

PROCÈS VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 26 MAI 2025

LISTE DE PRÉSENCE

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

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

Représentés : P. GEOFFRON, M. OZTURK ESCOFFIER

Collège 2 - Personnalités extérieures qualifiées

Présents : T. BEGUE, A. LELEUX, B. WITVOET

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

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

Présente : G. GARRIGOS

Représenté : Y. WEHLING

Collège 5 - Etudiants

Présents : A. MUNZILA DE CASTRO E SILVA, J-L. MORALES, G. KUEN, Y. ATTAL

Représentés : R. GROSHEITSCH, A. ZIELINSKI, L. SIMON, P-D. TRUONG

Collège 6 – BIATSS

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

Invités de droit

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

Invités permanents

Présents : M. GUILLIOMET-DUCHE, S. BRISARD, M. MOULIN, S. DAMERON, A. MIAS, I. CATTO, S. ADAM-LEDUNOIS, V. RENAUDIN, F. BENOIT-MOREAU

Procurations :

- Christophe CHENUT donne procuration à Bruno BOUCHARD
- Sandra PLANCHEZ donne procuration à Bruno BOUCHARD
- Patrice GEOFFRON donne procuration à Eric AGRIKOLIANSKY
- Jérémy REDLER donne procuration à David ABONNEAU
- Charlotte SOULEAU donne procuration à David ABONNEAU
- Meltem OZTURK ESCOFFIER donne procuration à Joyce EL HADDAD
- Adrien ZIELINSKI donne procuration à Jean-Lucca MORALES
- Phung Dung TRUONG donne procuration à Jean-Lucca MORALES
- Rachel GROSHEITSCH donne procuration à Ariane MUNZILA DE CASTRO E SILVA
- Louise SIMON donne procuration à Yoni ATTAL

En cours de séance :

- Sarah ABDELNOUR donne procuration à Paul PEGON
- Thierry BEGUE donne procuration à Eric AGRIKOLIANSKY

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

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

- L'inauguration de la nouvelle aile du bâtiment a eu lieu le 22 mai dernier. Il remercie une nouvelle fois l'ensemble des équipes ayant contribué à cet événement, et plus particulièrement la Direction de la Communication. L'organisation a été exemplaire et les retours sont très positifs. De nombreux relais presse ont couvert l'événement, ce qui contribue à valoriser l'image de l'Université Paris Dauphine - PSL.
- Le classement publié dans Le Figaro place une nouvelle fois l'Université Paris Dauphine - PSL en tête des universités françaises dans le domaine Économie-Gestion. Ce classement renforce la visibilité médiatique et conforte cette position d'excellence.
- La soirée des personnels se tiendra le jeudi 26 juin prochain. Il invite toute la communauté à venir et à partager un moment de convivialité au sein de l'Université.
- Madame Phuong Dung Truong, de la liste Esprit Dauphine, est la nouvelle étudiante titulaire au sein du Conseil d'administration, pour donner suite à la démission de Monsieur Mathéo Gouvernet. Madame Iris Daget siègera, quant à elle, en qualité de suppléante.

I. Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 28 avril 2025

Ce point a été reporté.

II. International

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

1. Campus de Tunis : éléments de bilan et perspectives

A. ZEGHAL prend la parole en sa qualité de Directrice du Campus de Tunis, fonction qu'elle a l'immense privilège d'assumer depuis dix années désormais. Diplômée de l'Université Paris Dauphine, elle y a suivi un cursus en Mathématiques appliquées à la Finance, complété par un MBA, ainsi qu'un certificat en leadership délivré par l'INSEAD. Son parcours la ensuite menée vers d'autres horizons académiques et intellectuels : Fulbright Scholar à Columbia University, à New York, puis Visiting Professor à la Kellogg School of Management. Elle va structurer la présentation de ce Campus autour de plusieurs axes :

Le Campus de Tunis en quelques chiffres :

Dauphine Tunis a vu le jour il y a quinze ans. Dès l'origine, l'ambition a été claire : faire de cette implantation un véritable hub régional, irradiant sur l'Afrique et le Moyen-Orient. Aujourd'hui, il y a 472 étudiants, dont 8 % sont de nationalité étrangère. Parmi ces étudiants internationaux, la moitié sont des ressortissants français, ayant choisi de poursuivre un master Dauphine à Tunis. L'autre moitié provient d'un éventail de pays africains. Ce chiffre demeure modeste pour un hub régional. C'est la raison pour laquelle, il faut intensifier les efforts, en étroite collaboration avec le campus parisien, afin d'accélérer l'internationalisation. A noter que 20 % des étudiants bénéficient de bourses, que 100 % des diplômés trouvent un emploi dans le mois qui suit leur diplomation et qu'il y a plus de 3 000 alumni à ce jour.

Les formations :

Dauphine Tunis propose à la fois de la formation initiale et de la formation continue. Concernant la formation initiale, y est dispensée notamment la Licence « Sciences des Organisations », qui est une reproduction presque fidèle de celle proposée à Paris. Il y a également une Licence « Mathématiques et Informatique pour la Décision » (MID), issue du modèle MIDO parisien, mais adaptée au contexte local, avec davantage d'informatique et légèrement moins de mathématiques. Quatre masters sont aujourd'hui proposés : Finance - Entreprises et marchés, Systèmes d'information - Réseaux et numérique, Ingénierie actuarielle - Big Data et Intelligence Artificielle. Ce dernier, créé en 2016 en même temps qu'à Paris, connaît aujourd'hui une évolution importante : l'expression « Big Data » étant devenue un peu datée, le programme évolue pour en faire, sous réserve de validation par les Conseils à Paris, un Master « IA, données et agents ». La formation continue, quant à elle, a vu le jour il y a une dizaine d'années et représente désormais 40 % du chiffre d'affaires du Campus, ce qui est une progression remarquable. Elle se décline en formations diplômantes et certifiantes, certaines à la demande d'entreprises spécifiques, d'autres ouvertes à un public plus large : MBA IP, Executive MBA Santé, Executive Master Audit et Conseil des SI, Executive Master Finance Islamique, mis en place à la demande de la Banque centrale de Tunisie, Executive Master « Management et politique de la culture », développé en partenariat avec le ministère de la Culture, OSM « Corporate Investment Banking », dans le cadre duquel a été formé l'intégralité des cadres de la salle des marchés de la principale banque tunisienne, et OSM « Actuariat pour professionnels », conçu avec l'Autorité de contrôle des compagnies d'assurance en Tunisie. La stratégie consiste à investir les champs où l'offre est encore peu développée, voire inexistante. Il faut être présent là où l'impact peut être le plus fort, en se positionnant sur des niches délaissées par les universités locales ou les cabinets de formation traditionnels. En matière de formations certifiantes, il est nécessaire de faire preuve d'agilité et de réactivité, en développant des programmes courts et adaptés aux besoins du marché, notamment en ressources humaines et en ESG. Une formation à destination des administrateurs et des membres de conseils d'administration sera ainsi lancée le 12 juin prochain. Depuis l'an dernier, MyCandidature a été intégré dans le processus d'admission, ce qui a permis de tripler le nombre de candidatures. Chaque année, la question de rejoindre Parcoursup se pose ; pour autant, la priorité doit être de renforcer la visibilité du Campus de Tunis dans le réseau parisien, ce qui a un effet bénéfique immédiat. Avec seulement 8 % d'étudiants internationaux, il existe une large marge de progression. La notoriété de la marque Dauphine – PSL est un formidable levier pour attirer davantage d'étudiants étrangers.

Indicateurs de performance :

Pour les formations initiales, le principal indicateur reste le taux de réussite. À titre d'exemple, la Licence Gestion L3 affiche un taux de réussite de 96 % cette année. Ce chiffre mérite d'autant plus d'être souligné que seulement 58 % des étudiants avaient obtenu une mention « Bien » ou « Très Bien » au départ. Cela témoigne de la qualité de l'accompagnement de proximité. Les examens sont strictement identiques à ceux de Paris, et les corrections sont effectuées par des enseignants parisiens. La Licence MID, quant à elle, atteint les 100 % de réussite. Le Campus suit également de près les résultats des L1, car les recrutements se font hors Parcoursup, souvent via des entretiens. En L1 cette année, il y a eu le meilleur taux de réussite depuis cinq ans, avec un très bon score de 79 % en MID. S'agissant de l'employabilité, cela s'approche des 100 %, en particulier dans les Masters dispensés à Tunis. Les choix de Masters répondent à des demandes précises émanant du tissu économique local. Le Campus travaille également avec des entreprises internationales, notamment françaises et africaines. Cette connexion permet d'assurer une employabilité internationale pour les diplômés.

Diversité, inclusion et responsabilité sociétale :

Les étudiants internationaux représentent aujourd'hui 8 % des effectifs, dont 15 étudiants venant de France et 9 d'autres pays d'Afrique. Un dispositif de bourses a été développé, financé sur les fonds propres du Campus, prenant la forme d'une exonération des frais de scolarité. À l'issue de la Licence, 48 % des étudiants poursuivent sur le campus de Tunis, 35 % intègrent le campus de Paris, les autres poursuivant ailleurs. L'employabilité reste très élevée, avec une répartition égale entre insertion professionnelle en Tunisie et départ à l'étranger, principalement vers la France, mais également vers le Canada et le Moyen-Orient.

Nouvelle convention-cadre signée en novembre 2021, renforçant le partenariat avec Paris Dauphine – PSL :

La signature d'une nouvelle convention-cadre a marqué une étape majeure dans le partenariat avec le campus parisien. Elle permet de distinguer les formations dupliquées, strictement identiques à celles de Paris, telles que la Licence LSO, et les formations adaptées, développées spécifiquement pour le contexte régional. Cette convention a permis l'optimisation des processus d'admission, l'intégration d'outils numériques comme MyCandidature et Apogée, et un nouveau modèle de financement : les redevances ont été remplacées par des frais de scolarité fixés à 180 € pour les Licences et 240 € pour les Masters, identiques à ceux pratiqués à Paris. En comparant avec l'ancien système de redevance équivalant à 5 % du chiffre d'affaires, l'équilibre financier est préservé. Sur le plan de la gouvernance, deux Conseils scientifiques se tiennent chaque année, alternativement à Paris et à Tunis. Chaque programme est co-dirigé par un binôme de responsables, l'un basé à Paris, l'autre à Tunis. Cette cogestion garantit une coordination fluide entre les deux sites.

