gouvernance est majoritairement chinoise. Les étudiants sont sélectionnés par le partenaire chinois. Ce sont des étudiants de Licence, mais s'ils sont extraordinaires, ils peuvent ne pas avoir de Licence ; et il n'est pas prérequis que ce soit une Licence en Droit. Donc, ils vont faire un M2 en Droit sans avoir de M1. Ensuite, il leur est délivré non seulement un L2 de Dauphine, mais aussi un M1 et un M2. Cela est carrément contraire à la réglementation. Il n'est pas possible d'obtenir un diplôme national de Master français en ayant fait 60 ECTS, qui ne sont pas du Droit, en Chine et en chinois. Ce n'est pas la réglementation française. Il est également prévu qu'au terme de tout ce processus, les élèves diplômés du programme Digital Taxation and Accounting sino-français à BNAI auront les mêmes droits académiques que ceux qui ont obtenu le diplôme à Paris, c'est-à-dire qu'ils obtiendront un Master total, 1 et 2, en 270 heures de cours et qu'ils auront les mêmes droits académiques, donc accès au Doctorat de Droit en France et dans l'Union Européenne, mais pas seulement, cela va plus loin. En France, avec un Master 2 de Droit, il est possible de rentrer dans les professions réglementées : les avocats, les commissaires de police, les huissiers, les notaires... Cela sous-entend de permettre à ces personnes, qui ont fait tout cela en Chine, et qui n'ont pas fait de Droit, d'avoir un diplôme national de Droit français, parce qu'elles payent, et d'accéder à des positions qui relèvent du ministère de la Justice et de l'Intérieur. Elle n'est pas contre le fait qu'un diplôme soit opéré en Chine, mais en aucun cas cela ne peut être un diplôme national de Droit français. Sinon, c'est une infraction avec la réglementation et cela est très grave. Peut-être que ce diplôme peut être intégré dans les diplômes de formation permanente, comme d'autres, avec la BNAI. Mais cela ne peut en aucun cas être un diplôme national. Dans l'équipe de Droit, il y a quand même un membre de la Commission des sanctions de l'AMF et un membre de la Commission des sanctions de l'ACPR. Voter veut dire qu'il y a une présomption de légalité et, pour elle, il y a trop d'illégalités dans toute cette affaire pour pouvoir même la voter.

E. M. MOUHOUD affirme que rien d'illégal ne sera autorisé.

S. DAMART ajoute que rien ne passera en force. Si la communauté dauphinoise rejette le projet pour X raisons, y compris celles évoquées, dont acte. Sur les points de méthode, il faut respecter le fait que les collègues soient concertés et que les choses soient présentées en amont. Il y a des choses, en revanche, qui ont été peut-être un peu exagérées ou pas tout à fait exactes. L'accès au Doctorat peut se faire en diplôme national ou en DGE. Et, dans les diplômes de Dauphine, il y a des étudiants chinois qui viennent faire un Master à l'Université. Ils peuvent même intégrer des diplômes nationaux. D'ailleurs, Mon Master le prévoit, avec une capacité d'accueil spécifique pour les étudiants internationaux. Ils peuvent donc avoir accès à un diplôme national de Droit. Ils peuvent même aller vers les professions réglementées. Ils peuvent avoir accès au Doctorat. En revanche, ce qui est sûr, c'est que dans le projet prévu, aucun de ces étudiants ne pourra accéder à ces professions-là, car aucun ne parle français.

S. LEMAIRE indique que, sauf erreur, la réglementation sur les diplômes nationaux, qui sont donc des diplômes de Master, prévoit qu'une partie peut être réalisée dans une langue étrangère, cela est même encouragé. Elle est la première à y être ouverte, car la moitié du Master en Droit international et européen qu'elle dirige actuellement est dispensé en anglais, mais là, personne ne va dispenser de cours en français.

