

PROCÈS VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 28 AVRIL 2025

LISTE DE PRÉSENCE

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

Présents : B. BOUCHARD, G. NOGATCHEWSKY, P. GEOFFRON, D. GALLOIS-COCHET, M. OZTURK ESCOFFIER, F. BLANCHOT, D. ABONNEAU, K. MULLER-MEZIANI, S. ABDELNOUR, P. PEGON

Représentés : E. AGRIKOLIANSKY, M. CARRE-TALLON, E. CAMPOY

Excusée : M-J. BELLOSTA

Collège 2 - Personnalités extérieures qualifiées

Présents : C. CHENUT, C. SOULEAU

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

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

Absents : Y. WEHRKING, G. GARRIGOS

Collège 5 - Etudiants

Présents : E. URRUTIA DUMAS, P-D. TRUONG, Y. ATTAL

Représentés : J-L. MORALES, R. GROSHEITSCH, A. ZIELINSKI, L. SIMON

Collège 6 – BIATSS

Présents : A. CORBLET, V. BENARD

Représentés : Y. TOMIC

Invités de droit

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

Invités permanents

Présents : M. GUILLIOMET-DUCHE, S. BRISARD, R. ARIBI, M. MOULIN, S. DAMERON, I. CATTO, S. ADAM-LEDUNOIS, F. BENOIT-MOREAU

Procurations :

- Thierry BEGUE donne procuration à Bruno BOUCHARD
- Aliette LELEUX donne procuration à Bruno BOUCHARD
- Eric AGRIKOLIANSKY donne procuration à Patrice GEOFFRON
- Bruno WITVOET donne procuration à Patrice GEOFFRON
- Martine CARRE-TALLON donne procuration à Fabien BLANCHOT
- Eric CAMPOY donne procuration à Fabien BLANCHOT
- Yves TOMIC donne procuration à Sarah ABDELNOUR
- Jean-Lucca MORALES donne procuration à Phuong Dung TRUONG
- Louise SIMON donne procuration à Phuong Dung TRUONG
- Rachel GROSHEITSCH donne procuration à Eden URRUTIA DUMAS
- Adrien ZIELINSKI donne procuration à Eden URRUTIA DUMAS

En cours de séance :

- G. NOGATCHEWSKY donne procuration à Dorothée GALLOIS-COCHET

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

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

- Inauguration prochaine de la nouvelle aile, baptisée aile F, le jeudi 22 mai 2025 à 18h00. Cet événement marquera une étape symbolique majeure dans l'achèvement du projet Nouveau Campus, et rassemblera plusieurs personnalités institutionnelles de premier plan : Marc Guillaume, préfet de la région Île-de-France et préfet de Paris ; Valérie Pécresse, Présidente de la Région Île-de-France ; Julie Benetti, rectrice de la région académique d'Île-de-France, rectrice de Paris et Isabelle Prat, rectrice déléguée pour l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation de la région académique Île-de-France ; et Vincent Montagne, Président de la Fondation Dauphine. Seront également présents les anciens Présidents de l'Université qui ont accompagné, chacun à leur manière, les différentes phases de ce chantier ambitieux : Laurent Batsch, ainsi qu'El Mouhoub Mouhoud, également présent en qualité d'actuel Président de l'Université PSL ; Isabelle Huault, quant à elle, ne pourra malheureusement pas être présente. Il invite toute l'Université à venir pour partager ce moment de célébration autour de ce bâtiment, dont l'architecture et les aménagements sont unanimement salués. Les équipes qui y prendront place pourront bénéficier d'un cadre de travail particulièrement agréable, même si, les contraintes d'espace subsisteront encore quelque temps.

- Une nouvelle infiniment triste a touché toute l'Université, le décès de notre collègue, Madame Emmanuelle Gaunet, survenu il y a deux semaines. Responsable de plusieurs parcours de formation, elle était très engagée, notamment dans le Master 2 Conseil et innovation en management, dirigé par Monsieur Serge Perrot. C'est d'ailleurs au cours d'un voyage d'étude organisé dans le cadre de ce Master qu'elle a, a priori, été victime de complications respiratoires ayant malheureusement conduit à son décès. Cette disparition brutale a profondément touché notre communauté universitaire. L'ensemble des équipes de Dauphine s'est mobilisé avec réactivité et solidarité pour soutenir Serge Perrot, les étudiants présents sur place, les personnels du département MSO, dont plusieurs ont été particulièrement affectés, ainsi que la famille d'Emmanuelle. Elle exerçait au sein de notre Université depuis plus de dix ans et était unanimement reconnue pour son professionnalisme et sa bienveillance. Il tient à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à cette mobilisation collective. Les obsèques auront lieu le mercredi 30 avril à 14h30. Un registre de condoléances est à disposition pour que chacun puisse, s'il le souhaite, adresser un mot à sa famille. Afin de lui rendre hommage et de témoigner notre soutien à ses proches, à ses collègues et à tous ceux qu'elle a marqués par son engagement, il propose d'observer ensemble une minute de silence.

(L'assemblée observe une minute de silence)

I. Procès-verbaux

1. Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 10 mars 2025

2. Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration exceptionnel du 31 mars 2025

Le Conseil approuve à l'unanimité, soit 28 pour, le procès-verbal de la séance du Conseil d'Administration du 10 mars 2025.
Le Conseil approuve à l'unanimité, soit 28 pour, le procès-verbal de la séance du Conseil d'Administration exceptionnel du 31 mars 2025.

II. Instances

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

1. Désignation des membres enseignants-chercheurs (6) et étudiants (3) du Conseil de la Documentation

B. BOUCHARD indique que le Conseil de la documentation est composé de plusieurs collèges représentant la diversité de la communauté universitaire. Il comprend ainsi des enseignants-chercheurs et chercheurs, des représentants élus ainsi que des personnels de la Bibliothèque, des étudiants élus et des personnalités extérieures. À ce stade, les noms des personnalités extérieures n'ont pas encore été communiqués, mais, traditionnellement, ces membres sont choisis parmi des professionnels exerçant dans des bibliothèques universitaires ou ayant une proximité marquée avec les milieux documentaires et académiques.

C. OKRET-MANVILLE ajoute que le Conseil de la documentation a pour mission principale d'accompagner la Direction de la Bibliothèque dans la gestion stratégique de la documentation au sein de l'Université. Il est notamment consulté pour émettre un avis sur le budget alloué à la documentation, ainsi que sur des orientations stratégiques prises par la Bibliothèque. Il convient de souligner que le rôle du Conseil est consultatif : ses avis n'ont pas de valeur décisionnelle, mais ils permettent d'éclairer la Direction sur la pertinence de ses choix et d'identifier d'éventuels ajustements ou besoins complémentaires dans la politique documentaire à mener. Le Conseil est composé de six enseignants-chercheurs ou chercheurs, désignés pour la durée du mandat parmi les membres du Conseil d'administration (CA), du Conseil scientifique (CS) ou de la Commission de la formation et de la vie étudiante (CFVE). La liste proposée veille à assurer une représentation équilibrée entre ces trois instances, tout en garantissant une représentation adéquate des différents centres de recherche de l'Université.

B. BOUCHARD précise que les noms des membres enseignants-chercheurs ont été proposés par C. Okret-Manville, dans un souci de représentativité équilibrée des centres de recherche. Il présente la liste des personnes présentées pour siéger au sein du Conseil de la documentation :

- Représentants enseignants-chercheurs / chercheurs : Isabelle Bouty, membre du CFVE, affiliée au laboratoire DRM ; Pierre-Emmanuel Arduin, membre du Conseil scientifique, également rattaché à DRM ; Joyce El Haddad, membre du Conseil d'administration, affiliée au LAMSADE ; Paul Pégon, membre du Conseil d'administration, affilié au CEREMADE ; Kévin Beaubrun-Diant, membre du CFVE, affilié au LEDa ; Paul Lagneau-Ymonet, membre du Conseil scientifique, affilié à l'IRISSO.

Représentants étudiants proposés : Louise Simon, élue au Conseil d'administration ; Louise Thibault, élue au Conseil scientifique ; Linda Saidi, élue à la CFVE.