Le modèle économique et financier :

Le modèle repose exclusivement sur les frais de scolarité acquittés par les étudiants inscrits à Tunis. Ces frais s'élèvent à un montant de 5 000 € pour le cycle Licence et à 6 500 € pour le cycle Master pour les étudiants internationaux. Un tarif adapté au contexte local est également appliqué, à hauteur de 4 000 € (en équivalent dinars tunisiens) pour les étudiants tunisiens ou résidant en Tunisie. Cette différenciation tarifaire s'inspire d'une pratique courante dans les systèmes anglo-saxons, distinguant les frais applicables aux étudiants locaux de ceux applicables aux étudiants internationaux. L'ensemble des frais de structure est autofinancé. Aucun soutien public n'est mobilisé à cet effet, à l'exception d'une subvention unique accordée par la Fondation SCOR en 2021, destinée à soutenir le développement pédagogique de la formation actuarielle en Tunisie. Il s'agit de la seule subvention reçue depuis la création de Dauphine Tunis. Concernant la rémunération des enseignants visiteurs, notamment ceux en provenance de Paris, les vacations sont rémunérées sur la base des taux horaires appliqués à Paris Dauphine. Il est à préciser que, dans certains cas, notamment pour le Master Finance, une rémunération horaire supérieure à la moyenne parisienne a été proposée afin de garantir la qualité de l'enseignement. Sur le plan juridique, Dauphine Tunis est constituée en société anonyme. L'Université Paris Dauphine - PSL en détient 34 %, correspondant à une minorité de blocage. Le reste du capital est notamment détenu par deux banques tunisiennes : la BIAT, première banque du pays, et la Banque de Tunisie, la plus ancienne institution bancaire tunisienne. En ce qui concerne les résultats financiers, les cinq premières années d'exploitation ont été déficitaires, tandis que les cinq dernières années ont permis d'atteindre un équilibre global, avec un léger excédent. Des dividendes ont été distribués au titre de l'exercice 2024. L'évolution sur dix ans témoigne d'une progression notable de la formation continue, qui représente désormais 40 % du chiffre d'affaires total. Quant au résultat net, il a connu des phases successives de déficit et d'excédent. Une tendance légèrement décroissante a été observée ces dernières années. Des explications complémentaires peuvent être fournies sur la rentabilité de l'établissement si besoin. Pour l'exercice écoulé, le résultat net s'élève à 22 000 €, en baisse par rapport à l'exercice précédent, sans pour autant être négatif. Les comptes sont établis en dinars tunisiens, mais les montants sont présentés en euros à titre illustratif. Le chiffre d'affaires atteint 1 750 000 €, mais le résultat d'exploitation reste négatif, plaçant l'institution dans une situation d'équilibre instable. Ce déséquilibre s'explique principalement par un nombre insuffisant d'étudiants dans les différents programmes, malgré une légère progression : 447 étudiants en 2023-2024, contre 472 pour l'année en cours. Une augmentation est néanmoins espérée. Dans la présentation figure une synthèse des flux financiers et redevances versés par l'Université de Tunis Dauphine (UTD) à l'Université Paris Dauphine (UPD) depuis la création du campus. Un montant minimum de 50 000 dinars (soit environ 16 600 €) était initialement dû chaque année, auquel s'ajoutait, dès franchissement d'un certain seuil de chiffre d'affaires, une redevance équivalente à 5 % du chiffre d'affaires. Ces montants ont évolué de manière croissante. Depuis 2022, les redevances sont intégrées aux frais de scolarité et suivent mécaniquement la courbe du nombre d'étudiants. À cela s'ajoute une part relative au programme MBA IP. Les dividendes ont été versés au titre de l'exercice 2023-2024. En moyenne, environ 100 000 € sont versés annuellement à l'UPD, pour un total cumulé de 1,5 million d'euros depuis la création de Dauphine Tunis.

L'équipe et l'organisation :

L'établissement s'appuie sur une équipe permanente de 20 collaborateurs. Parmi eux, cinq sont des enseignants permanents. Il a été précisé que le souhait initial était de porter ce nombre à dix, mais que les candidatures reçues ne répondaient pas aux standards de qualité exigés. Cette exigence qualitative explique le maintien d'un effectif réduit dans cette catégorie. En complément, Dauphine Tunis collabore avec environ 180 enseignants associés, affiliés à des universités partenaires. Ces derniers sont rattachés à des établissements publics et interviennent au sein de Dauphine Tunis parallèlement à leurs fonctions principales. Par ailleurs, 127 enseignants visiteurs en provenance de France sont également mobilisés. Parmi eux, 41 sont des enseignants-chercheurs rattachés à l'Université Paris Dauphine. Sur ces 41 intervenants, 33 participent à la formation initiale et seulement 8 à la formation continue. Ce déséquilibre soulève la question de l'implication du corps professoral de l'UPD dans le développement et l'animation des programmes de formation continue. Sur le plan de la diversité et de l'inclusion, il a été souligné que Dauphine Tunis affiche des indicateurs encourageants. Les problématiques de parité ne se posent que très peu, avec, dans certains programmes, une majorité d'étudiantes inscrites. C'est notamment le cas en Licence et Master de MSO et LSO. Dans les filières Mathématiques et Informatique de la Décision, une quasi-parité est observée. Ces dynamiques sont perçues comme des retours d'expérience positifs. Enfin, au niveau de la structure administrative, l'équipe est majoritairement composée de femmes, renforçant ainsi l'image d'une institution inclusive et équilibrée en matière de genre.

Les dispositifs d'insertion professionnelle :

Le régime de l'alternance, tel qu'il existe dans d'autres pays, n'est pas reconnu juridiquement en Tunisie, en l'absence de cadre réglementaire adapté. Face à cette contrainte, un dispositif innovant intitulé « Ujobs » a été conçu localement. Ce modèle repose sur une alternance semestrielle : les étudiants effectuent un semestre en entreprise et un semestre à l'Université. Cette initiative, pensée à Tunis, a fait l'objet d'une validation par les instances parisiennes. Le dispositif se distingue par sa dimension internationale et flexible, qualifiée d'« alternance avec mobilité ». Ainsi, un étudiant peut être accueilli alternativement sur un campus (Tunis, Londres, etc.) et dans une entreprise, que celle-ci soit localisée en France, en Angleterre ou sur le continent africain. À titre d'exemple, le premier contrat a été signé avec Deloitte, par l'intermédiaire du Président de la Francophonie, pour former ses cadres opérant en Afrique francophone. Ce partenariat a permis à Deloitte de bénéficier d'une solution de formation à coût maîtrisé, via le Campus de Tunis, avec des perspectives de mobilité vers des pays tels que le Sénégal ou la Côte d'Ivoire. Ce programme se veut inclusif : l'entreprise prend en charge les frais de scolarité et les frais de vie de l'étudiant, rendant ainsi la formation gratuite pour ce dernier. Il s'agit d'un modèle triplement vertueux, pour l'Université, pour l'entreprise, et pour l'étudiant, s'inscrivant dans une logique de partenariat sain et constructif. Le programme a suscité un intérêt croissant dès son lancement, et une accélération de son déploiement est prévue cette année. Les discussions en cours concernent principalement des entreprises ayant une double implantation en Tunisie et en France, notamment dans le secteur des technologies de l'information (IT). Concernant l'égalité d'accès à l'excellence académique, il est souligné que 20 % des étudiants sont actuellement boursiers sur fonds propres de l'institution. L'objectif affiché est de doubler ce taux grâce au mécénat. Dans cette optique, la Fondation Dauphine a ouvert un compte dédié à Dauphine Tunis, permettant de solliciter le soutien de la diaspora tunisienne. L'appel aux dons s'inscrit dans une dynamique solidaire, avec pour message le fait que grâce à la Fondation, il est possible aujourd'hui financer la scolarité d'un étudiant méritant qui n'aurait pas accès sans cela à l'excellence dauphinoise. Un événement a été organisé récemment sur ce thème. Les résultats, en termes de retours financiers pour le Campus de Tunis, sont attendus dans les mois à venir.

Recherche et innovation :

Dauphine Tunis, en tant qu'établissement privé, ne bénéficie pas en Tunisie du cadre juridique nécessaire à l'ouverture d'une École doctorale. En conséquence, l'établissement ne peut pas porter de projets de recherche propres localement, et doit s'appuyer sur le Campus de Paris ainsi que sur les partenariats avec les universités publiques tunisiennes. Dans le but de dynamiser cette activité, une Directrice scientifique a été nommée. Elle a pour mission de favoriser la coordination entre les enseignants présents à Tunis, à Paris, ainsi que les enseignants associés. Un appel a été lancé à l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'Université Paris Dauphine - PSL pour initier des projets de recherche menés partiellement ou intégralement sur le Campus de Tunis. L'établissement s'est engagé à mettre à disposition gratuitement les locaux, et à assurer la logistique nécessaire afin d'offrir une expérience de qualité aux enseignants-chercheurs. Il a également été précisé que Dauphine Tunis est ouvert à accueillir des chercheurs en année sabbatique, soulignant à titre informel que le cadre de vie, notamment la proximité de la mer, pouvait aussi contribuer à stimuler l'inspiration. Malgré sa taille modeste et un équilibre financier encore fragile, le Campus de Tunis a fait de l'innovation un levier central de son développement. Il a été indiqué que l'équipe travaille chaque année comme si c'était la première, dans une logique de renouvellement constant. À titre d'exemple, des innovations pédagogiques ont été mises en place dans les enseignements de programmation, via une plateforme intégrant autoapprentissage, exercices autocorrigés et progression individualisée. Il a été observé que l'autonomie offerte aux étudiants favorisait leur progression, parfois plus rapide qu'en enseignement traditionnel. Ce constat fait actuellement l'objet d'un approfondissement. D'autres expérimentations sont en cours, notamment l'intégration de l'intelligence artificielle dans le suivi pédagogique. Des résultats sont attendus dans les mois à venir, en lien avec les travaux menés avec des enseignants de l'UPD. Dauphine Tunis a également organisé le dernier forum entreprises sur le thème du Métavers. Il a été précisé que le Campus dispose désormais d'une réplique virtuelle dans cet environnement numérique, fidèle à l'architecture réelle, ce qui permet une continuité dans l'expérience des participants habitués à ces forums. Enfin, une initiative a été menée autour de la tokenisation des certificats, notamment ceux relatifs aux programmes ESG et IFRS. Malgré la mise en œuvre technique réussie, l'accueil par les bénéficiaires a été mitigé, ces derniers n'exprimant pas d'intérêt particulier pour la version tokenisée. Des évaluations complémentaires seront conduites pour en mesurer la pertinence à moyen terme.