S. DAMART répond qu'il n'y a pas d'obligation à ce qu'il y ait du français dans les diplômes nationaux.

E. M. MOUHOUD indique qu'ici, l'habitude est de respecter les formes. Le CFVE a pris une position, cela ne peut pas être nié. Il n'est pas possible de venir avec un projet qui souffre d'éléments d'illégalité. Il faudra donc revenir pour une discussion en janvier, tranquillement, sur ce sujet.

S. LEMAIRE s'indigne d'un Master 2 de Droit pour des personnes qui ne sont pas sélectionnés suivant le moindre prérequis en Droit, et un niveau Licence, et tout cela sans prérequis !

E. M. MOUHOUD indique avoir entendu dire que ces propositions étaient venues de la base des juristes, qu'ils se sont concertés et qu'ils étaient d'accord avec cette offre. Ce n'est pas le cas, dont acte. Il faut reprendre le dossier et ne rien faire d'illégal, surtout, rien allant à l'encontre de l'éthique. Il n'est pas possible d'accepter un cours en chinois, qui donne la philosophie politique du chef du Parti communiste, ce n'est pas acceptable, ni offrir un diplôme de Droit national si cela est délictueux. Cela étant, il y a peut-être d'autres formes pour travailler avec la Chine. Il y a une injonction très forte de la part du Gouvernement de continuer les efforts avec la Chine pour des raisons de présence culturelle. En 2024, ce sera l'anniversaire de la reconnaissance de la Chine par de Gaulle. Plein d'opérations seront faites. L'Ambassade de France favorise

les liens avec la Chine, en les regardant au cas par cas. Par exemple, si c'était de l'IA, il y aurait un regard beaucoup plus précis de la DGSE ou d'autres. Mais, condamner les relations avec la Chine ne semble pas une bonne chose. Le fait que ce soit totalement asymétrique avec un diplôme français pour des Chinois pose peut-être un problème. Aucune offre de formation ne peut se faire sur une injonction quelconque. Ce sont les enseignants-chercheurs qui enseignent, c'est l'Université qui offre. S'il y a des difficultés de cet ordre, il faut réadapter cela sans rejeter en bloc, car un travail important a été mené par les collègues de Droit qui ont fait cette proposition avec la BNAI. La BNAI est un très bon Institut, qui dépend de la première Université en Chine, Tsinghua. Il y a toute une série de garanties sur la qualité, mais il faut faire quelque chose de légal, conforme à l'éthique et conforme à la sélection des différentes disciplines, en Droit en particulier.

M. CARCASSONE-ROUIF ajoute que cela a aussi été soumis au Conseil MSO, où il y a eu un débat assez vif, avec les mêmes arguments, absence de consensus entre les juristes ; un cours à la limite de la propagande, mais qui a apparemment été modifié. Mais quelque chose n'a pas été dit, à savoir que certains intervenants ont dit être très réservés sur le fait de travailler avec ce type de partenariat, car une fois que les Chinois s'en occupaient, ils n'avaient plus du tout la main et n'avaient plus leur mot à dire. Ils ont été plusieurs à dire cela.

E. M. MOUHOUD indique qu'il y a un projet d'Executive Doctorate en Public Administration, qui ne pose pas les mêmes problèmes. Il faut voir au cas par cas. Là, des problèmes sont posés, il faut essayer de les régler.

A M. CARCASSONE-ROUIF qui indique qu'il y avait aussi les problèmes de frais d'inscription pour un diplôme national, qui sont très élevés, E. M. MOUHOUD répond que ce sont les Chinois qui payent.

M. CARCASSONE-ROUIF indique que dans un des documents, il est écrit que les étudiants de Dauphine pourront participer et, dans un autre document, non. Il y a une incohérence.

E. M. MOUHOUD répond qu'il faudra revenir là-dessus avec un projet différent. Les collègues porteurs de ce projet, spécialisés en taxation, reviendront avec un nouveau projet, revu et corrigé. Encore une fois, il n'a aucun problème à travailler avec la Chine, mais pas n'importe comment.