Le Conseil approuve à 24 voix pour et 4 abstentions, la désignation des membres enseignants-chercheurs (6) et étudiants (3) du Conseil de la Documentation, à savoir :

- 6 enseignants-chercheurs ou chercheurs parmi les membres du Conseil d'administration, du Conseil Scientifique ou du Conseil de la Formation et de la Vie Etudiante :

Isabelle BOUTY (CFVE), Pierre-Emmanuel ARDUIN (CS), Joyce EL HADDAD (CA), Paul PEGON (CA), Kevin BEAUBRUN-DIANT (CFVE) et Paul LAGNEAU-YMONET (CS)

- 3 étudiants parmi les élus étudiants des trois Conseils de l'Université :

Louise SIMON (CA), Louise THIBAUT (CS) et Linda SAIDI (CFVE)

2. Composition de la Section disciplinaire du Conseil d'administration, compétente à l'égard des usagers

B. BOUCHARD indique que l'élection des membres de la nouvelle section s'est déroulée en deux temps distincts : dans un premier temps, au sein du Conseil d'administration, puis dans un second temps, auprès de l'ensemble de la communauté universitaire. À l'issue de la seconde partie de ce processus, trois nouveaux membres ont été élus afin de compléter les collèges des Professeurs et des Maîtres de conférences. Il s'agit de : David Ettinger, Valérie Guillard et Guillaume Legendre. Grâce à ces élections, les collèges sont désormais au complet. La prochaine étape consiste en l'élection des instances dirigeantes de la section. Celle-ci se tiendra demain à 14h00. À cette occasion, les membres de la section procéderont à l'élection de la Présidence ainsi que de deux Vice-présidences. À ce jour, une seule candidature à la présidence a été enregistrée, celle de Gwenaëlle Nogatchewsky. Aucun candidat ne s'est encore déclaré pour les postes de Vice-président. Il convient de rappeler que les Vice-présidents ont pour mission d'épauler le ou la Présidente dans ses fonctions et de pouvoir assurer la présidence des séances en cas d'absence de celle-ci. Cela étant dit, le fonctionnement de la section reste possible en l'absence de Vice-présidence. Il est encore possible de faire acte de candidature pour ces postes. À défaut de nouvelles déclarations, les travaux de la section débiteront sous la présidence de Gwenaëlle Nogatchewsky. Il tient à remercier chaleureusement l'ensemble des collègues qui ont accepté de s'engager au sein de cette section. Leur investissement est précieux, car il s'agit d'un travail exigeant, mais fondamental pour la vie de l'institution.

III. Recherche

- Bonus Qualité Recherche 2025

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

M. MOULIN signale une légère erreur dans l'intitulé de l'ordre du jour : il ne s'agit pas aujourd'hui de discuter de la ventilation des actions 2 et 3, celles-ci ayant déjà été votées lors de la séance de décembre dernier, mais bien de l'action 1, relative à l'appui aux publications. Pour rappel, le Bonus Qualité Recherche (BQR) est réparti entre trois grandes actions : l'appui aux publications scientifiques ; le soutien aux manifestations scientifiques majeures ; et le financement de projets et d'équipements transversaux. Le 9 décembre 2024, l'allocation du BQR a été approuvée pour les actions 2 et 3, à hauteur de 12 100 €. Le montant total du BQR pour l'année s'élève à 114 071 €. Il reste donc à répartir la somme de 101 971 € pour l'action 1, dédiée à l'accompagnement des publications scientifiques. La Commission financière du Conseil scientifique, qui s'est tenue le 3 mars 2025, a examiné cette répartition. Les conclusions de cette commission ont ensuite été présentées au CES lors de la séance du 6 mars. La ventilation proposée aujourd'hui a reçu un avis favorable à l'unanimité du Conseil scientifique. La méthodologie suivie pour répartir les crédits alloués à l'action 1 repose sur une note pondérée, construite à partir de trois composantes : à hauteur de 80 %, un score calculé à partir de la liste des publiants et de leurs publications sur les trois dernières années ; pour 15 %, une pondération tenant compte de l'évolution du volume des publications entre 2023 et 2024 ; enfin, pour 5 %, une note attribuée au laboratoire en fonction du bilan de l'utilisation des crédits BQR de l'année précédente (n-1). Il convient de noter que les variations de dotation BQR d'une année sur l'autre, pour l'action 1, sont plafonnées à 20 % afin de garantir une certaine stabilité. La répartition des 101 971 € proposée aujourd'hui est la suivante : DRM : 19 336 € ; CEREMADE : 21 102 € ; LAMSADE : 19 298 € ; IRISSO : 15 700 € ; LEDA : 18 637 € ; CR2D : 7 898 €. Ce qui correspond précisément au montant restant à répartir.

B. BOUCHARD ajoute que ces dotations attribuées aux laboratoires ont vocation à leur permettre de déployer une politique scientifique propre, adaptée aux spécificités de leur discipline, avec pour objectif de favoriser la production de publications scientifiques de haut niveau, notamment à l'échelle internationale. Selon les laboratoires, les usages peuvent différer : certains choisissent d'investir dans des terrains de recherche prometteurs, d'autres privilégient le financement de séjours de recherche à l'étranger, ou encore l'accompagnement de jeunes chercheurs dans leur intégration aux réseaux académiques. C'est notamment le cas du CEREMADE et du LAMSADE, qui mobilisent la totalité de leur BQR en ce sens. Ces stratégies différenciées fonctionnent globalement très bien, et permettent de répondre de manière souple et pertinente aux besoins propres de chaque structure de recherche.

Le Conseil approuve à 22 voix pour et 6 abstentions, le Bonus Qualité Recherche (BQR) 2025 – Action 1.

IV. International

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

1. Campus de Londres : éléments de bilan et perspectives

D. FAIRGRIEVE indique être Professeur de droit comparé ; il a enseigné à l'Université d'Oxford, au King's College, ainsi qu'à Sciences Po Paris, avant de rejoindre l'Université Paris Dauphine – PSL, il y a une dizaine d'années. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages et articles, en français et en anglais, portant sur le droit comparé. En 2022, l'ancien Président lui a confié la mission de Délégué général du Président pour le Campus de Londres. En septembre 2023, il a été nommé Directeur de l'Institut de Londres. Le Campus de Londres est situé au cœur de la capitale britannique, à proximité de la City et de la gare de Saint-Pancras. Il accueille entre 250 et 300 étudiants, encadrés par une équipe administrative dirigée par Neil LOGAN, General Manager. Créé en 2014, le Campus s'est développé progressivement. Aujourd'hui, la majorité des étudiants sont inscrits en Licence, notamment dans le programme Bachelor in Economics and Management (BEM). Une trentaine d'enseignants, majoritairement en visite (visiting professors), et issus d'universités prestigieuses telles que l'University College London (UCL) ou King's College, assurent les cours. Le Campus s'efforce actuellement d'augmenter la proportion de professeurs permanents dans plusieurs disciplines, y compris les mathématiques, la finance et l'économie. Les frais d'inscription s'élèvent à 10 450 £ (environ 12 500 €), un tarif compétitif au regard des standards londoniens (25 000 à 30 000 £ par an dans d'autres institutions). Le Campus bénéficie d'un partenariat structurant avec UCL, permettant aux étudiants d'accéder à ses infrastructures (bibliothèques, cours, vie associative), ce qui illustre la philosophie du « best of both worlds » : un petit campus rassurant, couplé à l'environnement dynamique d'une grande université. À l'origine, la troisième année n'était proposée qu'en spécialisation Gestion. À compter de septembre, une spécialisation en Économie et Finance sera ouverte, permettant de retenir davantage d'étudiants à Londres pour la troisième année, mais aussi d'attirer des étudiants de Paris. La filière BEM connaît une croissance significative des candidatures : +67 % cette année, et près d'un doublement en deux ans. En 2024, 22 % des étudiants sont issus de lycées français à l'étranger. Depuis décembre, les candidatures sont également ouvertes via la plateforme UCAS, ce qui devrait accroître encore l'attractivité auprès des étudiants non francophones. La crise liée au Brexit et les difficultés en matière de visas ont entraîné une baisse du nombre d'étudiants en 2022 et 2023, causant une perte de 300 000 £. Ces difficultés ont été résolues par la mise en place d'une nouvelle équipe juridique, en partenariat avec Dorothée GALLOIS-COCHET. Le retour à l'équilibre est attendu pour l'année en cours, avec des perspectives de bénéfices dès l'an prochain. Des royalties sont versées à Dauphine Paris pour l'utilisation de la marque, à hauteur de plus de 1 million d'euros cumulés sur ces dernières années, dans le cadre du statut de charity du campus londonien. Le nombre d'enseignants en équivalent temps plein a baissé temporairement mais devrait repartir à la hausse en 2025. Une politique de recrutement active est menée pour renforcer le pôle d'enseignants-chercheurs. Des recrutements en mathématiques, finance et économie sont en cours, avec pour objectif de renforcer la dimension recherche du Campus. Il existe également des programmes complémentaires, comme des semestres délocalisés pour juristes (semestre 2 de L2) avec cours en anglais, une summer schools en Finance, Gestion, et Intelligence Artificielle, une pre-university camps à destination de lycéens ou un Certificat en finance en partenariat avec le Chartered Institute for Securities & Investment (CISI). Les boursiers (18 % actuellement) sont exemptés des frais d'inscription. Une campagne de levée de fonds d'un million de livres sur cinq ans est en cours, centrée sur les bourses de vie. Le modèle économique du campus repose exclusivement sur les frais d'inscription. Les projets à venir sont le lancement en septembre du BEM 3 spécialité Économie appliquée et du Master 1 Économie et Finance ; en préparation pour 2026, une double Licence en Intelligence Artificielle et Science des organisations ; le lancement d'un Diplôme en Finance Quantitative (DiFiQ), potentiellement avec Imperial College ; et le développement de collaborations avec PSL. Il souligne également l'importance de développer une activité de recherche conforme au modèle dauphinois : enseignement par des enseignants-chercheurs actifs et publications régulières. Des projets sont d'ailleurs en cours : l'accueil de manifestations scientifiques à Londres en lien avec le Vice-président Recherche ; un programme de mobilité pour chercheurs, financé par la Fondation ; le développement de liens en matière de formation et de recherche avec UCL, Imperial College, LSE ou encore King's College ; ou la mise en place de visites d'études pour étudiants, telles que celle d'un groupe de M2 récemment accueilli sur le campus. Un programme actif de mentorat a également été mis en place, notamment avec les 2 500 alumni dauphinois à Londres, dont beaucoup œuvrent dans la finance. Une célébration des 10 ans du campus a été organisée en 2024 à la résidence de l'Ambassadrice de France à Londres.