Perspectives et enjeux :

Le principal défi du Campus de Tunis demeure l'atteinte d'un équilibre économique stable. À ce jour, la structure fonctionne en équilibre instable, une variation mineure pouvant entraîner un résultat négatif. La condition première pour stabiliser cette situation est l'augmentation des effectifs étudiants. Il est souligné que le potentiel de recrutement local est limité, en raison d'un bassin démographique restreint, combiné à un positionnement à la fois sélectif et coûteux pour les étudiants tunisiens. Cela rend le développement à l'international indispensable. Une collaboration étroite avec l'Université Paris Dauphine – PSL est jugée cruciale pour renforcer cette dynamique internationale. Par ailleurs, il est apparu nécessaire de diversifier l'offre de formation initiale. Aucun nouveau programme n'a été lancé dans ce domaine depuis cinq ans (pré-Covid), mais des projets sont en cours, avec l'objectif de créer deux à trois nouvelles formations dans les prochaines années. Le développement passe également par la recherche d'un modèle plus agile et plus performant pour la formation continue. Plusieurs pistes ont été évoquées : mutualisation des formations entre les Campus de Paris et Tunis ; ouverture à des marchés régionaux pour capter une clientèle internationale élargie ; et réactivité accrue vis-à-vis des besoins spécifiques des entreprises, avec des programmes de formation sur mesure. L'agilité dans la conception de ces programmes constituera un élément différenciant majeur dans les années à venir. Des réunions sont organisées régulièrement, notamment avec Sébastien Duizabo, afin de faire progresser ces chantiers. Les prochains défis porteront sur l'agilité, la performance opérationnelle et l'intégration d'outils technologiques, dont l'intelligence artificielle, pour répondre aux attentes pédagogiques d'un public étudiant en constante évolution. Enfin, la question de l'infrastructure a été abordée. Le Campus actuel, inauguré il y a quinze ans, ne répond plus aux standards d'exigence des étudiants actuels. Toutefois, il a été décidé de maintenir l'utilisation de ce site à court terme, le temps de renforcer la formation continue et d'augmenter les effectifs globaux. Lorsque ces conditions seront réunies, la question de la construction ou du déménagement vers un nouveau campus pourra être rouverte. Elle invite tous les membres intéressés à venir visiter le Campus actuel, situé à Tunis.

B. BOUCHARD remercie Amina Zeghal pour son intervention claire et précise. L'enjeu principal est de redéfinir une trajectoire pour l'avenir du Campus, en menant une réflexion approfondie sur les coûts, tout en identifiant de nouvelles sources de financement. Cela peut se faire en lien avec l'Université Paris Dauphine - PSL, mais toujours avec le souci de ne pas lui faire peser excessivement la charge. En effet, un déséquilibre dans la répartition des efforts peut engendrer des tensions et freiner la dynamique des projets. L'objectif est donc de construire un modèle soutenable, équilibré et innovant. Les échanges se poursuivent en ce sens et des solutions efficaces seront trouvées.

Y. TOMIC indique qu'il lui semble difficile d'aborder la question de l'antenne de Dauphine à Tunis sans évoquer la société tunisienne. Depuis 2021, il y a une régression des droits et libertés dans le pays. Récemment encore, en 2024, un doctorant français en sociologie a été arrêté. Il demande dans quelle mesure la situation politique de la Tunisie affecte-t-elle les possibilités de recrutement à l'international.

A. ZEGHAL indique que, effectivement, plus que jamais la mission de l'ITD est de créer un impact positif : non seulement à l'échelle locale, mais aussi à l'échelle régionale. Il est vrai que la tâche est aujourd'hui plus complexe, mais c'est aussi ce qui la rend plus essentielle.

B. BOUCHARD ajoute que ce contexte constitue, en effet, un défi non négligeable, notamment en ce qui concerne la stratégie d'internationalisation du Campus. Toutefois, il existe d'autres leviers à activer, notamment avec la formation continue, qui peut être développée sous des formats délocalisés ou à distance. Les possibilités sont nombreuses et doivent être explorées avec créativité. En revanche, pour la formation initiale, les contraintes sont plus marquées. Cela dit, des réflexions sont en cours sur de nouveaux formats pédagogiques impliquant plusieurs campus. Là encore, l'objectif est de préserver l'équilibre, en évitant de faire reposer la charge sur le Campus parisien. L'idée est d'internationaliser davantage le Campus de Tunis, tout comme celui de Londres, et de leur permettre de croître de manière « autonome ». Cela suppose de sortir des schémas traditionnels et d'imaginer des solutions nouvelles, adaptées aux réalités actuelles.

A. ZEGHAL indique, qu'en dépit du contexte difficile, la Tunisie connaît une augmentation significative du nombre de touristes, supérieure même à la période pré-Covid. Cela montre que l'attractivité du pays n'est pas complètement altérée. En ce qui concerne les étudiants, ceux qui ont fait l'expérience du Campus de Tunis en gardent généralement un excellent souvenir, y compris les étudiants internationaux. Il convient de souligner que les Français restent aujourd'hui la nationalité la plus représentée devant les autres nationalités africaines. Le coût de la vie y est très abordable, et la qualité de vie au quotidien reste globalement agréable. Ce sont des atouts qu'il faut continuer à mettre en valeur.

G. GARRIGOS rejoint les remarques formulées précédemment sur la situation politique en Tunisie, qui se dégrade de manière rapide et préoccupante. Les retours qui sont faits aujourd'hui évoquent des atteintes profondes à l'État de droit, ainsi qu'au respect des principes fondamentaux de la légalité. Cette évolution suscite des inquiétudes légitimes. Elle demande quelles garanties concrètes peuvent être offertes aux personnes appelées à se rendre sur place, y compris aux étudiants actuellement présents sur le Campus de Tunis. Elle comprend parfaitement l'engagement exprimé, mais elle échange régulièrement avec des observateurs attentifs de la situation tunisienne, et ceux-ci sont unanimes : il y a deux ans encore, il existait un certain espoir d'un redressement démocratique. Aujourd'hui, cet espoir semble s'être éteint car aucune amélioration ne se profile. Par ailleurs, il lui semble important de souligner qu'un Campus à Tunis ne peut être mis sur le même plan qu'un Campus à

Londres. La stratégie d'internationalisation est louable, certes, mais la réalité sur le terrain diffère profondément selon les contextes géopolitiques. Elle connaît très bien la Tunisie, notamment pour y avoir effectué de nombreux séjours lorsqu'elle était Présidente d'Amnesty International, et elle peut affirmer que la situation actuelle soulève de réelles préoccupations.

B. BOUCHARD indique qu'il faut bien entendu suivre de près l'évolution de la situation avec la plus grande vigilance. Cela étant dit, à ce stade, il ne s'agit pas d'une situation qui justifierait une alerte ou un retrait. Les activités académiques se poursuivent normalement, y compris dans le cadre de manifestations scientifiques. En ce qui concerne les laboratoires de recherche, l'une des idées à développer consiste à proposer des formats tels que des conférences, des retraites de travail ou des workshops d'une semaine. Il a lui-même participé à de nombreux événements scientifiques en Tunisie, et il peut témoigner que de telles initiatives continuent à y être organisées dans son domaine.

A. ZEGHAL ajoute que la Tunisie n'est ni plus ni moins dangereuse que beaucoup d'autres pays. Vivant entre la France et la Tunisie, elle est en mesure de le confirmer personnellement.

A. P. PEGON qui demande quels sont les montants exacts des frais d'inscription, en particulier pour la formation initiale, A. ZEGHAL répond qu'en formation initiale, une politique tarifaire différenciée selon la nationalité des étudiants est appliquée. Pour les étudiants tunisiens, les frais de scolarité s'élèvent à environ 4 000 euros par an pour les Licences et 5 000 euros pour les Masters. En ce qui concerne les étudiants internationaux, les tarifs sont de l'ordre de 5 000 euros pour les Licences et 6 500 euros pour les Masters. Cela dit, il est important de préciser qu'un bon dossier n'est jamais refusé pour des raisons financières. Il existe une communication active sur le fait que le Campus attribue des bourses sur fonds propres. La stratégie adoptée consiste à positionner les frais à un niveau élevé, tout en donnant la possibilité de les ajuster à travers l'attribution de bourses personnalisées.

B. BOUCHARD rappelle qu'il n'existe aucune subvention pour Dauphine Tunis. Le financement du Campus repose entièrement sur les droits de scolarité perçus, sachant qu'environ 20 % des étudiants sont boursiers. Des discussions ont été engagées avec les Alumni, un chapitre Alumni existe d'ailleurs à Tunis, dans le but de développer, via la Fondation de Dauphine, une collaboration étroite avec l'association des anciens étudiants. L'objectif est de lever des fonds supplémentaires afin d'augmenter le nombre de bourses attribuées. Pour l'instant, celles-ci sont intégralement financées par Dauphine Tunis, à partir des ressources issues des droits de scolarité.

A. ZEGHAL précise, qu'en pratique, cela revient à une politique de réduction des frais de scolarité, sous la forme de bourses partielles ou totales de 25 %, 60 %, 75 % ou 100 %. L'attribution de ces aides est encadrée par une Commission des bourses qui évalue chaque dossier de manière rigoureuse.

A. LELEUX indique qu'il serait intéressant, dans une prochaine présentation, de pouvoir situer précisément cette ambition, à savoir : quelle est-elle ? Comment la mettre en œuvre ? Et surtout, quels indicateurs permettront de mesurer les progrès accomplis ? Il est difficile, aujourd'hui, de savoir si les difficultés rencontrées traduisent un écart par rapport à une ambition initiale stable, ou bien si cette ambition a elle-même évolué. Il lui semble qu'au fil des dernières années, un certain essoufflement s'est installé, mais sans pouvoir apprécier l'ampleur des écarts ou les causes exactes. Cela limite la capacité à formuler des propositions ou à accompagner avec pertinence.