S. LEMAIRE précise que le problème n'est pas de travailler avec des Chinois, mais ce diplôme avec une gouvernance chinoise, qui sélectionne des étudiants, et où rien ne va.

2. Règles applicables aux régimes d'admission 2024/2025

S. DAMART indique qu'il s'agit ici de voter les questions des capacités d'accueil et de conditions d'accès, d'admission dans les différents diplômes. C'est une obligation légale qui est impérative sur les questions de diplômes nationaux, puisque les choses doivent être votées en Conseil d'administration pour pouvoir ensuite figurer sur la plateforme Mon Master, plateforme d'admission pour la première année de diplômes nationaux de Master. Concernant la double Licence IA et Sciences des organisations et dans le cadre des propositions faites par rapport au Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP), il avait été proposé de doubler les effectifs de cette double Licence. Une concertation a été faite avec les Départements, afin de savoir si cela était possible, pertinent et adapté. En fait, plusieurs arguments ont conduit à proposer plutôt une augmentation de 30 à 45, afin de tenir compte du fait qu'il y avait une incertitude de pouvoir sélectionner 60 très bons candidats, dans la mesure où il s'agit d'une double Licence très exigeante en termes de charge de travail. Le débat a eu lieu en CFVE et à MIDO. Dans les deux cas, la proposition de passer de 30 à 45 a été rejetée. MIDO a introduit sur la table un autre argument, celui qu'une pédagogie d'un groupe à 45 n'est pas tout à fait la même chose que la pédagogie d'un groupe à 30. Et puis, le CFVE, par mesure de prudence, a organisé un vote relatif à la capacité de 30, car en l'absence de ce vote, il n'était pas possible d'accueillir. Le CFVE s'est prononcé à l'unanimité « pour » une capacité à 30. Donc, vraisemblablement, le CFVE avait en tête de rester à 30 et de ne pas monter à 45.

D. GALLOIS-COCHET indique que le conseil LSO s'est également prononcé, puisqu'il s'agit d'une double Licence, le lendemain du Conseil MIDO et, informé des inquiétudes des collègues, s'est abstenu dans sa majorité. D'autres ont voté « contre ». Le Conseil LSO a été sensibilisé au manque de ressources enseignantes en IA. Il a donc émis un avis assortissant le vote, avis qui a été voté à l'unanimité et qui est le suivant : « *Le Conseil est favorable à admettre au-delà de la capacité actuelle de 30, dans la limite du seuil de 45 soumis au vote, si les ressources en enseignants au moment de la sélection des candidats permettent d'assurer les cours devant être dédoublés.* ». Comme la capacité d'accueil est contrainte par rapport à un minimum et pas à un maximum, ils étaient favorables à ce que le recrutement puisse aller au-delà de la capacité actuelle.

E. M. MOUHOUD précise que cette augmentation des effectifs ne se fait pas à ressources constantes, mais à ressources croissantes. En effet, cela a été obtenu dans le cadre du COMP, passé au sein de PSL avec le Ministère. Il y aura environ 250 000 € par an pour financer cet accroissement des effectifs, ce qui permet de recruter des enseignants et du personnel administratif. Il n'y a aucun problème pour rester à 30, si cela permet aux collègues de travailler dans de bonnes conditions. Il suggère que la clause de LSO puisse être reprise de façon à donner plus de moyens et plus de possibilités.

A S. AIRIAU qui remarque que le document mentionne le nombre de 45, S. DAMART répond que c'est sur ce nombre, qu'a eu lieu le premier vote du CFVE, mais pour pouvoir ouvrir la double Licence, il y a eu un vote sur une capacité de 30. Il faut quand même un vote formel sur cette capacité ; sachant que rien n'interdit de prendre plus de 30 étudiants. En revanche, s'il n'y a que 28 étudiants, il est fort possible qu'il faille se justifier sur le fait de ne pas en avoir 30.