B. BOUCHARD rappelle que le Campus de Londres ne bénéficie d'aucune subvention. Dans ce cadre, il est impératif que Londres puisse reposer sur un modèle économique autonome. Il conviendra d'ouvrir une discussion sur les droits d'inscription, non pas dans une logique de profit, mais dans celle d'un modèle qui permette à la fois de couvrir les coûts de fonctionnement du Campus et d'intégrer une politique volontariste en matière de bourses, notamment par l'action de la Fondation Dauphine, qui joue un rôle fondamental. L'objectif est de garantir la soutenabilité de ce projet sur le long terme. Cela suppose de renforcer les équipes locales, avec le recrutement de collègues enseignants-chercheurs, dans des disciplines stratégiques pour Dauphine, tout en veillant à leur intégration aux structures de recherche existantes. Par exemple, dans le

cadre du recrutement en Mathématiques, le Directeur du laboratoire concerné, ainsi qu'Isabelle Catto, ont été pleinement associés au processus de sélection. Les enseignants-chercheurs recrutés à Londres doivent aussi être des membres à part entière des laboratoires. Il exprime sa reconnaissance à l'Association des Alumni et à la Fondation Dauphine, qui déploient un travail remarquable, tant en termes d'animation que de soutien concret au développement du Campus. De nombreux anciens de Dauphine, installés à Londres depuis plusieurs années, mettent aujourd'hui leurs compétences, leurs réseaux et, parfois, leurs moyens financiers, au service des nouvelles générations d'étudiants. Un Alumni, par exemple, qui possède plusieurs magasins à Londres, s'est proposé d'aider nos étudiants à trouver des emplois avec des horaires flexibles, afin de leur permettre de concilier au mieux travail et études. Enfin, la décision a été prise de réactiver le Comité exécutif de Londres, initialement mis en place sous l'impulsion d'El Mouhoub Mouhoud. Ce "Comex" bimensuel, réunissant la gouvernance parisienne et l'équipe dirigeante du campus londonien, a pour vocation de suivre étroitement les dossiers en cours, afin d'assurer un pilotage du campus, en lien permanent avec la stratégie globale de l'Université.

P. GEOFFRON félicite l'équipe pour la résilience face aux défis du Brexit et du Covid, et s'interroge sur la nature des candidatures internationales.

D. FAIRGRIEVE répond que les 22 % de candidatures non françaises viennent de lycées français à l'étranger, notamment de New York, d'Amérique du Sud ou d'Asie. Il y a peu de britanniques pour l'instant, car il existe beaucoup de Facultés à Londres, mais la plateforme UCAS va sûrement modifier les choses. Cette année, il y a eu 70 candidats par cette voie. Cela permettra d'augmenter le volet international, pas uniquement francophone.

B. BOUCHARD ajoute que les 70 candidats ont postulé, sachant que le Campus de Londres est entré dans UCAS un mois avant la fermeture de la plateforme. Il y a 22% de non-résidents en France, mais cela reste très francophone. Pour autant, il faudra prendre ce virage. Cela sera peut-être plus difficile avec les étudiants britanniques, et plus facile avec les étudiants étrangers non-britanniques et non-Français.

D. FAIRGRIEVE indique, pour exemple, que deux étudiants chinois ont très bien été intégrés. Des possibilités sont à exploiter en termes de plateforme à l'international pour Dauphine, et avec la marque PSL à l'étranger. En effet, le Royaume-Uni a inclus PSL dans le nombre limité d'une trentaine d'universités pour lesquelles les dauphinois sont éligibles au visa high performance individual, qui permet de rester cinq ans. C'est un argument vers l'international qui est aussi important.

A K. MULLER MEZIANI qui demande si, sur les semestres délocalisés, ce sont les étudiants dauphinois qui iraient là-bas, et dans l'affirmative, qui paierait les frais d'inscription, D. FAIRGRIEVE répond que tout dépendra de la formule. Par exemple, sur le Law track, ce sont des étudiants en deuxième année, qui passent le semestre 2 à Londres. Il y a des frais d'inscription, un peu réduits, mais payés par les étudiants. Il y a des possibilités de bourse et les boursiers ne payent pas. Et puis, il existe des bourses de vie, même s'il faut développer cela davantage. Il y a une campagne de fundraising pour un million de livres sterling sur cinq ans, dont une grande partie est ciblée pour financer des bourses de vie pour les étudiants sur place.

A B. BOUCHARD qui demande, sur le Law track, s'ils sont payés en plus de l'année à Dauphine, ou s'il y a une compensation sur le dernier semestre, B. VENET répond que cela est payé en plus, sachant qu'il y a également une subvention de la part du Département LSO pour les étudiants qui partent, à hauteur de 2 000 € par étudiant.

B. BOUCHARD indique que le Campus de Londres doit tenir son modèle économique, car il a un réel coût. Il ne peut pas rendre la formation gratuite. Encore une fois, il n'a aucune subvention et ne vit que des droits d'inscription. Il y a un impact assez fort sur Dauphine Paris, qui soutient la projection des étudiants pendant un semestre. C'est évidemment quelque chose qu'il n'est pas possible de démultiplier, car ce sont des coûts très importants.

D. FAIRGRIEVE précise que cette année, Londres est à l'équilibre entre le coût des frais d'inscription et le coût de l'enseignement. Il faut essayer d'optimiser un peu, mais cela ne sera pas possible d'optimiser beaucoup plus. Et puis, il faut comparer avec le coût réel des étudiants à Londres dans des universités similaires, où les montants sont beaucoup plus élevés.

K. MULLER MEZIANI exprime une préoccupation relative à l'accueil des étudiants dauphinois en mobilité vers le Campus de Londres. Bien que les frais d'inscription soient assumés par les candidats eux-mêmes, sa question porte plus spécifiquement sur les étudiants déjà inscrits à l'Université Paris Dauphine - PSL, résidant en France, et qui seraient amenés à poursuivre leur cursus à Londres. Elle souligne que, même lorsque ces étudiants bénéficient d'une bourse de vie, la problématique du logement à Londres constitue un véritable obstacle, car l'accès à un logement dans la capitale britannique est à la fois extrêmement complexe et onéreux. Elle souhaite savoir si des partenariats ont été établis avec des campus ou des structures

universitaires locales, afin de faciliter l'accès à des chambres étudiantes, ou si les étudiants doivent impérativement effectuer ces démarches par leurs propres moyens. Elle élargit la réflexion à l'impact de l'ensemble des projets en cours sur la charge de travail des enseignants parisiens, et s'interroge sur les conséquences concrètes pour les enseignants impliqués dans les relations avec les différents campus, notamment ceux de Tunis et de Londres, et se demande si ces projets entraîneront un surcroît de travail. Elle conclut en soulignant que la charge actuelle commence à devenir significative.