B. BOUCHARD précise, qu'à l'origine, de nombreux étudiants choisissaient d'intégrer la Licence à Tunis dans la perspective d'une poursuite d'études à Paris. Puis, progressivement, un message s'est répandu, celui que les chances d'être admis ensuite dans les Masters parisiens étaient faibles. Cela a conduit à un décrochage significatif des effectifs en Licence. Désormais, il s'agit d'offrir une vraie continuité de parcours à Tunis, notamment via le développement de Masters de qualité sur place, pour encourager les étudiants à y rester. Parallèlement, il faut renforcer l'attractivité des Licences en les ancrant davantage dans les besoins et spécificités du marché local. À titre d'exemple, un certificat en intelligence artificielle est en préparation au niveau Licence. Il y a également des discussions en cours sur la mise en place d'une double Licence en IA et Sciences de l'organisation, dans un format plus souple. L'objectif est de différencier l'offre de formation en valorisant des éléments qui ont un véritable écho local, notamment dans un écosystème où les startups sont de plus en plus nombreuses à mobiliser l'IA. Une autre piste consiste à obtenir le grade d'ingénieur pour le programme MID, afin de proposer une offre plus spécifique à Tunis, plutôt que de chercher à reproduire à l'identique le modèle parisien. Cela permettrait de construire une légitimité propre, alignée avec les besoins locaux. Il faut que l'offre locale soit attractive, innovante et qu'elle suscite de l'intérêt.

M-J. BELLOSTA indique que le document projeté ne correspond pas exactement au document qui avait été envoyé en amont, notamment en ce qui concerne le modèle financier présenté. Elle demande quel est, en pourcentage par rapport au budget, la part que Tunis reverse à Paris Dauphine - PSL.

A. ZEGHAL répond que cela représente environ 5 % du chiffre d'affaires. La quote-part relative au MBA IP est calculée séparément. L'année dernière, cela a représenté environ 100 000 euros sur un chiffre d'affaires de 1,7 million.

B. BOUCHARD indique qu'un point sera présenté l'année prochaine, afin de suivre l'évolution des indicateurs. L'un des objectifs clairs est d'atteindre un effectif d'au moins 500 étudiants, contre 472 actuellement. En parallèle, il faudra également s'attacher à réduire les coûts de certaines maquettes, notamment en mutualisant davantage les parcours. L'idée est de remplir davantage les cours tout en maintenant une diversité attractive dans l'offre de formation. Il s'agit d'un travail complexe, mais l'équipe semble pleinement mobilisée.

Concernant la mise en place des nouvelles maquettes LSO, notamment sur le cours L1, K. MULLER MEZIANI indique qu'il existe une obligation d'inclure un cours de Statistiques en première année de Licence. Or, dans la nouvelle organisation pédagogique à Tunis, ce cours ne figure plus. Cela implique d'être contraint à ouvrir un nouveau cours qui n'existe pas à Paris, ce qui, dans une logique de réduction des coûts, pose un problème.

A. ZHEGAL répond qu'elle ne pense pas que ce soit le cas ; du moins, pas à sa connaissance.

B. VENET confirme, effectivement, que lors d'une réunion récente, il a été précisé que pour valider une première année de Licence effectuée à Tunis, la présence d'un enseignement de Statistiques était impérative. Or, dans la nouvelle offre de formation, ce cours a été déplacé en deuxième année. Il n'y aura donc pas de cours de Statistiques en tant que tel, en tout cas à Paris, dans le cursus général en première année.

A. ZHEGAL indique que la situation s'explique par le fait qu'étant implanté en Tunisie, il y a une obligation d'obtenir l'agrément du ministère tunisien de l'Enseignement supérieur, puisqu'il est délivré un double diplôme, avec celui de l'Université Paris Dauphine – PSL. Il s'agit donc d'une contrainte supplémentaire. Il arrive que le ministère tunisien impose l'inclusion de certains enseignements spécifiques, comme peut-être, ici, le maintien d'un cours de Statistiques dès la première année. Elle va échanger avec les équipes pédagogiques pour clarifier la situation. Ce type d'ajustement est parfois nécessaire pour obtenir ou maintenir l'accréditation locale.

K. MULLER MEZIANI ajoute qu'il faudra effectivement trouver une solution car, en l'état, elle ne sait pas quel contenu pourra être proposé dans ce cours.

2. Société Université Paris Dauphine – PSL Dakar (UPD – PSL Dakar)

- a. Prise à participation de l'Université Paris Dauphine – PSL (UPD – PSL) à la Société UPD – PSL Dakar
- b. Désignation des représentants de UPD – PSL auprès de UPD – PSL Dakar
- c. Partenariat pédagogique entre UPD – PSL et UPD – PSL Dakar

Ces points ont été reportés.

III. Vie Etudiante, Pédagogie et Formation

1. Tarifs des formations pour l'année universitaire 2025/2026 – LSO, MSO, MIDO, IPJ et DEP

B. BOUCHARD souhaite rappeler la situation budgétaire de l'établissement et les raisons pour lesquelles cette proposition est soumise aujourd'hui. Depuis l'exercice 2022, le budget est systématiquement en déficit, avec actuellement un budget annuel d'environ 122 millions d'euros. Les déficits ne sont donc pas massifs en valeur absolue, mais leur persistance, année après année, est un signal préoccupant. En 2022, l'exercice a été clôturé avec un déficit de 750 000 euros. En 2023, le choc énergétique a lourdement pesé sur les finances, amenant à un déficit de 1,6 million d'euros. En 2024, une amélioration relative a permis de limiter ce déficit à 400 000 euros. Pour l'année 2025, l'ouverture budgétaire s'est faite sur une prévision de -900 000 euros, en partie due à l'absence de compensation d'une cotisation liée aux pensions, à savoir le CAS Pensions (Compte d'Affectation Spécial « Pensions »), soit un montant d'environ 700 000 euros. Cependant, à la suite du changement de gouvernement, cette charge a été réintégrée dans l'enveloppe budgétaire. Cela permet théoriquement de ramener le déficit prévisionnel à -200 000 euros. Pour autant, l'Université est exposée à plusieurs incertitudes. L'une des plus préoccupantes concerne les réformes en cours du système de l'apprentissage, qui se traduisent par une réduction significative des aides aux entreprises. Pour rappel : les entreprises de moins de 250 salariés voient leur aide passer de 6 000 à 5 000 euros par contrat d'apprentissage ; celles de plus de 250 salariés subissent une baisse plus marquée, de 5 000 à 2 000 euros ; et, nouveauté supplémentaire, une prise en charge obligatoire de 750 euros par contrat est désormais imposée aux entreprises. À cela s'ajoute une baisse constatée, depuis le début de l'année, du nombre de contrats d'apprentissage dans l'enseignement supérieur, estimée à environ -20 % dans le secteur public (10 % public et privé confondus), selon les données disponibles entre janvier et février. Cette baisse est survenue dans un contexte d'incertitude réglementaire ; les textes d'application sont arrivés tardivement. Il est à espérer toutefois que la situation se stabilisera et que les étudiants continueront d'être fortement demandés par les entreprises. Il est cependant à craindre une diminution du financement sur la part du reste à charge, c'est-à-dire la différence entre le coût de la formation et ce que l'entreprise est tenue de verser. Pour mémoire, l'apprentissage représente un poste de 18,4 millions d'euros du budget. Une baisse de 10 % de ce reste à charge signifierait une perte potentielle de 1,8 million d'euros. En résumé, même si le déficit prévisionnel est aujourd'hui théoriquement limité à -200 000 euros, il pourrait en réalité avoisiner les -2 millions d'euros si ces craintes venaient à se confirmer, ce qui serait particulièrement préoccupant. Par ailleurs, il ne faut pas oublier les besoins en investissements pour les travaux à venir. Il devient impératif de sortir de cette spirale déficitaire, afin de reconstituer une capacité d'autofinancement, comme c'était le cas à l'époque d'Isabelle Huault, où l'Université dégagait jusqu'à +4 millions d'euros d'excédent, renforçant ainsi le fonds de roulement. Aujourd'hui, le contexte est beaucoup plus contraint, et il est nécessaire

d'anticiper la nécessité de recourir à l'emprunt. Pour cela, il faudra démontrer une capacité à prendre des décisions budgétaires courageuses, certes parfois douloureuses, mais indispensables pour rétablir l'équilibre des comptes et assurer la pérennité financière de l'établissement. Dès sa prise de fonction, il s'est engagé à ce que ce chantier soit mené dans une optique de retour à l'équilibre. Même si les réformes de l'apprentissage complexifient la donne, il faut maintenir l'objectif initial, à savoir réduire le déficit à zéro. Concrètement, il envisage une stratégie en deux temps : une première phase, immédiate, consistant à actionner le seul levier budgétaire rapide à disposition, en veillant à impacter le moins possible le cœur de mission ; une seconde phase, plus structurante, portant sur une révision en profondeur du modèle économique, en analysant de manière fine nos coûts et nos ressources. Ce travail de fond devra s'articuler avec les réflexions engagées au niveau national. Une mission d'information sénatoriale s'est déjà saisie du sujet, et le ministre chargé de l'Enseignement supérieur et la recherche a exprimé son intention de s'y attaquer. Dans un contexte où l'État cherche à économiser 40 milliards d'euros pour l'année à venir, il faudra défendre avec détermination la subvention pour charges de service public, mais aussi, plus largement, la stabilité du financement de l'apprentissage.

F. BLANCHOT indique qu'un décret du 25 avril dernier prévoit l'annulation de certains crédits concernant spécifiquement l'enseignement supérieur. Il demande si l'Université est concernée par cette mesure.