E. M. MOUHOUB indique que cette augmentation de 15 n'a pas été acceptée pour arriver à une modulation à 45. Il faudra donc restituer l'argent du COMP.

A. SZTULMAN demande s'il y a eu une information très précise sur ce qu'est ce document, car cela est mobilisé pour cette formation-là, mais s'agit-il d'un contrat qui pourrait être mobilisé pour autre chose.

E. M. MOUHOUB répond qu'il y a des questions relevant de PSL et d'autres relevant de l'établissement. PSL, avec tous les établissements, propose à l'État un contrat d'objectifs sur une période de cinq ans, dans lequel il s'engage à faire des choses selon des lignes directrices fournies par le Ministère. Il se trouve que, dans la négociation pour savoir comment organiser ce COMP de PSL, orchestré au niveau de PSL, chaque Chef d'établissement a dû dire ce sur quoi il aimerait que porte une partie de cet argent. Dauphine a souhaité que cela porte sur les nouvelles filières créées, car elles réclament beaucoup de moyens et ont besoin d'encadrement et d'enseignement. Il a donc été obtenu une ligne « financement des effectifs supplémentaires pour la Licence Sciences des organisations et IA » dans le cadre de ce COMP. D'autres aspects ont concerné Dauphine plus spécifiquement. Dès lors que la réponse du Ministère viendra, une information sera donnée sur les différents items que chaque établissement, et que l'ensemble de PSL, a souhaité solliciter en fonction des lignes directrices du MESRI ou de la DGFiP, dans le cadre de cette négociation. Cela représente 0,8 % de la SCSP. Et puis, le choix qui a été fait pour PSL est que tous les établissements en bénéficient, quelle que soit leur appartenance. Ce qui est très intéressant, c'est que la demande d'augmentation des effectifs de 15 est alimentée par un financement spécifique, ce n'est pas à ressources constantes.

A A. SZTULMAN qui demande s'il s'agit d'un financement pérenne, E. M. MOUHOUB répond que la durée est sur 5 ans. Si la réforme que propose le Président de la République est amenée à se mettre en place, il n'est pas sûr que les COMP persisteront dans l'avenir. En tout cas, ce qui a été financé est financé, ce qui a été lancé est lancé. Franchement, 45 ou 30, ce n'est pas très grave ; mais la clause LSO lui paraît une bonne chose, car cela permet d'ajuster à la hausse en fonction des moyens.

S. DAMART rappelle qu'il y a eu deux votes au CFVE, sachant qu'il y a eu un vote négatif sur les 45, puis un vote pour 30.

S. AIRIAU indique que les documents qui lui ont été fournis indiquent 45 et il n'a qu'un seul document.

E. M. MOUHOUB indique que la proposition est de suivre l'avis du CFVE, c'est-à-dire de voter sur une base d'effectif à 30, assorti de la clause LSO.

D. GALLOIS-COCHET relit l'avis, à savoir : « *Le Conseil est favorable à admettre, au-delà de la capacité actuelle de 30, dans la limite de celle de 45, soumise au vote, si les ressources en enseignants au moment de la sélection des candidats permettent d'assurer les cours devant être dédoublés.* »

A L. FOURNIAL demande si le taux d'atteindre 50 % de filles a été maintenu, E. M. MOUHOUB répond par l'affirmative. Le taux de filles en MIDO est de 25 % ; il est deux fois plus élevé dans la double Licence et, en plus, au même niveau en Mathématiques. C'est aussi un moyen d'attirer plus de filles dans des filières Mathématiques et Informatique.

A L. FOURNIAL qui demande s'il est peut-être possible de passer à 60 une autre année et pourquoi cela serait-il un renoncement à ces 250 000 € que de retarder, E. M. MOUHOUB répond que le COMP est un échange : une chose est proposée, elle se fait et en échange, des moyens sont obtenus. Si cela ne se fait pas, alors il faut restituer les moyens.