D. FAIRGRIEVE confirme qu'il existe effectivement des difficultés d'accès au logement à Londres. Cette problématique est bien réelle et constitue un défi important. Bien que le Campus apporte un accompagnement aux étudiants dans leur recherche de logement, il ne dispose pas, à ce jour, de résidences universitaires telles que celles proposées par des établissements plus importants comme UCL ou King's College. Le Campus de Londres, étant une structure de petite taille, il n'est pas en mesure de proposer des logements universitaires en propre. Toutefois, il précise que des réflexions sont en cours, afin d'identifier des solutions alternatives, notamment à travers des synergies possibles avec d'autres institutions similaires basées à Londres. À cet égard, il évoque un événement organisé en mars en présence d'Alumni, au cours duquel un ancien étudiant, désormais spécialiste de l'immobilier, a exprimé son intérêt à accompagner le Campus dans l'étude de la faisabilité d'un projet de résidence étudiante, à l'image de ce qui a pu être réalisé à Paris. Une analyse du modèle économique est en cours dans cette perspective. Au-delà des frais d'inscription qui sont exemptés, il est nécessaire de travailler sur l'ensemble des leviers susceptibles de favoriser la venue d'étudiants. Il y a actuellement deux/trois étudiants de Licence 3 qui bénéficient du programme "Égalité des chances", et pour lesquels l'ensemble des frais est pris en charge par une entreprise fondée par des Alumni basée à Londres. Il y a un grand intérêt de multiplier ce type d'initiatives.

B. BOUCHARD souligne le rôle déterminant joué par les anciens élèves, ainsi que par la Fondation, qui s'investissent fortement dans la réussite de ces initiatives. Concernant la délivrance des diplômes, il va être difficile de développer le Campus de Londres, et de Tunis, tant qu'il y aura des diplômes parisiens trop étroitement vérifiés et contrôlés par les équipes parisiennes, car cela pèse trop sur celles-ci. L'objectif est de faire un peu plus confiance aux collègues, en particulier à Londres. Il existe déjà un travail bilatéral sur les recrutements et les maquettes. Il faut permettre au diplôme de "vivre" de manière autonome, sans impliquer un suivi constant et centralisé de la part de Paris. Concernant par exemple la double Licence en Intelligence Artificielle et Sciences des organisations, il ne s'agit pas de dupliquer à l'identique le diplôme parisien, mais bien de créer un diplôme propre au Campus de Londres, certes très proche du modèle parisien en termes de contenu et d'exigence académique, mais conçu comme une entité autonome. Ainsi, après validation des profils enseignants et des critères académiques, le diplôme serait délivré localement, sans que les équipes parisiennes soient sollicitées pour un suivi "quotidien". Dans ce contexte, le rôle des laboratoires de recherche est essentiel dans l'implication directe qu'ils doivent avoir dans le recrutement des équipes enseignantes du Campus de Londres, lequel permettra de garantir le niveau d'excellence attendu tout en décentralisant la gestion pédagogique. Lors de son propre recrutement à l'Université, il lui avait été confié des enseignements en mathématiques, sans qu'aucun contrôle direct ou systématique ne soit exercé sur le contenu de ses cours ou sur les modalités d'évaluation qu'il mettait en place. La confiance reposait sur le processus initial de sélection ainsi que sur la clarté des attendus pédagogiques. Il suggère donc de transposer ce modèle de confiance et de responsabilisation au Campus de Londres, estimant que, sans une telle évolution, le développement de cette antenne ne pourra aboutir de manière pérenne. Concernant la question du recrutement international à Londres, il est indispensable de proposer une offre de formation complète et ambitieuse. Cela passe notamment par l'élargissement des disciplines proposées au niveau de la Licence, avec l'introduction des volets "Économie" et "Sciences sociales", et l'ouverture de formations de niveau Master.

D. FAIRGRIEVE souligne que l'ensemble des initiatives évoquées sont fondées sur des propositions émanant directement de collègues volontaires. Aucun projet n'a été imposé, bien au contraire, les actions entreprises relèvent d'une logique de collaboration et d'adhésion libre. Concernant la mobilité des enseignants, celle-ci repose sur des invitations formulées aux collègues, qui restent libres de s'en saisir. Il en va de même pour les voyages d'étude. En ce qui concerne les manifestations scientifiques, l'objectif n'est pas d'avoir une charge supplémentaire, mais plutôt de créer des opportunités. L'esprit de cette démarche est d'ouvrir des perspectives à l'international, non de contraindre. Par ailleurs, l'équipe du campus londonien entretient de nombreux liens avec des facultés et des enseignants-chercheurs établis à Londres, facilitant ainsi la mise en relation avec des spécialistes dans des domaines ciblés.

K. MULLER MEZIANI précise que son propos ne relève pas d'un manque de confiance envers les initiatives menées, mais d'un souci de vigilance, en lien avec l'expérience acquise sur un autre campus, où le niveau n'est pas le même. Il faut donc maintenir une exigence de qualité, afin de préserver la réputation et la valeur académique des diplômes délivrés sous l'égide de l'Université.

B. BOUCHARD répond qu'il n'y a pas le même historique. Le Campus de Londres peut bénéficier d'une dynamique très positive. Des dispositifs spécifiques seront mis en place pour garantir cette exigence. L'objectif n'est pas d'instaurer une absence de contrôle, mais plutôt de sortir d'une logique de "micro-management" centralisé, qui s'avère particulièrement coûteuse en temps et en ressources humaines pour les équipes parisiennes.

I. CATTO explique qu'à Londres, il existe un système de démarche qualité obligatoire pour pouvoir accueillir des étudiants et être reconnu dans UCAS notamment. Tous les sujets d'examen sont transmis à une instance extérieure, qui s'assure de leur conformité avec les maquettes pédagogiques et les syllabus. En outre, conjointement avec Baptiste Venet, elle siège à un Academic Board qui se réunit à l'issue de chaque semestre. Cette instance a pour mission d'évaluer l'ensemble des enseignements dispensés, en identifiant ceux qui fonctionnent bien et ceux qui nécessitent des ajustements, sur la base d'un retour d'expérience fourni par les responsables pédagogiques. Des rencontres régulières sont également organisées avec les étudiants sur place, dans une logique d'échange ouvert et transparent.

A M. OZTURK-ESCOFFIER qui s'interroge sur le devenir des étudiants après leur passage par le programme de Londres, D. FAIRGRIEVE répond qu'il n'y a pas d'analyse statistique pour le moment. Toutefois, le contact est maintenu avec les anciens élèves via les événements organisés par le réseau Alumni et la Fondation. De plus en plus, ce sont des anciens étudiants de Londres, plutôt que de Paris. Une forte proportion évolue dans le secteur de la Finance et un nombre significatif se lance dans l'entrepreneuriat, notamment à Londres, où ils viennent régulièrement présenter leurs projets, notamment dans le cadre d'activités dédiées aux start-up, analogues à celles proposées à Paris. Il y a une diversité des parcours académiques, en Économie, Finance ou Gestion, avec l'absence d'un cheminement type.

B. BOUCHARD rappelle qu'historiquement, le programme avait été conçu dans l'optique d'un retour des étudiants à Paris pour la poursuite de leurs études en Master. L'objectif aujourd'hui est de leur proposer une continuité dans leur parcours, y compris au-delà de Paris.

D. FAIRGRIEVE indique que, pour l'instant, la majorité des étudiants en troisième année revient à Paris. En ce qui concerne le choix des Masters, celui-ci est variable, car certains optent pour un retour vers le Royaume-Uni ou les États-Unis. Il sera pertinent d'observer les choix futurs si l'Université peut les retenir à Londres pour l'ensemble de la Licence. Se posera alors la question de leur orientation vers un Master à Paris ou vers une institution locale, en cohérence avec leurs profils internationaux.

I. CATTO précise qu'un suivi de cohorte est en cours afin d'analyser les parcours des étudiants de L3 vers les M1. Ce travail est mené avec les Directeurs de Département, afin notamment d'informer les étudiants de L3 sur l'ensemble des possibilités de poursuite en M1. Cela permettra de documenter précisément les flux entre Licences et Masters. Un recrutement spécifique a d'ailleurs été effectué au sein de la DAP pour ce suivi.