B. BOUCHARD répond que l'Université n'est pas concernée directement par cette annulation de crédits. Elle porte essentiellement sur des fonds de réserve. Il est possible que certaines lignes annulées aient contenu des financements utiles ou pertinents, mais aucun impact immédiat n'est à signaler pour l'établissement. Cela étant dit, la situation reste tendue au niveau national. Le ministre de tutelle a joué un rôle positif en défendant l'institution, en particulier en évitant des coupes plus directes sur des postes sensibles, comme le CAS Pensions. Toutefois, lorsqu'il annonce un ajout de 200 millions d'euros pour l'Enseignement supérieur et la recherche (ESR), il faut le relativiser. Ce montant, rapporté à un budget global d'un peu plus de 15 milliards d'euros pour les universités, ne suffit même pas à compenser l'inflation. En réalité, le système universitaire perd encore environ 100 millions d'euros cette année. Des efforts sont réalisés, notamment dans le cadre de la Loi de Programmation de la Recherche (LPR), mais il faut reconnaître que les marges de manœuvre budgétaires de l'État sont désormais extrêmement limitées. Il faut donc amorcer un travail structurel. Ce chantier pourrait s'étendre sur une année entière. Il a d'ailleurs déjà été amorcé au sein de la gouvernance : plusieurs réunions ont eu lieu afin de mettre à plat l'ensemble des indicateurs. Il reviendra vers le Conseil d'administration, probablement à la rentrée, pour une première séance de travail collective pour partager ces données et réfléchir ensemble à l'évolution du modèle économique. Il est devenu clair qu'il ne faut plus se contenter d'une logique de réaction aux chocs extérieurs. Cela n'est pas tenable à moyen ou long terme. Ce chantier d'envergure devra être conduit collectivement. À court terme, dans le cadre de la phase 1 de cette stratégie, il est proposé une mesure minimale mais nécessaire : un ajustement des droits de scolarité à hauteur de l'inflation, soit +2 % (taux officiel de l'inflation pour l'année écoulée). À cela s'ajoute un ajustement ciblé des tranches supérieures de revenus dans le système de tarification modulée. Actuellement, la grille tarifaire s'arrête à une tranche correspondant à un revenu brut global (RBG) de 160 000 € et plus. Il est envisagé d'ajouter deux nouvelles tranches : une tranche pour les foyers déclarant entre 180 000 € et 200 000 € et une tranche au-delà de 200 000 €. Cette évolution s'appuie sur des données concrètes. En LSO, il était comptabilisé l'an dernier : 45 foyers déclarant plus de 300 000 € et 32 foyers entre 250 000 € et 300 000 € ; soit 77 foyers au total au-delà de 250 000 €. Par ailleurs, un certain nombre d'étudiants n'ont pas fourni d'avis d'imposition. Cela peut supposer que, s'ils avaient été dans une tranche plus basse, ils auraient transmis ce document pour bénéficier de droits réduits. Au total, 17 % des étudiants de LSO relèvent de la catégorie au-dessus de 160 000 €, et une proportion significative dépasse les 200 000 €. Des analyses similaires montrent que les Départements MIDO, MSO et IPJ présentent des structures socio-économiques comparables, avec des profils d'étudiants relativement homogènes. L'ajustement envisagé se veut raisonné : pour LSO, les droits atteindraient 4 140 € pour les revenus entre 180 000 € et 200 000 €, et 4 800 € au-delà ; pour MIDO, ils seraient respectivement de 1 980 € et 2 400 € ; pour MSO, l'effort reste également contenu. L'analyse montre que le taux d'effort maximal demandé (calculé comme la part des droits de scolarité additionnelle divisée par le revenu fiscal du foyer) reste inférieur à 0,8 %, ce qui correspond à un effort modeste, voire symbolique, pour les foyers concernés. Dans le même esprit d'équité, il a également été décidé de baisser les droits pour certaines tranches basses, en MSO et IPJ. Les baisses concernent les tranches entre 35 000 € et 39 999 €, avec ou sans abattement. L'ampleur des réductions a volontairement été limitée, afin d'éviter des ruptures tarifaires trop brutales. À terme, il faut engager un travail technique important visant à découper les tranches en sous-tranches plus fines, afin de lisser les progressions tarifaires et de supprimer les effets de seuil. Ce travail est complexe sur le plan informatique et administratif, mais il est nécessaire pour rendre le système plus juste. En parallèle, il faut poursuivre les travaux sur la comptabilité analytique, afin de mieux objectiver le coût réel d'un étudiant en formation initiale, qui s'élève actuellement à 12 479 €. Une présentation détaillée des méthodes de calcul sera proposée. Si une majorité estime que la méthode utilisée, similaire à celles d'autres établissements, n'est pas satisfaisante, il sera alors possible de la remettre en question et explorer d'autres approches. L'impact estimé de cette réforme tarifaire est une recette supplémentaire de l'ordre de 840 000 €. En tenant compte de la réintégration du CAS Pensions (+700 000 €), cela placerait l'Université en situation excédentaire théorique d'environ +600 000 €, hors aléas liés à l'apprentissage. Cela reste toutefois fragile. Il faudra maintenir les efforts sur la taxe d'apprentissage, la formation continue, la location de locaux (notamment à Europlaza), tout en absorbant de nouvelles charges. Enfin, les barèmes proposés s'alignent tous sur une hausse de 2 %, à hauteur de l'inflation de 2024.

I. CATTO indique que cette année, la majoration de 2 % ne s'applique pas uniquement aux diplômes relevant du Grand Établissement, mais également aux diplômes nationaux. A noter que 47 % des étudiants ne paient pas plus que les droits nationaux, ce qui reflète une certaine modération dans les tarifs appliqués. Par ailleurs, chaque année, des Commissions d'examen des droits d'inscription sont organisées. Ces commissions ont pour mission d'étudier les dossiers des étudiants dont les situations familiales ont pu évoluer de manière dramatique, car il faut rappeler que les droits sont calculés sur les revenus familiaux de l'année N-2. Lorsque des difficultés familiales surviennent, ces commissions permettent donc de réévaluer les frais d'inscription de manière adaptée. Heureusement, le nombre de cas est assez limité, car il s'agit souvent de situations familiales complexes et délicates.

B. BOUCHARD ajoute, pour donner un ordre d'idée, que les droits d'inscription moyens pour la formation initiale à Dauphine s'élèvent à environ 1 000 - 1 200 euros. Cette moyenne s'explique par la coexistence de plusieurs tarifs, certains étant proportionnels au revenu familial, tandis que d'autres s'appliquent à des diplômes nationaux spécifiques. En définitive, cela permet de dégager des ressources à hauteur de 11,5 millions d'euros alors que Dauphine compte environ 10 000 étudiants.

A K. MULLER MEZIANI qui demande pourquoi ne pas simplement appliquer une fonction linéaire continue, qui évoluerait progressivement d'un intervalle à l'autre, B. BOUCHARD répond que malheureusement, le logiciel de gestion ne permet pas cette sophistication.

M. CARRE-TALLON souhaite attirer l'attention sur une question d'équité interdisciplinaire qui lui semble préoccupante. En effet, lorsque sont examinés les tranches les plus basses, elle observe un taux de 1,4 % appliqué aux étudiants en MSO, tandis que dans le tableau précédent, il lui semblait que les tranches les plus élevées en MIDO ne dépassaient pas 1,2 %. En d'autres termes, les étudiants les moins fortunés inscrits en MSO supportent une charge proportionnellement plus lourde que les étudiants les plus aisés de MIDO. Lorsque sont observés des écarts allant de 15 % à 21 %, soit une différence de 6 points de pourcentage, il y a une disparité qui commence à être notable et difficilement justifiable.

B. BOUCHARD précise que ces chiffres concernent une période d'une année.

M. CARRE-TALLON rappelle cependant qu'il a été indiqué que ces taux devaient rester à peu près stables. Cela signifie que, proportionnellement, la population étudiante de MIDO bénéficie d'un avantage moyen légèrement supérieur à celui des étudiants en MSO. La différence de charge peut aller jusqu'à 6,9 points ; ce sont quand même des écarts importants. Au départ, ces disparités étaient moins marquées, en plus avec ce point d'équité à 1,2 ou 1,4, qui est quand même problématique. Elle comprend parfaitement les contraintes budgétaires, ainsi que le fait que le barème des droits d'inscription soit l'unique levier. Pour autant, elle demande comment expliquer aux étudiants une telle disparité dans le traitement entre les différentes disciplines, et cela sur la durée.

B. BOUCHARD répond que ce sont effectivement des questions qu'il faudra approfondir lors des travaux à partir de septembre. Il faut rappeler qu'à MIDO, historiquement, une « flat tax » s'appliquait, de l'ordre de 450 à 500 euros, pour les deux premières années, avant de passer à des tarifs nationaux la troisième année. Cette organisation repose sur une construction historique qui a fait l'objet de nombreux débats. Il faut aussi souligner que ces tarifs MIDO concernent seulement les formations de niveau Licence. Il serait donc plus juste de comparer MIDO non pas à MSO, mais plutôt à LSO.

A M. CARRE-TALLON qui demande quels sont les tarifs pratiqués par MIDO au niveau Master, B. BOUCHARD répond que tout est aligné sur les droits nationaux.

A M. CARRE-TALLON qui indique que dans ce cas, la comparaison reste possible, B. BOUCHARD ajoute qu'il faut nuancer. En effet, le montant des droits nationaux au Master est fixé à 250 euros. Il faudra également garder à l'esprit que certaines disciplines ne peuvent se permettre d'appliquer des droits d'inscription trop élevés. La concurrence est plus vive dans certains domaines, ce qui limite les marges de manœuvre, en particulier sur MIDO. Il faudra donc trouver un équilibre délicat. La solution proposée aujourd'hui est un premier pas pour cette année. Il est essentiel de prendre le temps de confronter les points de vue et d'œuvrer ensemble pour trouver une position équilibrée et sereine.

A M-J BELLOSTA qui demande si c'est bien au niveau national que les droits nationaux ont été augmentés de 2 %, B. BOUCHARD répond par l'affirmative.

M-J BELLOSTA indique qu'il est important de souligner que MSO est parvenu à un montant de 10 000 euros pour les tranches les plus élevées. Cela lui paraît tout de même assez conséquent. Concernant les tranches basses, il a été indiqué qu'il ne fallait pas comparer directement, mais il existe tout de même un facteur dix entre MSO, MIDO et LSO. C'est précisément la raison pour laquelle, ils ont toujours voté « contre » l'augmentation des frais d'inscription en MSO. Lors de la création des diplômes dits de Grand Établissement, une cassure s'est opérée, puisque 80 % des diplômes de MSO sont passés sous ce statut. C'est à partir de ce moment que le grand écart s'est creusé entre les diplômes nationaux de MIDO et ceux de MSO. Seule la première et la deuxième année échappent à cette disparité, puisque les diplômes de Grand Établissement étaient identiques à cette époque. Pour mémoire, lorsque Dauphine est devenue Grand Établissement en 2004, les diplômes de ce type étaient soumis initialement au même tarif. Par la suite, LSO a introduit des frais d'inscription gradués, puis ce fut au tour de MIDO, pour lesquels ils avaient voté « contre » lors de la Commission des Frais de Vie Étudiante (DFVE).