J. FEJOZ indique qu'il ne suffit pas d'avoir une ligne budgétaire pour avoir des enseignants. Cela fait deux ans qu'un poste de Maître de conférences est vacant. Pendant longtemps, il y avait des postes de Professeur attaché qui étaient vacants. Aucun informaticien de PSL ou du CNRS n'était intéressé par ces postes. Se dire qu'il existe un financement pour 3 ans, cela ne résout pas grand-chose. La situation semble s'être débloquée en partie. C'est la raison pour laquelle, il est préférable d'avoir cette clause supplémentaire qui ouvre un peu la voie à une augmentation du recrutement.

E. M. MOUHOUB pense que la clause de LSO permet d'être un peu flexible à la hausse, marginalement, pour ne pas être saturé à 30. Il propose de suivre l'avis du CFVE, consistant à porter les effectifs de la double Licence IA et Sciences des organisations à 30, assorti de la clause du Conseil LSO.

Le Conseil d'administration approuve à 25 voix pour et 8 abstentions, les règles applicables aux régimes d'admission 2024/2025.

3. Calendrier des candidatures 2024/2025

S. DAMART indique que le calendrier a été adopté à l'unanimité au CFVE. Ceux de Parcoursup et de Mon Master ne sont donc pas concernés. C'est la raison pour laquelle, en LSO par exemple, le vote ne porte que sur les calendriers d'admission en L2 pour DECP et pour les L3.

4. Formation continue

a. Création de l'Executive MBA Immobilier

S. DUIZABO indique que l'immobilier est un secteur très important, représentant environ une dizaine de pourcents des emplois au sens large en France. Dans ce domaine, le Master 246 en formation initiale fonctionne très bien, il est très attractif. Les enseignants de ce Master ont réfléchi à proposer une formation de haut niveau dans le domaine, afin de former des dirigeants ou futurs dirigeants dans l'immobilier. Le tarif proposé est de 30 000 € ; les formations se feront à la Défense.

Le Conseil d'administration approuve à 25 voix pour, 1 voix contre et 5 abstentions, la création de l'Executive MBA Immobilier.

b. Création du Certificat Recrutement : Stratégies et pratiques avancées

S. DUIZABO indique que le recrutement est un sujet clé pour les entreprises et pour les organisations, notamment dans un marché du travail contraint. L'idée est de revoir l'intégralité de ce processus de recrutement, avec l'appui de différentes compétences internes à Dauphine : à la fois des spécialistes en Droit du travail, pour s'assurer que la maîtrise de ce processus se fait en fonction des règles à appliquer sur le plan juridique, mais également en termes de management, donc d'identification des compétences et des besoins à satisfaire, en intégrant les nouveaux outils, notamment de l'IA, dans le processus de recrutement. Le tarif proposé est de 6 000 € pour 9 jours de formation.

Le Conseil d'administration approuve à 25 voix pour, 4 voix contre et 3 abstentions, la création du Certificat Recrutement : Stratégies et pratiques avancées.

c. Création du Certificat Mémoire de l'Entreprise – Exploiter, valoriser la mémoire de l'entreprise pour innover

S. DUIZABO indique qu'il s'agit d'un Certificat qui propose d'aborder comment capitaliser l'histoire, le savoir, les savoir-faire que les hommes et femmes ont pu développer au sein de ces organisations. Ce projet a été présenté par des partenaires extérieurs, prêts à sponsoriser pour lancer cette formation. Il a recueilli beaucoup d'intérêt en interne de la part de différents collègues. Le tarif est de 3 900 €, parce qu'il est sponsorisé.

A R. CHANTIRI qui demande si le point mort de 9 et le nombre d'inscrits de 8 est lié au fait qu'il soit sponsorisé, S. DUIZABO répond par l'affirmative.