A M. OZTURK-ESCOFFIER qui demande quel est le niveau de réussite des étudiants lorsqu'ils reviennent à Paris pour intégrer un Master, B. VENET répond que des efforts sont menés pour garantir une équité de traitement entre les différents campus (Paris, Londres et Madrid), avec la mise en place d'un processus d'harmonisation des notes. L'objectif est d'éliminer toute suspicion de sur-notation dans les campus internationaux, qui pouvaient autrefois susciter une certaine défiance chez les responsables de Master à Paris. Ce processus, aujourd'hui bien établi, a permis de restaurer une confiance pleine et entière dans les candidatures issues des programmes de Londres et Madrid. Les résultats sont très satisfaisants : les étudiants réussissent pleinement en M1 et M2, y compris dans des filières telles que le Master Développement durable, dans lequel des anciens de Londres sont bien représentés.

A F. BLANCHOT qui demande s'il existe une communication internationale sur le Campus de Londres, D. FAIRGRIEVE répond par l'affirmative. Une personne a été recrutée en marketing il y a 1 an, laquelle communique sur les réseaux sociaux, à l'international, en anglais. Le vecteur de PSL est également important pour Londres, notamment sa visibilité dans les rankings. UCAS est aussi une aide à la visibilité internationale. Le fait d'y être présent ne facilite pas seulement les demandes et les candidatures, cela participe aussi de la visibilité à l'international. Pour preuve, les statistiques d'étudiants ont doublé en deux ans, passant de 1 650 à 3 200 cette année. Également, l'équipe du Marketing et le Directeur d'études, Borys SOLOVIOV, ont passé cette année beaucoup de temps à voyager, en allant directement dans les lycées français de l'étranger à Rome, Lisbonne ou Dublin. Il y a eu une analyse statistique de cela : quand Borys passe dans un lycée, l'année suivante, Londres reçoit 50 demandes d'étudiants de ce lycée. L'impact est bien réel car les professionnels viennent très peu. Le fait de prendre contact directement avec eux, de leur expliquer et de les inviter à venir, génère un résultat vraiment significatif.

B. BOUCHARD ajoute qu'il faudra s'organiser avec PSL pour se positionner dans les salons internationaux, en présentant tous les campus. Certains partenariats pourront également être envisagés, comme évoqué, avec des institutions comme la LSE et l'Imperial par exemple, pour lancer de nouveaux programmes très attractifs, en jouant un peu sur leur marque et sur leur visibilité, y compris auprès de la population de Londres. Il y a sans doute des partenariats intelligents à faire avec de belles institutions de Londres.

D. GALLOIS-COCHET apporte une précision concernant les 22 % d'étudiants étrangers mentionnés dans les données précédemment évoquées. Il s'agit en réalité de « non-résidents », une catégorie qui recouvre en grande partie des élèves français issus des lycées français à l'étranger. Ces étudiants, bien que formés dans un environnement international, sont pour la plupart de nationalité française, ou éventuellement binationaux. Le véritable enjeu résidera donc dans l'attractivité auprès d'un public totalement international, à savoir, ni Anglais, ni Français. Dans cette perspective, un travail est en cours, notamment via la plateforme UCAS, pour renforcer cette dimension internationale. Toutefois, cette démarche est complexe. Les données précises sur le pourcentage réel d'étudiants n'ayant pas la nationalité française ne sont pas connues avec certitude, il est probable que ce chiffre soit inférieur aux 22 % annoncés. Un travail de fond est mené au vu de la prise de conscience de cette difficulté. Pour autant, et malgré la mise en place de procédures spécifiques destinées à attirer les étudiants étrangers, le nombre de candidatures demeure relativement faible. De surcroît, parmi les candidats admis, tous ne concrétisent pas leur venue, du fait d'une forte concurrence exercée à l'échelle internationale par d'autres établissements attractifs.

B. BOUCHARD indique qu'il est impératif d'agir avec diligence sur ce point, car il soulève un enjeu stratégique en matière d'attractivité internationale. En effet, si le campus de Londres conserve la réputation d'être un environnement majoritairement francophone, cela risque de constituer un frein pour les étudiants internationaux non francophones. Se retrouver isolé au sein d'un groupe majoritairement composé de francophones, sans maîtriser la langue, peut s'avérer peu engageant et dissuasif pour des candidats étrangers recherchant une expérience véritablement internationale. Toutefois, des efforts sont en cours pour corriger cette dynamique et des progrès sont déjà perceptibles.

S. ABDELNOUR indique que le modèle d'une antenne avec des frais d'inscription élevés et autofinancée est loin d'être le modèle souhaité mais ce n'est pas le sujet aujourd'hui. Concernant les modalités de sélection des étudiants, elle s'interroge sur l'existence d'une harmonisation des pratiques entre le Campus de Londres et le site de Paris. Par ailleurs, la présentation d'une troisième année de Licence en Sciences sociales, mentionnée dans les documents avec deux astérisques, dont la signification reste floue, l'interpelle, précisant qu'en tant que coresponsable de cette formation, elle n'a pas été informée de cette évolution.

D. FAIRGRIEVE indique qu'à ce jour, les étudiants inscrits sur le Campus de Londres et souhaitant poursuivre en troisième année de Licence en Sciences sociales doivent effectuer cette année à Paris. Il exprime cependant un intérêt clair pour un éventuel développement de cette offre directement sur le site londonien. Concernant la sélection des candidats, celle-ci s'opère principalement via la plateforme Parcoursup, selon les mêmes critères et le même algorithme que ceux utilisés pour le site parisien. Les exigences à l'entrée sont équivalentes, avec une augmentation significative du nombre de candidatures.

B. VENET précise que le parcours proposé sur le Campus de Londres figure parmi les choix possibles sur la plateforme Parcoursup, au même titre que celui de Madrid, par exemple. Lorsqu'un candidat postule à Dauphine, il peut ainsi sélectionner spécifiquement le parcours de Londres, lequel est évalué selon des critères strictement identiques à ceux appliqués pour les autres parcours. La procédure repose sur une collaboration étroite avec la Direction de l'Appui au Pilotage (DAP), impliquant le calcul d'un score d'admissibilité basé sur des indicateurs objectifs. Cette démarche vise à garantir une égalité de traitement entre les différents campus dans le processus de sélection. En complément de Parcoursup, d'autres voies d'admission existent, mais toutes sont soumises à l'examen d'une Commission d'examen des vœux, dont il est lui-même membre, et à laquelle Dorothée GALLOIS-COCHET participait auparavant. Dans tous les cas, l'Université demeure décisionnaire pour les admissions sur le Campus de Londres, en concertation avec les partenaires locaux.

D. FAIRGRIEVE précise que le parcours international UCAS est différent, même si les critères appliqués sont très proches de Parcoursup. En Mathématiques, par exemple, des enseignants de l'université parisienne interviennent directement dans l'évaluation des candidatures, en garantissant une équivalence de niveau entre les deux filières.

B. BOUCHARD indique qu'un appel à manifestation d'intérêt plus large est en cours avec la collaboration d'Arnaud MIAS, afin d'encourager des projets communs. Le Campus de Londres est pleinement ouvert aux équipes dauphinoises désireuses d'y organiser des manifestations académiques. Un collègue a d'ailleurs déjà prévu un événement dans ce cadre. Selon lui, le campus londonien constitue non seulement un lieu approprié pour la tenue de conférences, mais aussi une opportunité précieuse de rencontrer les équipes locales, de prendre la mesure de leur environnement de travail et d'évaluer leur niveau académique.

D. FAIRGRIEVE encourage vivement ses collègues à venir sur place, à visiter le campus et à échanger autour de leurs projets. Il faut favoriser la mobilité des chercheurs, en accueillant notamment des enseignants-chercheurs pour des séjours de deux à trois mois. À cette fin, il est envisagé de mettre en place un package de financement attractif. Cette dynamique permettrait de structurer un réseau de collaborations en facilitant les rencontres entre collègues partageant des thématiques de recherche communes, installés à Londres.