B. BOUCHARD indique n'avoir pas été présent lors de la construction initiale de ce dispositif, mais il imagine que l'intention première était d'éviter des tarifs trop élevés au niveau de la Licence. Personne ici ne souhaite voir s'appliquer des montants excessifs dès le premier cycle. Concernant le Master, il faut aussi rappeler que certains étudiants venant de l'extérieur ne s'acquittent des frais que pendant deux années seulement. Cela étant dit, nul ne souhaiterait payer 10 000 euros chaque année, dès la première année. Pour mettre les choses en perspective, à l'ESSEC, les frais d'inscription s'élèvent entre 20 000 et 30 000 euros par an.

G. NOGATCHEWSKY se permet une remarque aux collègues qui rencontrent des difficultés à franchir le pas vers le statut de diplôme de Grand Établissement : il faudra voir comment l'Université s'en sort si la Gestion et l'Économie repassent en diplôme national, il sera ensuite possible de reprendre le débat.

B. BOUCHARD propose d'aborder cette question de manière approfondie dès le mois de septembre. Il faudra, cela dit, impérativement trouver un point d'équilibre. Il convient de faire preuve de discernement : il serait inenvisageable, par exemple, de fixer à 10 000 € les droits d'un master entièrement orienté vers la recherche, qui forme des étudiants à la poursuite en doctorat. Dans les filières où existe une réelle concurrence avec des formations similaires délivrées sous statut national, des ajustements de tarification peuvent être envisagés, mais de façon mesurée. À terme, chacun devra contribuer à cet effort collectif, que ce soit par une évolution des modèles de financement ou par une réduction des coûts structurels. Dans tous les cas, il est clair que la trajectoire actuelle n'est pas durable.

A M-J. BELLOSTA qui demande si les recettes attendues pour donner suite aux hausses proposées ont été chiffrées, B. BOUCHARD répond par l'affirmative : elles ont été évaluées à 840 000 €. Il s'agit toutefois d'une simulation, qui reste indicative car les paramètres peuvent évoluer.

D. GALLOIS-COCHET souscrit pleinement à l'observation formulée concernant la disparité entre les tarifs appliqués en Licence, notamment entre MIDO et LSO, alors même que l'une des présentations montre que les profils étudiants de ces filières sont très comparables, avec des répartitions homogènes entre les différentes tranches. Cette discordance mérite réflexion. Par ailleurs, elle souhaite revenir sur l'application systématique de l'augmentation de 2 % liée à l'inflation. Il existe certains cas particuliers, comme ceux d'étudiants partant un semestre en mobilité sur le Campus de Londres. Ceux-ci s'acquittent de la totalité de leurs droits auprès de ce Campus, qui reverse ensuite une part à Paris. Sur la grille tarifaire LSO, il est donc indiqué qu'ils ne paient rien à Paris. Elle veut s'assurer que, dans le cadre de la convention liant le campus londonien à Paris, il a bien été prévu que cette hausse de 2 % soit également appliquée à la part reversée. Si l'Université applique l'inflation partout ailleurs, il lui semble symboliquement important que cette revalorisation soit aussi intégrée ici.

B. VENET confirme que cette disposition a bien été prise en compte.

Concernant la différence entre les droits LSO et MIDO en Licence, K. MULLER MEZIANI indique qu'il faut garder à l'esprit que MIDO est soumis à une forme de concurrence directe avec d'autres formations universitaires de niveau équivalent, même si ce n'est pas le cas avec les écoles de commerce. Si MIDO relève les frais d'inscription au niveau de ceux pratiqués en LSO, il risque de perdre un nombre important d'étudiants. L'enjeu, au contraire, est d'attirer les meilleurs profils. Il faut donc intégrer cet aspect de concurrence dans l'analyse.

M. CARRE-TALLON ajoute qu'en L1 et L2 notamment, il y a une concurrence encore plus rude, puisqu'il y a une compétition directe avec les classes préparatoires aux grandes écoles, qui, elles, sont gratuites. C'est une vraie concurrence, car ces étudiants peuvent passer tous les concours, y compris ceux de l'ESSEC ou d'HEC, ou faire le choix de rejoindre la L3 à Dauphine. Un certain nombre d'excellents profils font d'ailleurs le choix d'intégrer Dauphine à ce stade. Mais il est important de souligner qu'avec des moyens limités, l'Université fait de son mieux pour continuer à accueillir ces étudiants, tout en participant à l'effort collectif de financement qui bénéficie à l'ensemble de l'établissement.

B. BOUCHARD propose de valider les mesures proposées à ce stade, et s'engage à ce que l'année universitaire prochaine voit la mise en place d'un travail collectif, qui permettra de trouver une position d'équilibre.

Le Conseil approuve à 27 voix pour, 5 voix contre et 3 abstentions, les tarifs des formations pour l'année universitaire 2025/2026 – LSO, MSO, MIDO, IPJ et DEP.

2. Formation continue

Des documents associés ont été mis à la disposition des administrateurs

a. Création du Certificat Contrôle et contentieux fiscal

D. GALLOIS-COCHET souligne la similarité entre le Certificat "Contrôle et contentieux fiscal" et le Certificat "Fiscalité immobilière des entreprises", tant du point de vue du public ciblé que des partenaires impliqués, des frais d'inscription proposés à 4 200 € nets, et du format pédagogique à 7 jours en présentiel. Elle s'interroge sur la justification du taux horaire appliqué : un coefficient de 3,5 pour le premier certificat, contre un coefficient de 3 pour le second, alors que les critères mentionnés dans le tableau de référence, validé en Conseil d'administration le 14 mars 2022, précisent que le coefficient 3,5 s'applique en cas de spécificités telles que des cours en soirée ou le week-end, ce qui ne semble pas être le cas ici.

S. DUIZABO précise qu'à la suite du passage en CFVE, qui avait signalé que le tarif proposé à 4 200 € était inférieur à celui d'autres certificats similaires, des échanges ont eu lieu avec les deux partenaires concernés. Ces derniers ont accepté de revoir à la hausse le tarif, souhaitant qu'il soit fixé à 4 900 €. Il présente ses excuses pour introduire cette modification à ce stade et propose donc de soumettre au vote ce nouveau tarif. Concernant le coefficient horaire, il reconnaît qu'il s'agit d'une erreur dans le document : le coefficient appliqué aurait dû être 3 et non 3,5. Toutefois, il précise que l'impact financier de cette correction est très limité, le volume horaire étant restreint à 2 jours de formation. Il ajoute que cette question de rémunération fait souvent l'objet de discussions avec les partenaires pour harmoniser les traitements entre enseignants universitaires, experts-comptables et avocats associés, comme ici avec un partenaire de KPMG. Il reconnaît néanmoins que l'application stricte du tableau implique un coefficient de 3, et accepte cette orientation sans objection.

E. CAMPOY exprime ses réserves quant à l'argument avancé en faveur d'un taux plus élevé. Il souligne que, dans d'autres formations, un associé est rémunéré au tarif usuel des travaux dirigés (TD), sans ajustement particulier. Il estime donc qu'un alignement de rémunération ne saurait constituer un motif valable, faute de quoi il faudrait revoir de nombreuses formations.

D. GALLOIS-COCHET souhaite obtenir des éclaircissements sur la portée et le cadre d'élaboration du tableau des taux horaires évoqué, notamment par rapport à la décision du Conseil d'administration de mars 2022. Elle pose la question de manière ouverte, en tant que membre récemment élue au Conseil, pour comprendre si ce tableau constitue une simple indication ou une norme à respecter.

B. BOUCHARD répond que ce tableau est en principe à respecter. Il propose donc de soumettre au vote la création du Certificat "Contrôle et contentieux fiscal" en appliquant un coefficient horaire de 3 et un tarif d'inscription de 4 900 €.

Le Conseil approuve à 30 voix pour et 5 voix contre, la création du Certificat Contrôle et contentieux fiscal.

b. Création du Certificat Fiscalité immobilière des entreprises

S. DUIZABO demande un vote sur les mêmes principes, à savoir : coefficient 3 et tarif à 4 900 €.

Le Conseil approuve à 30 voix pour et 5 voix contre, la création du Certificat Fiscalité immobilière des entreprises.

c. Création du Certificat IA et dialogue social

A. CORBLET s'interroge sur la cohérence entre les intitulés des deux prochains Certificats mentionnant l'IA et les domaines qui leur sont associés. Dans les catégories cochées, elle remarque qu'il est fait mention des « Sciences sociales », mais jamais de la discipline « Informatique », ce qui lui semble surprenant au vu du sujet abordé.

S. DUIZABO explique qu'au cours des dernières années, plusieurs formations très techniques en science des données ont été créées à l'Université. Toutefois, les Certificats évoqués répondent à un besoin différent : celui de publics non techniques, en particulier des représentants syndicaux et des professionnels des ressources humaines. L'objectif est de leur permettre de mieux comprendre les enjeux de l'IA, sans entrer dans des aspects techniques ou de manipulation de données. Le programme est construit autour d'un apport de connaissances générales, d'échanges entre pairs et d'une réflexion collective sur l'impact de l'IA dans le monde professionnel, plus que sur des compétences informatiques proprement dites.

A. CORBLET reformule sa question, en prenant l'exemple du second Certificat concerné, où figurent les mentions « Sciences sociales » et « autres ». Elle s'étonne que la case « Informatique » n'ait pas été cochée, dans la mesure où le thème semble s'y prêter.

S. DUIZABO précise que le choix des catégories cochées relève de la liberté des porteurs de programme. Ces derniers construisent leur dossier en fonction de leurs compétences disponibles, des profils visés, et d'une contrainte pratique liée à la durée des formations. Un allongement excessif du programme nuirait à sa faisabilité. Il est donc normal qu'il n'y ait pas de bloc d'enseignement informatique dans ce type de Certificat.

B. BOUCHARD confirme qu'il n'y a pas de cours d'informatique prévu dans ces formations.

A. CORBLET exprime son étonnement, estimant que l'informatique pourrait constituer un axe fort de ces formations. Elle interroge ensuite sur le lieu d'enseignement de ces Certificats, à savoir si cela sera dispensé à Dauphine, à la Défense, ou à Paris Santé Campus.