Le Conseil d'administration approuve à 25 voix pour, 1 voix contre et 2 abstentions, la création du Certificat Mémoire de l'Entreprise – Exploiter, valoriser la mémoire de l'entreprise pour innover.

d. Création du Certificat Transformer par l'innovation : Lean, Agile et Design Thinking

S. DUIZABO indique que ce Certificat relève de l'initiative d'enseignants et d'intervenants extérieurs qui interviennent dans des Masters de Management et Organisation. Ils ont pensé que cela pouvait être tout à fait pertinent de proposer une offre originale autour des questions de Lean, d'Agilité et du Design Thinking, en les regroupant dans un seul et même Certificat, afin de doter les acteurs de ces différentes compétences. Le tarif proposé est de 6 000 € pour 9 jours.

Le Conseil d'administration approuve à 27 voix pour, 1 voix contre et 2 abstentions, la création du Certificat Transformer par l'innovation : Lean, Agile et Design Thinking.

e. Déploiement du MBA International Paris à Abidjan (Côte d'Ivoire)

S. DUIZABO indique que la Côte d'Ivoire est un pays en plein développement. Il n'y a pas de tarifs à faire voter, puisque les étudiants s'inscrivent chez le partenaire, qui serait le même que celui au Sénégal. La question est davantage de savoir si l'Université est d'accord pour mobiliser des ressources pour se développer et développer un programme de qualité avec les partenaires, l'IAE de Paris et BEM à Dakar. Les moyens mobilisés à l'Université en matière d'enseignement seraient limités, puisqu'une partie des cours seraient assurés par l'IAE et par le partenaire, pour *a minima* une vingtaine de participants.

M. CARCASSONE-ROUIF demande s'il y a une possibilité pour un tarif moins élevé, étant donné le niveau de vie en Côte d'Ivoire.

S. DUIZABO précise que les entreprises financent, en grande partie, la formation de leurs managers et cadres dirigeants. Par ailleurs, pour une partie d'entre eux, les salaires des cadres dans des groupes internationaux ne sont finalement pas très différents de ceux en Europe. Les 12 000 € sont à comparer aux 39 000 € dans d'autres MBA. Pour un MBA, le prix n'est pas très important. Et, pour précision, 12 000 €, c'est ce que propose HEC pour une formation de 10 jours en Côte d'Ivoire. Il est proposé des formations six fois plus longues, beaucoup plus robustes, diplômantes, pour un tarif qui, certes n'est pas donné, mais qui reste tout à fait accessible et en phase avec la politique de Dauphine.

Le Conseil d'administration approuve à 29 voix pour et 2 abstentions, le déploiement du MBA International Paris à Abidjan (Côte d'Ivoire).

5. Demandes de nouvelle domiciliation pour les associations généralistes

S. DAMART rappelle que ces trois projets n'avaient pas été soumis à la Commission s'occupant de ces sujets-là et qu'ils ont été à l'ordre du jour du CFVE du 5 décembre 2023. Pour deux d'entre elles, cela n'a pas posé de problème, car il y a eu une grande majorité « pour » ; il s'agit de XXXXX et XXXXX. En revanche, l'Association XXXXX a soumis un projet qui a fait l'objet de critiques en CFVE. L'une de ces critiques était que ce projet était insuffisamment développé. Une autre critique portait sur le fait que le programme était peu consistant. Cela n'a pas été jugé suffisamment inclusif, raison pour laquelle ce projet a suscité une majorité de voix « contre ».

E. M. MOUHOUD informe les administrateurs avoir reçu un message de M-J. Bellosta, membre de la FSU, indiquant qu'elle ne souhaitait pas voir le point XXXXX, rejeté au CFVE, voté par le Conseil d'administration. Or, ce n'est pas possible, car cela a un impact financier. Ce point figure donc bien dans le vote du Conseil d'administration.

L. FOURNIAL indique que ces associations avaient été déclarées en probatoire à l'issue du CFVE. Il n'y a donc pas d'incidence financière.