2. Projet de partenariat renforcé Dauphine Dakar

F. ARESTOFF se présente comme Maître de conférences en Économie, spécialisée en économie du développement. Elle assure la direction du Master 2 Affaires internationales, pilote le MBA International Paris à Dakar, ainsi qu'un certificat spécialisé dans le trading des matières premières. Ses travaux de recherche, lorsqu'elle en trouve le temps, portent principalement sur l'Afrique subsaharienne, région qui constitue donc pour elle un objet d'étude autant qu'un champ d'intervention concret. La réflexion autour de l'implantation potentielle de l'Université Paris Dauphine - PSL en Afrique subsaharienne s'inscrit dans plusieurs constats. L'évolution des systèmes éducatifs dans la région, fortement marquée par les dynamiques des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) puis des objectifs de développement durable (ODD), a conduit à une quasi-généralisation de la scolarisation en primaire. Toutefois, seuls 40 % des enfants accèdent au secondaire et 10 % à l'enseignement supérieur. Malgré des taux relativement faibles, le nombre absolu de bacheliers a fortement augmenté, créant une forte demande pour des formations de qualité et en adéquation avec les besoins du marché du travail local. Les obstacles structurels à la mobilité internationale, en particulier vers l'Europe, rendent difficile l'accès des étudiants africains aux universités occidentales. L'implantation de formations directement sur place constitue donc une alternative pertinente, permettant une « mondialisation in situ », en cohérence avec les orientations du ministère de l'Enseignement supérieur et du ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, qui encouragent l'internationalisation des établissements français. En ce sens, ce projet s'inscrit dans une logique de codéveloppement, en renforçant à la fois l'offre de formation locale et les liens économiques, culturels et scientifiques entre la France et les pays d'Afrique de l'Ouest. L'identification de l'Afrique subsaharienne comme zone prioritaire a conduit à un arbitrage entre deux pays : la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Bien que la Côte d'Ivoire représente à elle seule 40 % du PIB de la zone UMOA, le choix s'est porté sur le Sénégal pour quatre raisons principales : son ancrage académique historique dans la région ; son statut de hub de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest ; la qualité et la stabilité des relations franco-sénégalaises, notamment dans les domaines scientifique et universitaire ; et la présence déjà ancienne de Dauphine à Dakar, via le MBA International Paris, dont la vingtième promotion est actuellement en cours de recrutement, ainsi qu'un Master 2 en évaluation des politiques publiques, mené en partenariat avec l'ENSAE de Dakar. Après la fin de la collaboration avec le CESAG, qui dépend de la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest et qui a interrompu ses partenariats internationaux, un état des lieux a été mené avec Fabien BLANCHOT et Sébastien DUIZABO. Ce travail a permis d'identifier l'École de Management BEM Dakar comme un partenaire sérieux, fiable et en forte croissance, avec laquelle Dauphine collabore déjà depuis trois ans pour le MBA IP. Cette école bénéficie d'une reconnaissance régionale et continentale, avec des implantations à Abidjan, Douala, Brazzaville et bientôt Conakry. Pour structurer l'implantation, la création d'une société Dauphine Dakar est prévue. Dans cette société BEM apporterait un capital numéraire, des apports en nature, notamment les locaux, avec une location d'un étage, et un capital immatériel, la marque BEM, étant bien implantée dans la région. Paris Dauphine apporterait exclusivement du capital immatériel : la marque de l'Université, l'ingénierie des formations, l'expertise des enseignants et l'image de qualité de l'établissement. Malgré l'apport financier plus conséquent de BEM, un équilibre a été trouvé dans la gouvernance : un conseil d'administration paritaire, trois administrateurs désignés par chaque partenaire et une présidence assurée par le Président de l'Université Paris Dauphine - PSL, disposant d'une voix prépondérante en cas de désaccord. Le modèle retenu diffère délibérément de celui de Dauphine Tunis. Il ne s'agit pas de dupliquer les maquettes existantes, mais d'adapter les formations aux besoins locaux, dans un format plus souple. Les diplômes délivrés seront ceux de l'Université Paris Dauphine - PSL Dakar, éventuellement complétés de diplômes universitaires (DU) délivrés par Dauphine Paris, à visée symbolique et communicationnelle. Aucun diplôme de type Licence ou Master national n'est prévu à ce stade. Les formations seront choisies selon trois critères : l'adéquation avec les besoins du marché sénégalais, avec une attention particulière portée à des secteurs en croissance, type banque ou hydrocarbures ; la complémentarité et la non-concurrence avec l'offre existante de BEM, afin d'éviter les redondances ; et l'engagement volontaire des enseignants impliqués, comme cela est pratiqué pour Londres. Les formations envisagées pour l'heure sont : un Executive Master en cybersécurité, ciblant notamment les cabinets de conseil, dont les Big Four présents à Dakar, avec une ouverture prévue à l'automne 2025 ; un Master en Management global des entreprises, formation initiale en deux ans, inspirée du Magistère de Gestion de Dauphine, mais adaptée ; un Executive Doctorate in Business Administration (EDBA), très attendu localement, dont l'ouverture est prévue en 2026, le temps de constituer l'équipe pédagogique. À plus long terme, un MBA Santé et un Executive Master en Ingénierie financière, répondant également à une demande identifiée, sont envisagés.

B. BOUCHARD indique que le sigle EDBA renvoie à l'Executive Doctorate in Business Administration. Il s'agit d'un programme de haut niveau, dont les exigences sont comparables à de nombreux égards à celles d'un travail doctoral, mais spécifiquement conçu pour des professionnels en activité. À Paris, certains travaux issus de cette formation ont été publiés dans des revues académiques de tout premier plan.

F. ARESTOFF confirme que, bien que le niveau d'exigence d'un EDBA ne soit pas équivalent à celui d'un doctorat de type PhD, il s'agit néanmoins d'une formation avancée, qu'il est possible de situer entre un Master 2 et un doctorat universitaire. Les participants sont en général des professionnels confirmés, souvent en poste dans des ministères ou des institutions publiques, ce qui leur donne accès à des données de qualité leur permettant de produire des travaux économétriques solides. Cela étant, le positionnement de l'EDBA demeure essentiellement orienté vers le champ du management et des affaires. S'agissant maintenant des droits d'inscription, le modèle économique de Dauphine Dakar repose principalement sur ces derniers, dans la mesure où l'Université Paris Dauphine - PSL n'apporte pas de capital financier à la structure. Ces droits devront ainsi permettre la couverture des coûts liés à l'organisation des formations. Leur montant sera défini en toute autonomie par la société Dauphine Dakar, en cohérence avec les niveaux pratiqués dans le secteur de l'enseignement supérieur privé au Sénégal. À titre indicatif, les frais s'élèveront à environ 4 000 euros pour les formations initiales, 6 000 euros pour les formations continues, et un peu plus pour l'EDBA. Il convient toutefois de souligner que l'objectif n'est pas d'attirer exclusivement un public issu des catégories socio-économiques les plus favorisées. Bien au contraire, le souhait est de recruter les meilleurs étudiants, y compris ceux qui n'ont pas les moyens, ou pas le souhait, de quitter le Sénégal pour étudier à l'étranger. C'est dans cette perspective qu'il est prévu de mettre en place un dispositif de bourses destiné à réduire, voire à annuler, les frais d'inscription pour les étudiants les plus méritants. En complément, et dans la lignée de ce qui a été développé avec succès à Dauphine Tunis, un dispositif baptisé "UJobs" pourrait être déployé. Ce mécanisme, qui compense l'absence de système d'alternance au Sénégal, repose sur un partenariat avec des entreprises locales. Celles-ci s'engagent à prendre en charge les frais d'inscription de certains étudiants, en contrepartie de quoi elles les accueillent en stage pendant la durée de leur formation. Ce modèle suscite déjà un vif intérêt, notamment de la part des cabinets de conseil. Enfin, si Dauphine Dakar rencontre le succès escompté, il sera possible d'envisager la mise en œuvre d'un programme structuré de type "Égalité des chances", inspiré des pratiques actuelles de BEM. Cette école dispose en effet d'une certaine expérience en la matière, même si les aides qu'elle propose sont aujourd'hui octroyées de manière individualisée. La formalisation d'un tel programme constituerait un troisième levier important pour assurer l'accessibilité aux formations à un plus grand nombre d'étudiants talentueux mais financièrement contraints.

A.K. MULLER MEZIANI qui demande si, pour les collègues amenés à intervenir à Dakar, il s'agira d'une activité prise en compte dans leur service d'enseignement à Paris, ou bien si cela viendra en sus, F. ARESTOFF répond que les collègues qui interviendront à Dakar seront rémunérés directement par la société Dauphine Dakar. Leur participation n'entrera pas dans leur service statutaire à l'Université Paris Dauphine - PSL.