S. DUIZABO répond que les Certificats seront organisés dans les locaux de la formation continue de l'Université, situés à Europlaza. Les formations nécessitant un fort apport informatique sont parfois organisées à Paris Santé Campus, mais ce n'est pas le cas ici. Des intervenants ponctuels du LAMASDE ou du CEREMADE ont pu être sollicités, mais à titre très limité.

F. BLANCHOT remarque que la discipline « Gestion » pourrait également être cochée, dans la mesure où les thématiques abordées, à savoir gestion des ressources humaines, gestion des compétences, dialogue social, relèvent aussi des sciences de gestion. Il ne comprend pas pourquoi seule la mention « Sciences sociales » figure, et s'interroge sur l'impact éventuel de ce choix.

S. DUIZABO précise que le Certificat est porté par Arnaud MIAS, ce qui explique l'orientation vers les sciences sociales.

B. BOUCHARD considère que cette catégorisation n'a pas d'impact significatif.

E. CAMPOY relance une demande déjà exprimée au sein du CFVE : il souhaite une harmonisation de la présentation des budgets des Certificats. Il déplore un manque d'uniformité : certaines informations sont données en heures, d'autres en pourcentages, ce qui complique les comparaisons. Il cite notamment les différences de présentation concernant les assistantes (montant fixe de 3 000 € représentant un peu moins de 10 % de 36 000 €) et la prime de responsabilité (50 heures TD dans un cas, 1 200 € dans un autre), sans cohérence apparente.

B. BOUCHARD indique que les modalités de montage varient d'un Certificat à l'autre.

S. DUIZABO précise qu'il existe deux types de formations : celles avec partenaires et celles portées exclusivement par l'Université. Les Certificats « IA et dialogue social » et « Leadership et IA » sont entièrement portés par l'Université. Dans ce cas, un référentiel interne prévoit 50 heures TD pour la charge de pilotage. La quotité de travail d'une assistante varie selon ses missions : dans certaines formations, les partenaires prennent en charge l'organisation logistique et administrative, ce qui réduit l'implication nécessaire de l'assistante. Concernant la prime de pilotage, lorsqu'un montant de 1 200 € est prévu, cela correspond à environ 25 heures TD, soit un demi-pilotage dans le cas d'un Certificat co-porté.

E. CAMPOY réitère sa demande : si les présentations étaient uniformisées, accompagnées de brèves explications, cela permettrait des comparaisons pertinentes.

S. DUIZABO s'engage à ce que les prochaines présentations intègrent ce type de précisions, afin de garantir une meilleure lisibilité et transparence des éléments budgétaires.

Le Conseil approuve à 30 voix pour et 5 voix contre, la création du Certificat IA et dialogue social.

d. Création du Certificat Conduire la Transition IA : de la stratégie à l'action

Le Conseil approuve à 30 voix pour et 5 voix contre, la création du Certificat Conduire la transition IA : de la stratégie à l'action.

e. Modularisation de l'Executive Master Management des échanges internationaux :

- Certificat Enjeux économiques du commerce international
- Certificat Aspects juridiques et fiscaux des échanges internationaux

S. DUIZABO informe les membres que le CFVE avait examiné, l'année précédente, la création d'un diplôme dédié aux enjeux douaniers. Toutefois, la première promotion n'avait pas pu être ouverte, notamment en raison de contraintes pratiques liées à la durée de la formation initialement prévue, d'environ quarante jours. Il précise que, dans une optique de relance du programme, il est désormais proposé de le restructurer autour de deux volets distincts, permettant une participation plus souple. Certaines personnes pourraient ainsi ne suivre qu'une partie du parcours. Cette démarche répond également à un contexte économique particulièrement complexe, marqué par une actualité intense sur les questions de droit de douane. Le dispositif comprendrait donc un premier Certificat d'une durée de 11 jours, suivi d'un second Certificat portant sur des enjeux douaniers associés.

M-J. BELLOSTA rappelle que cette proposition rejoint une suggestion qu'elle avait formulée lors de la première présentation du projet au CFVE. Elle indique que son vote sera favorable.

Le Conseil approuve à 32 voix pour et 3 abstentions, la modularisation de l'Executive Master Management des échanges internationaux, à savoir :

- Certificat Enjeux économiques du commerce international
- Certificat Aspects juridiques et fiscaux des échanges internationaux

IV. Vie Institutionnelle

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

1. International Advisory Board (IAB)

B. BOUCHARD présente les grandes lignes de l'IAB, organe de réflexion stratégique composé de membres internationaux externes. L'objectif principal est de bénéficier d'un regard extérieur sur la stratégie de l'Université Paris Dauphine – PSL, notamment à l'international, mais également sur des sujets plus globaux. Cette initiative répond notamment à une demande formulée par l'organisme d'accréditation Equis, lors de la première labellisation, qui recommandait la création d'un IAB, ainsi que d'un Business Advisory Board (BAB). L'IAB se réunit en principe deux fois par an (présentiel ou distanciel). La composition du Board a été revue. Il regroupe des responsables de haut niveau, issus d'établissements partenaires principalement européens, mais pas exclusivement, avec lesquels l'Université entretient des relations d'affinité. Sont notamment cités la Singapore Management University, l'University of Massachusetts Boston, ainsi que divers établissements européens, comme la Zagreb School of Economics and Management (ZSEM). Une réunion s'est tenue en avril 2025, répartie sur deux journées. L'approche se veut collaborative et non démonstrative : les échanges reposent sur quelques axes stratégiques suivis de discussions ouvertes, dans un esprit d'enrichissement mutuel. Plusieurs thématiques ont été abordées, notamment : le développement des Campus de Tunis et de Londres ; l'exécution de l'éducation à l'international ; le renforcement des réseaux Alumni ; le développement de la Fondation Dauphine, notamment ses représentations à Londres et New York ; la tarification pour les étudiants internationaux ; la création de mobilités inter-campus ; ou le World Academic Forum initiée par des étudiants ou Alumni.

F. BLANCHOT s'interroge sur l'évolution de la composition du Board. Il rappelle qu'à sa création, il ne distinguait pas clairement les volets international et business, et que c'étaient essentiellement les membres issus de la société civile qui apportaient un éclairage intéressant sur des problématiques de gouvernance. Il exprime deux préoccupations : le manque de réciprocité dans les relations avec les établissements partenaires et le risque éventuel de partage d'informations sensibles avec des institutions qui peuvent être concurrentes.

B. BOUCHARD répond que les échanges ne relèvent pas de la confidentialité stratégique, et que les membres de l'IAB se montrent dans l'ensemble très bienveillants. En matière de réciprocité, il indique avoir lui-même été invité à participer à l'IAB d'un partenaire. Il souligne que l'Université est souvent perçue comme en avance sur de nombreux sujets, et que l'objectif du Board est bien de partager et co-construire, dans un esprit d'ouverture. Les sujets abordés ne relèvent donc pas d'une sensibilité problématique.

B. WITVOET confirme cette dynamique de confiance. Il mentionne avoir participé à une ancienne édition de l'IAB, notamment avec l'ESADE (Espagne), dans un format qu'il jugeait déjà très utile et stimulant. Il souligne la richesse des échanges et l'intérêt d'être confronté à d'autres pratiques institutionnelles. Il salue le renouveau du dispositif, avec l'intégration de nouveaux partenaires européens.

B. BOUCHARD conclut en précisant que les remarques de Fabien Blanchot relèvent davantage du Business Advisory Board (BAB), lequel obéit à une logique différente de celle de l'IAB.

2. Business Advisory Board (BAB)

S. ADAM-LEDUNOIS présente le fonctionnement et les ambitions du BAB, qu'elle a décrit comme le pendant socio-économique de l'IAB. À l'image de ce dernier, le BAB se veut un espace de dialogue ouvert avec des acteurs issus du monde socio-économique, visant à renforcer les interactions entre l'Université et son environnement professionnel. L'objectif principal est d'obtenir un regard externe, susceptible de faire émerger des sujets ou tendances que l'institution ne percevrait pas spontanément, qu'il s'agisse d'attentes nouvelles, de pratiques émergentes ou d'évolutions stratégiques à anticiper. Elle rappelle que la création du BAB en 2015 répondait initialement à des exigences de labellisation Equis, mais que l'équipe actuelle souhaite en faire un outil stratégique à part entière. Dans un contexte économique tendu, marqué notamment par l'évolution des financements de l'apprentissage et l'arrivée de nombreux acteurs privés dans le secteur, le BAB doit aider l'Université à ajuster sa stratégie et à conserver son attractivité. Le BAB se réunit deux fois par an. Il a pour vocation de : proposer un espace de réflexion permettant de challenger les idées et d'identifier des alternatives, d'éclairer les évolutions du marché et les enjeux socio-économiques, de détecter des pistes d'action en matière de formation et de recherche, et de renforcer la visibilité de l'établissement auprès d'acteurs avec lesquels des synergies pourraient émerger. À titre d'illustration, elle évoque les échanges sur la formation continue lors de la dernière réunion du BAB : les discussions ont permis de mieux comprendre les transformations en cours dans les attentes des entreprises, au-delà du cercle habituel de partenaires. Le but est aussi de bénéficier de retours désintéressés, sans pression de collaboration préexistante. Concernant la composition actuelle, elle correspond aux secteurs d'insertion des diplômés. Néanmoins, des réflexions sont en cours pour la faire évoluer. Enfin, elle partage les trois axes majeurs de discussion du BAB de février 2025, en lien avec les préoccupations actuelles de l'établissement : construire une marque institutionnelle forte et attractive, développer des partenariats à valeur ajoutée mutuelle, et adapter l'offre de formation exécutive aux besoins actuels des entreprises en matière de compétences. Le prochain BAB se tiendra à l'automne.

B. BOUCHARD remercie Aliette Leleux, membre active du BAB, pour sa participation et sa contribution lors de la dernière réunion, organisée à une date un peu tardive mais marquée par la richesse des échanges.