S. DAMART répond qu'il y a bien une incidence financière. Il s'avère que, sur ces 3 associations, le vote porte uniquement sur les projets de nouvelles domiciliations. Elles vont donc entrer en statut probatoire, pour au moins deux d'entre elles, s'il y a un vote dans le sens du vote du CFVE. Cela n'a pas d'impact financier direct sur la première année. En revanche, cela en aura après, car les associations, après le statut probatoire, entrent dans un statut de domiciliée avec, là, des possibilités de demandes de subventions.

M. LIEBEL indique que se pose quand même la question de la compétence. C'est la raison pour laquelle, cela a été amené à être voté à nouveau en CFVE. Le message de M-J. Bellosta portait sur la compétence du Conseil d'administration et du CFVE. L'article 8-6 du Règlement intérieur indique que la Charte des associations prévoit des conditions de domiciliation des associations de l'Université. Or, en regardant cette Charte, il n'y a aucune disposition là-dessus. D'où cette situation et la question de savoir si c'était l'administration ou les élus qui étaient compétents. Il pense que le point soulevé par M-J. Bellosta est totalement dû à ce problème de manque de Charte. Par ailleurs, la Charte des associations renvoie à certains cas, notamment au décret du 31 juillet 1985, abrogé depuis 2013. Là-dessus, se posent des questions, notamment celle de revoir la Charte des associations. XXXXX votera « pour » la domiciliation de XXXXX et de XXXXX et « contre » la domiciliation de XXXXX.

E. M. MOUHOUD propose que le Conseil d'administration vote comme Esprit Dauphine, c'est-à-dire comme le CFVE l'a proposé, puisque cela relève de la compétence du Conseil d'administration.

L. FOURNIAL indique que la proposition de ce vote crée un précédent. La dernière fois, lorsqu'il y avait un statut probatoire, cela s'était arrêté à l'étape CFVE. Or ici, cela est présenté au Conseil d'administration. Il faut s'accorder car cela est irrégulier par rapport au traitement qui a été fait la dernière fois de Dauphine Ensemble. Il a été indiqué qu'il y a une incidence financière, mais il n'y en a pas, puisqu'ils n'ont pas de subvention.

S. DAMART précise que la dernière fois, cela a été voté sur une liste complète, proposée sur la base de la Commission de validation par le CFVE, et dans laquelle il y avait des passages en probatoire. C'est exactement la même chose. Il s'avère que, sur ces trois associations, puisque c'est de la nouvelle domiciliation, il n'y a pas d'incidence financière directe, mais il n'empêche que ce type de décision fait partie des décisions qui ont une incidence financière lorsque cela est pris en globalité, avec des associations qui seraient dé-domiciliées ou redomiciliées.

A L. FOURNIAL qui indique que tout était indiqué dans le message de M-J. Bellosta, le Président répond qu'elle n'a pas toujours raison.

M. CARCASSONE-ROUIF précise que ce message a été envoyé par la FSU, qu'elle a également signé. C'est un peu gênant de nommer les noms.

Le Conseil d'administration approuve à 21 voix pour, 3 abstentions et 5 voix « ne prend pas part au vote », la domiciliation de l'Association XXXXX.

Le Conseil d'administration approuve à 25 voix pour, 5 abstentions et 6 voix « ne prend pas part au vote », la domiciliation de l'Association XXXXX.

Le Conseil d'administration désapprouve à 21 voix contre, 6 voix pour et 6 voix « ne prend pas part au vote », la domiciliation de l'Association XXXXX.

V. Informations dans le cadre de la délégation de pouvoir du Conseil d'administration au Président

1. Conventions et contrats
2. Voyages d'études MIDO
3. Subventions aux associations généralistes et de filière
4. Subventions de fonctionnement aux associations généralistes

Avant de clore cette réunion à 20H30, E. M. MOUHOUD souhaite à tous de très bonnes fêtes de fin d'année et rappelle que le prochain Conseil d'administration aura lieu le 15 janvier 2024, à 16 heures.

El Mouhoub MOUHOUD