A.K. MULLER MEZIANI qui demande quelle part des recettes éventuelles serait reversée à Dauphine, F. ARESTOFF répond que si un reversement devait intervenir, ce serait un signe très positif, car cela signifierait que l'activité fonctionne au-delà de l'équilibre budgétaire. À ce jour, le modèle repose sur un objectif d'autofinancement, c'est-à-dire que les droits d'inscription doivent permettre de couvrir l'ensemble des coûts liés à l'organisation locale des formations. Si, à terme, un excédent financier devait être dégagé, plusieurs options pourraient être envisagées : un reversement à Dauphine Paris ou bien une réaffectation de cet excédent au financement d'un plus grand nombre de bourses à destination des étudiants de Dakar. Quoi qu'il en soit, l'objectif actuel est que l'opération n'occasionne aucune charge financière pour l'Université Paris Dauphine - PSL.

Dans l'hypothèse où des bénéfices seraient réalisés à moyen terme, Katia MULLER MEZIANI pense qu'il est essentiel que ces éléments soient préalablement discutés et contractualisés, avant la signature définitive du partenariat avec BEM.

F. ARESTOFF confirme qu'il est tout à fait prévu qu'un bilan annuel de la situation soit présenté, lequel inclura l'état financier de la structure et les décisions à prendre en cas d'excédent budgétaire. Aucune décision ne sera prise unilatéralement : elle le sera en concertation avec les instances concernées, dans un cadre collégial.

B. BOUCHARD indique que Dauphine sera actionnaire de 25 % au capital. Cette quote-part donnera droit à 25 % des bénéfices éventuels, en cas de distribution. Toutefois, l'objectif principal n'est pas de générer un profit immédiat, mais de développer durablement des activités sur place, sans enregistrer de pertes. Une période d'installation est à prévoir, afin de stabiliser l'organisation et de permettre un éventuel renforcement des équipes. Concernant la gestion des services et des ressources humaines, il s'agit de reproduire la logique appliquée aux diplômés dupliqués : veiller à ce que ces activités n'occasionnent pas de charge excessive pour Dauphine Paris. Intégrer les services des intervenants de Dakar dans ceux de Paris représenterait une contrainte directe et lourde pour le campus parisien. Actuellement, les enseignants intervenants sont rémunérés, mais ce sont des collègues qui manifestent une volonté forte de participer à ce projet.

F. ARESTOFF précise que, bien qu'aucun apport en capital financier ne soit prévu, le droit OHADA en vigueur dans la région permet de comptabiliser le capital immatériel à hauteur maximale de 25 % du capital total. C'est sur cette base que la participation de Dauphine s'élève à 25 %. Toutefois, la question de la redistribution des bénéfices pourra faire l'objet de discussions futures et une part plus importante pourrait être envisagée.

A K. MULLER MEZIANI qui souligne que sans l'intervention de Dauphine, le projet ne pourrait pas exister, F. ARESTOFF répond par l'affirmative.

B. BOUCHARD rappelle que Dauphine détient une majorité au sein du Conseil d'administration, avec la voix prépondérante du Président de l'Université, qui préside également la société.

F. ARESTOFF confirme que cette voix prépondérante s'applique également dans l'ensemble des instances de gouvernance.

D. GALLOIS-COCHET attire l'attention sur les implications financières de la participation de Dauphine à hauteur de 25 % dans la société. Elle souligne que si cette participation ouvre droit à 25 % des bénéfices, elle implique, de manière symétrique et sauf disposition contraire, une obligation de couvrir 25 % des pertes éventuelles. Elle s'interroge donc sur la prise en compte de cet aspect : cette éventualité a-t-elle été envisagée ? Une clause contraire a-t-elle été insérée ? Est-il prévu de faire des renoncements à des créances ou autres ? Le Président de l'Université Paris Dauphine - PSL, bien qu'ayant une voix prépondérante au sein du Conseil d'administration, ne pourra matériellement pas assurer la gestion quotidienne de la structure à Dakar. Elle s'interroge donc sur la répartition des pouvoirs exécutifs, à savoir qui assumera effectivement la représentation légale sur place et quels seront les pouvoirs réels de ce représentant ? Dans quelle mesure ce dernier sera-t-il juridiquement contraint par les décisions du Conseil d'administration, sachant que, dans le droit commun des sociétés, le représentant légal dispose généralement d'une grande latitude dans les actes engageant la société vis-à-vis des tiers, indépendamment des décisions prises par les organes de gouvernance.

F. ARESTOFF répond que le Président de Dauphine Paris - PSL n'aura pas la charge de la gestion opérationnelle de l'entité locale. La direction générale sera assurée par un représentant de BEM, conformément à l'accord conclu. Toutefois, pour assurer une présence de Dauphine Paris à Dakar et veiller à la bonne articulation entre les orientations stratégiques définies à Paris et leur mise en œuvre locale, un délégué de Dauphine sera désigné sur place. Ce délégué n'aura pas les fonctions de représentant légal, mais il assumera un rôle de supervision, de coordination et de relais des décisions du Conseil d'administration, dans le respect des orientations stratégiques fixées par Dauphine.

B. BOUCHARD indique que la question peut se poser aussi pour Tunis et Londres, qui sont des entités distinctes de celle de Dauphine Paris. Florence Arestoff assumera un rôle de supervision stratégique en tant que déléguée de Dauphine Paris, occupant une fonction équivalente à celle de Dean, et travaillera en étroite coordination avec Rafik Aribi, en charge du pilotage financier du projet, afin d'assurer un suivi particulièrement rigoureux, notamment durant les premières années de fonctionnement. Bien que la confiance dans le partenaire local soit affirmée, il est important d'avoir une vigilance accrue, en particulier à l'amorçage du projet. S'agissant des 25%, il sera peut-être envisagé de recourir, si nécessaire, à des abondements en compte courant actionnaire en cas de pertes, le temps de procéder aux recrutements nécessaires. Toutefois, il précise que ces interventions financières devront rester exceptionnelles, ciblées et limitées. Une trajectoire financière détaillée sera par ailleurs établie, conformément aux exigences de présentation du dossier auprès du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche (MESR). Il ne s'agit pas de générer des bénéfices, mais il ne saurait être question non plus de s'engager dans une opération structurellement déficitaire.

F. ARESTOFF explique que cette volonté de prudence se traduit concrètement par une ouverture très limitée de formations au lancement du projet. Cette stratégie graduelle vise à permettre une évaluation en temps réel de la pertinence et de la viabilité des cursus proposés, notamment au regard de la demande étudiante. L'équipe projet souhaite ainsi conserver une capacité de retrait rapide et ordonnée si le niveau des inscriptions ne devait pas répondre aux attentes, tant en termes de volume que de couverture des coûts.

R. ARIBI souligne que les frais de structure initiaux seront très réduits, ce qui constitue un avantage stratégique important pour la viabilité du projet. En effet, les locaux de l'école BEM seront mis à disposition pour héberger les premières activités académiques. Ce soutien matériel représente une économie substantielle pour la société durant les premières années d'existence. Cette configuration permettra de limiter sensiblement les charges fixes et facilitera l'atteinte d'un équilibre financier à court terme. Il indique également avoir consulté certains éléments budgétaires proposés par les partenaires locaux et estime que les prévisions établies sont à la fois réalistes et prudentes. Sur cette base, il se montre confiant quant aux conditions de démarrage de la structure.

S. DUIZABO précise qu'avec ce partenaire, il existe déjà une gestion efficace et performante du MBA IP à Dakar. Ce retour d'expérience rassurant renforce la confiance dans la capacité du partenaire à assurer une gestion rigoureuse et efficiente des projets éducatifs. Par ailleurs, le coût de la vie à Dakar est sensiblement inférieur à celui d'autres implantations internationales de Dauphine, telles que Londres. Cette donnée contextuelle a une incidence directe sur les charges d'exploitation, notamment en ce qui concerne les coûts de personnel et de fonctionnement liés aux programmes. Par conséquent, le risque financier global associé à l'opération est jugé relativement limité.

P. PEGON s'interroge sur les droits d'inscription. Il relève que le tarif annoncé pour une année de Master 1 est de 3 millions de francs CFA, soit l'équivalent d'environ 4 000 euros. Or, il rappelle que le salaire médian au Sénégal est estimé à 54 000 francs CFA, soit environ 82 euros par mois. Ce déséquilibre soulève, selon lui, une contradiction avec l'ambition affichée du projet de s'adresser aux classes moyennes et défavorisées. À titre de comparaison, il indique que ce montant représente cinq années de salaire médian pour une formation initiale, et trente années de salaire médian pour une formation comme l'Executive Doctorate in Business Administration (EDBA). Il demande combien de bourses seront effectivement proposées et quels profils d'étudiants sont visés concrètement, en dehors de ceux issus de milieux ultra-favorisés.