A. LELEUX témoigne de son expérience au sein du BAB depuis trois ans. Elle insiste sur la qualité des échanges et la diversité des thématiques abordées, de l'intelligence artificielle à la soutenabilité des cursus, en passant par les attentes des employeurs. Elle rappelle que si certains membres sont des partenaires de Dauphine, ce n'est pas le cas de tous, ce qui favorise la liberté de ton. Pour elle, le BAB apporte une contribution sincère et désintéressée : les discussions sont franches, « sans filtres », et visent à aider Dauphine à se positionner stratégiquement par rapport à d'autres acteurs du marché. Elle précise que le BAB est un lieu d'écoute consultatif, sans incidence directe sur les décisions finales, qui restent à l'entière main de l'Université.

Y. TOMIC exprime quant à lui une forte inquiétude quant à la présence de représentants du groupe XXXXX. Selon lui, cette entreprise n'est pas neutre : elle vise à installer l'extrême droite au pouvoir. Il estime que le groupe agit contre les intérêts de l'Université et, plus largement, de l'enseignement supérieur public. Il appelle à une vigilance accrue et suggère d'éviter tout lien avec des groupes aux agendas idéologiques incompatibles avec les valeurs universitaires, comme également avec le groupe XXXXX.

G. NOGATCHEWSKY appelle à distinguer l'individu de l'entreprise. Elle rappelle que XXXXX n'est pas son père et qu'il est injuste de lui attribuer les choix politiques de sa famille ou du groupe. Elle invite à nuancer le jugement porté sur sa présence au sein du BAB.

Concernant la participation de XXXXX, B. BOUCHARD partage une discussion qu'il a eue avec l'intéressé. Ce dernier est bien conscient que son nom ne peut être affiché de manière officielle dans une logique de partenariat, en raison de la connotation politique attachée au groupe XXXXX. Pour autant, XXXXX manifeste, selon lui, un attachement sincère à l'Université et un désir d'apporter son aide de manière constructive. Il évoque pour autant un dilemme : d'un côté, la nécessité d'éviter une visibilité institutionnelle problématique ; de l'autre, la valeur d'un échange riche avec un interlocuteur impliqué. Il propose donc de différer toute décision et de laisser mûrir la réflexion pour faire évoluer la composition du BAB, sauf si une opposition franche se manifestait immédiatement.

E. AGRIKOLIANSKY estime que la question est plus complexe que la simple distinction entre la personne et le groupe. Il s'inquiète de la cohérence entre les valeurs portées par l'Université, notamment en matière de promotion de la science et de la démocratie, et la participation d'un acteur dont les orientations semblent en décalage. Il questionne la légitimité de consulter de tels profils pour nourrir la stratégie de l'établissement, surtout lorsqu'il ne s'agit pas d'un partenariat formel apportant un bénéfice tangible à l'Université.

B. WITVOET insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas ici d'un partenariat avec le groupe XXXXX, mais d'une participation individuelle à un organe consultatif. Il met en garde contre le risque de dérive vers des logiques d'exclusion idéologique, où chacun établirait sa propre liste rouge. Pour lui, la démocratie repose aussi sur la capacité à dialoguer avec des personnes ayant des opinions différentes, tant que ce dialogue reste respectueux et constructif.

M-J. BELLOSTA indique que ce n'est pas tant la personne de XXXXX qui pose un problème, mais la mention explicite de sa fonction de « Président du groupe XXXXX ». Cela donne à sa présence une dimension institutionnelle, qui peut être perçue comme une caution ou une forme de reconnaissance implicite.

D. GALLOIS-COCHET appuie cette remarque en soulignant que la présentation actuelle donne l'impression que les membres interviennent « en qualité », c'est-à-dire au nom de leur organisation, alors que ce n'est pas le cas.

B. BOUCHARD répond que XXXXX s'est présenté au regard de sa qualité. Il est vrai que dans la présentation a été ajoutée sa fonction, ce qui peut effectivement poser un problème en termes de perception extérieure.

S. ADAM-LEDUNOIS précise que cette manière de présenter les membres du BAB relève d'un héritage de la composition précédente. Elle rappelle que les personnes sont là à titre personnel et non en tant que représentants de leur entreprise. Elle ajoute que, par exemple, Aliette Leleux participe en prenant sur son temps personnel, sans prestation de conseil ni engagement contractuel.

K. MULLER MEZIANI ne remet pas en cause la participation de XXXXX en tant que personne, mais juge problématique l'association explicite de son nom avec celui du groupe. Elle estime que cette question mérite un débat approfondi.

Y. TOMIC développe ses craintes sur l'influence du groupe XXXXX dans le secteur de XXXXX universitaire. Il affirme que certaines maisons, désormais sous contrôle du groupe, filtreraient les XXXXX selon des critères idéologiques, ce qui représente une menace directe pour la liberté académique et l'intégrité scientifique. Il juge indispensable que la communauté universitaire réagisse face à ces dérives.

B. BOUCHARD reconnaît la légitimité des préoccupations exprimées et propose de poursuivre la discussion au sein du Comité exécutif, avant de revenir sur le sujet lors d'un prochain Conseil d'administration.

V. Questions administratives et financières

- Admission de créances en non-valeur

H. ZECLER indique, que comme chaque année, il propose au Conseil d'admettre en non-valeur un certain nombre de créances que les services de l'Université n'ont pas pu recouvrer. Il reconnaît que ce n'est jamais agréable pour un agent comptable de devoir reconnaître ces pertes, mais il insiste sur le fait qu'il s'agit d'un phénomène inévitable. Ces créances représentent une part infime du total effectivement recouvré, et malgré tous les efforts déployés, il arrive toujours que certaines sommes échappent à toute récupération. Il souligne toutefois une nouveauté marquante cette année : en plus des créances habituelles issues du Département d'Éducation Permanente (DEP), une situation spécifique a surgi concernant la librairie de l'Université, désormais en liquidation judiciaire. Cette entreprise a laissé une ardoise de 50 000 €, qui ne pourra pas être recouvrée.

D. GALLOIS-COCHET exprime sa compréhension concernant la créance laissée par la librairie, du fait de la liquidation judiciaire. Cependant, elle s'interroge sur les créances liées aux droits d'inscription des étudiants et demande comment est-il possible que des étudiants soient autorisés à suivre leur formation, voire à obtenir leur diplôme, sans avoir payé leurs frais de scolarité ? Elle s'étonne qu'il n'y ait pas une exigence de paiement au début de l'année, ou, à défaut, une règle qui empêcherait de passer les examens ou d'être diplômé sans régularisation.

H. ZECLER répond en distinguant plusieurs cas de figure parmi les étudiants débiteurs : d'un côté, il y a les petites créances, souvent dues par des étudiants français. Ces dossiers sont traités avec rigueur : les étudiants sont relancés, parfois de façon appuyée. Mais la somme en jeu ne justifie pas le recours à une procédure judiciaire, encore moins à un huissier, qui est une démarche disproportionnée au vu du montant ; de l'autre côté, il évoque des étudiants non domiciliés fiscalement en France, qui représentent un cas plus complexe. Lorsqu'ils ne règlent pas leurs frais, il est extrêmement difficile, voire illusoire, d'engager des poursuites. Il confie qu'il a récemment échangé avec un huissier à ce sujet, lequel lui a expliqué que transmettre un acte à un confrère à l'étranger ne fonctionne que très rarement. Or, les montants ne sont généralement pas suffisants pour engager une action à l'international. Il aborde ensuite la question de la diplomation sans paiement. Théoriquement, il n'existe pas de mécanisme automatique empêchant la délivrance d'un diplôme à un étudiant débiteur. Certains Départements choisissent néanmoins, sous leur propre responsabilité, de retarder ou bloquer la délivrance du diplôme tant que les frais ne sont pas réglés. Il comprend et soutient cette démarche, tout en reconnaissant que ce n'est pas une obligation réglementaire. D'autres Départements, à l'inverse, valident la diplomation sans attendre le paiement, volontairement ou non. Il précise qu'il ne leur en tient pas rigueur, mais que cela reflète une hétérogénéité dans les pratiques. Enfin, sur le moment du paiement, il rappelle que les étudiants du DEP règlent généralement leurs frais de manière échelonnée. Un paiement intégral avant le début de la formation n'est pas la norme. Cela dit, il se déclare favorable à l'exigence d'un paiement complet anticipé pour les étudiants non domiciliés fiscalement en France, compte tenu des difficultés de recouvrement. Toutefois, cela pose un problème d'équité avec les étudiants français, pour lesquels un échelonnement est autorisé. Il précise que cette décision n'est pas de son ressort. En revanche, les services comptables et ceux de Sébastien Duizabo assurent une vigilance accrue vis-à-vis de ces étudiants, notamment en bloquant leur réinscription tant que les dettes précédentes ne sont pas réglées. Il reconnaît que certaines sommes peuvent atteindre des montants significatifs. Il conclut en mentionnant un cas encore plus marginal : celui des OPCO (Opérateurs de Compétences). Contre toute attente, certains d'entre eux, bien que censés représenter des institutions structurées, peuvent s'avérer réticents ou lents à payer, ce qui peut créer des impayés. Tous les OPCO ne sont pas concernés, mais certains posent plus de difficultés que d'autres.

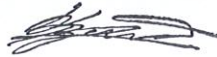
S. ADAM-LEDUNOIS explique que cette problématique avait été identifiée dès sa prise de fonction en tant que Vice-Présidente, et qu'elle l'a travaillée avec Sébastien Duizabo. Elle confirme que les créances étudiantes représentent des montants non négligeables, ce qui justifie une révision des pratiques. Un chantier a été lancé pour revoir en profondeur les conventions de formation, avec pour objectif d'améliorer le recouvrement. Elle mentionne notamment une réforme en cours concernant les formations courtes, pour lesquelles il serait désormais prévu un paiement en totalité juste après la rentrée, mettant ainsi fin à l'échelonnement. Des cas exceptionnels d'échelonnement pourraient néanmoins être maintenus, sur demande motivée. Pour les formations plus longues, notamment sur deux ans, l'idée serait d'instaurer des dates butoirs de paiement, afin d'éviter l'accumulation de dettes impossibles à récupérer.

Le Conseil approuve à 33 voix pour et 1 abstention, l'admission de créances en non-valeur pour un montant total de 149 243,92 euros.

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

- Conventions et contrats

Avant de clore cette réunion à 18H30, B. BOUCHARD rappelle que le prochain Conseil d'administration aura lieu le 30 juin 2025, à 16 heures.



Bruno BOUCHARD