F. ARESTOFF reconnaît que les montants des droits d'inscription peuvent paraître très élevés en comparaison avec les revenus médians au Sénégal. Toutefois, ces tarifs sont alignés sur ceux pratiqués par d'autres établissements d'enseignement supérieur, et il existe actuellement une demande très supérieure à l'offre pour ces formations. Le positionnement tarifaire n'a pas pour vocation d'exclure les étudiants issus de milieux modestes. C'est précisément pour cela qu'un dispositif de bourses est prévu, ainsi qu'un accès au système UJobs, destiné à faciliter l'insertion professionnelle et à offrir des soutiens financiers adaptés. Ces mécanismes doivent permettre à des étudiants méritants mais sans ressources suffisantes d'accéder malgré tout à ces formations. En formation continue, par exemple, toute la promotion du MBA IP indique une satisfaction élevée, y compris sur le rapport qualité/prix. Certains participants n'hésitent pas à affirmer que le tarif de 10 000 € est inférieur à ce qu'ils seraient prêts à payer, compte tenu du prestige des partenaires. Dans cette logique, les formations continues envisagées à Dauphine Dakar seraient proposées à 6 000 €, répondant à une demande réelle et solvable. L'expression « classe moyenne » a été utilisée car il y aura un support financier qui sera offert aux étudiants issus de cette classe. En l'absence de tels dispositifs, cette population n'aurait effectivement pas les moyens d'assumer de tels droits d'inscription. Elle rappelle cependant que la majorité de la classe moyenne n'a souvent pas poursuivi ses études au-delà du collège.

A P. PEGON qui demande quel est l'objectif alors d'une telle initiative, si elle s'adresse à des personnes qui devront payer une formation correspondant à 30 ans de salaire, F. ARESTOFF répond que beaucoup d'étudiants ne peuvent pas venir étudier en France en formation initiale. Le projet vise donc à offrir une formation de haut niveau localement, au sein d'un pays en pleine dynamique de croissance et qui a besoin de former son capital humain. C'est presque un projet d'aide au développement, mais qui concernera des classes d'étudiants relativement aisés, sauf si un système de soutien financier fort peut être développé, notamment grâce au réseau très actif des Alumni de Dauphine au Sénégal et du soutien de la Fondation Dauphine, qui pourrait mobiliser des fonds pour l'octroi de bourses. Ces dispositifs permettraient de rendre l'accès à la formation plus inclusif et d'atteindre des publics moins aisés.

B. BOUCHARD ajoute que l'accès à ces formations suppose déjà un niveau d'éducation élevé, puisque le projet démarre au niveau Master. Par conséquent, les candidats potentiels doivent nécessairement être titulaires d'une Licence ou équivalent. Dans le contexte sénégalais, cela signifie qu'il s'agit déjà d'une population socialement privilégiée.

F. ARESTOFF indique qu'en Afrique, et plus particulièrement au Sénégal, l'éducation est marquée par une très forte sélectivité sociale. Seuls 35 % des jeunes âgés de 11 à 18 ans sont inscrits au lycée. Cela signifie que l'accès à l'enseignement supérieur est largement restreint à une élite. Le projet vise donc de les accompagner dans leur formation, afin qu'ils puissent à leur tour jouer un rôle dans le développement du pays, sachant que tous ne peuvent pas se former en l'état actuel du système scolaire africain et spécifiquement sénégalais.

A C. OKRET-MANVILLE qui demande si les étudiants disposeront de ressources documentaires sur place, F. ARESTOFF répond que les étudiants auront accès à la plateforme Moodle et à la Bibliothèque numérique, car il n'existe pas vraiment de bibliothèques. L'objectif est de permettre aux étudiants de Dauphine Dakar de bénéficier pleinement des ressources numériques de Dauphine Paris, malgré leur localisation géographique. Elle ajoute que la Direction de la Formation et de la Vie Étudiante (DFVE) a confirmé la faisabilité technique et administrative de cette solution.

A C. OKRET-MANVILLE qui demande s'ils seront inscrits de ce fait dans l'annuaire officiel de l'université, F. GELIN répond par l'affirmative.

A. CORBLET demande, dans la mesure où plusieurs enseignants de Dauphine Paris interviendront à Dakar, si une évaluation de l'impact environnemental, notamment en termes d'empreinte carbone liée aux déplacements aériens, a été réalisée.

F. ARESTOFF répond qu'il n'existe pas précisément d'évaluation, mais la réflexion autour des déplacements est bien intégrée au dispositif. Pour les formations Executive Master Systèmes d'Information ou Cybersécurité, très peu d'intervenants parisiens se rendront sur place. En effet, ces formations mobilisent majoritairement des experts locaux, en particulier des consultants issus de cabinets basés à Dakar, qui interviennent sur des modules spécialisés correspondant à leur cœur de métier. Ainsi, seulement 14 % du volume horaire d'enseignement de ces Executive Masters est assuré par des intervenants en provenance de Paris. Concernant le Master, le dispositif prévoit environ cinq à six enseignants français par an qui se rendraient à Dakar. Toutefois, l'impact des déplacements est soigneusement réfléchi, tant en termes de coût que d'empreinte carbone. Elle indique que les vols Paris-Dakar sont onéreux, ce qui incite à optimiser les missions : un enseignant qui intervient sur un programme, comme le MBA IP, pourrait rester une semaine supplémentaire pour assurer un second module, comme celui consacré aux « aspects économiques de la mondialisation », dans un autre Master. Cette mutualisation des missions permettrait de réduire le nombre de déplacements. De plus, les cours seront co-construits avec des enseignants de BEM, sous forme de binômes pédagogiques, permettant un transfert progressif de compétences. Ce modèle vise à réduire progressivement la présence d'enseignants parisiens, en développant des relais locaux solides, à l'image de ce qui a été mis en place à Dauphine Tunis. Là-bas, les enseignants parisiens n'interviennent plus que de manière ponctuelle, sur des formats courts de 9 heures, afin de maintenir un lien académique, tout en favorisant l'autonomie pédagogique locale.

B. BOUCHARD ajoute que ces missions pourraient aussi présenter un intérêt en termes de terrains d'étude.

F. ARESTOFF indique que les partenaires locaux sont très demandeurs de collaborations de recherche, avec des projets bien identifiés. Elle évoque l'idée de créer des synergies scientifiques entre les différents campus Dakar, Tunis et Paris, bien que reconnaissant les difficultés rencontrées par le passé pour faire émerger des projets collaboratifs durables. Elle reste cependant pragmatique et optimiste, en soulignant qu'une dynamique transversale intégrant formation et recherche permettrait de renforcer la cohérence et l'identité du réseau des campus internationaux de Dauphine.

V. Formation continue

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

- Création du Certificat Dirigeants : stratégies d'innovation et transformation des modèles d'affaires – Bâtir et déployer votre stratégie d'innovation pour une entreprise agile et durable

P. PEGON indique que sur les rémunérations, les taux horaires sont indiqués pour les enseignants qui interviendraient. Il demande comment est rémunéré la coordination de ce Certificat.

S. DUIZABO répond que, comme pour tous les programmes, les Certificats s'adosent sur un référentiel présenté et voté il y a quelques années. Le pilotage d'un Certificat représente 50 heures TD, incluant le recrutement, le suivi et la coordination des enseignants en formation continue.

P. PEGON pense que le dernier intervenant, Souheil Hanoune, n'est pas rattaché aux Mines Paris, après vérifications sur son profil LinkedIn et sur le site des Mines. Cette mention pourrait être trompeuse.

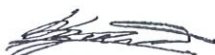
B. BOUCHARD répond qu'il est possible que l'intervenant soit vacataire, ce qui pourrait expliquer cela. Cette information sera vérifiée.

Le Conseil approuve à 21 voix pour, 3 voix contre et 4 abstentions, la création du Certificat Dirigeants : Stratégies d'innovation et transformation des modèles d'affaires – Bâtir et déployer votre stratégie d'innovation pour une entreprise agile et durable.

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 18H00, B. BOUCHARD rappelle que le prochain Conseil d'administration aura lieu le 26 mai 2025, à 16 heures.



Bruno BOUCHARD