



HAL
open science

Université Paris-Dauphine

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Paris-Dauphine. 2013. hceres-02026326

HAL Id: hceres-02026326

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026326>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université Paris-Dauphine



août 2013



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Sommaire



Présentation	5
La gouvernance	7
I – Une mutation organisationnelle en marche	7
II – Un portage politique à étoffer, un Cevu encore peu affirmé	7
III – Les relations centre-périphérie : une culture de l'adhésion à renforcer	8
IV – Une culture de l'évaluation et de management par projet à coordonner	8
V – L'intégration dans le PRES PSL : un processus jeune pas encore totalement diffusé	8
VI – Le projet de rattachement de l'IAE de Paris : une décision non tranchée	9
La stratégie en matière de recherche	11
I – Accompagner les laboratoires et l'école doctorale	11
II – Une production en nette progression, un pilotage à étoffer	11
III – La définition d'une stratégie de la recherche au sein de PSL : des enjeux à relever	11
IV – Financement de la recherche : des financements ERC sous-exploités	12
V – La valorisation de la recherche : un besoin de coordination	12
La stratégie en matière de formation	13
I – Quelques singularités de la population étudiante	13
II – Une offre de formation sur le modèle des grandes écoles	13
III – Une structuration perfectible	14
IV – Des dispositifs de formation professionnalisants	14
V – Un pilotage de l'offre de formation encore embryonnaire	15
La stratégie en matière de relations avec les entreprises	17
I – Dégager une identité et un positionnement clairs au niveau de l'établissement	17
II – Fondation, chaires : un développement à piloter	17
III – Une professionnalisation des formations et une insertion professionnelle de qualité	17
IV – Vers une logique de guichet unique	18
La stratégie en matière de relations internationales	19
I – Une direction des relations internationales renforcée	19
II – Une politique de mobilité ambitieuse qui doit s'accompagner de dispositifs plus incitatifs	19
III – Un développement de partenariats au service d'une stratégie encore peu formalisée	20

La stratégie en matière de vie étudiante	21
I – Une vie associative riche et à valoriser	21
II – Un développement des services de santé et d'aide au handicap	21
III – Une vie sportive soutenue	21
IV – Une politique sociale spécifique	22
V – Des élus étudiants associés à la stratégie de l'établissement	22
Pilotage et gestion	23
I – Une architecture organisationnelle profondément restructurée à la faveur du passage au régime "RCE"	23
1 ● Un mode de pilotage et d'organisation rénové pour satisfaire aux exigences inhérentes aux RCE	23
2 ● Une rénovation de l'environnement de gestion favorisant l'adaptabilité des opérations et des flux d'informations	24
II – Une action résolue de modernisation des processus de gestion courants	24
1 ● Une fonction budgétaire progressivement organisée et maîtrisée	24
2 ● Des procédures de recette optimisées en voie de sécurisation	24
3 ● Un schéma de dépense progressivement modernisé	25
III – Un dispositif de contrôle interne financier qui reste à bâtir	25
IV – L'absence de dispositif d'analyse des coûts	25
V – Une politique d'attractivité en direction des enseignants-chercheurs	25
VI – Une politique sociale structurée et active	26
VII – Patrimoine : une réhabilitation qui se fait attendre	26
Conclusion et recommandations	27
I – Les points forts	28
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du président	31
Organisation de l'évaluation	33

Présentation

Créée en 1968, l'université Paris-Dauphine (UPD) est un établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel (EPSCP). Elle porte le nom officiel d'«Université de technologie en sciences des organisations et de la décision de Paris-Dauphine» et rassemble à titre principal les disciplines de la gestion, de l'économie, du droit, de l'informatique et des mathématiques. Tout en revendiquant les missions d'une université, l'UPD est dotée du statut de grand établissement par le décret du 26 février 2004, en vertu duquel elle peut notamment sélectionner ses étudiants.

Avec 9 717¹ étudiants en 2011-2012, l'UPD est la plus petite université de la région Ile-de-France. Cet effectif, en légère hausse par rapport à 2006-2007, a vocation à se stabiliser, du moins en ce qui concerne la formation initiale. En termes d'emplois de titulaires², l'UPD dispose de 352 enseignants (dont 329 enseignants-chercheurs) et de 222 emplois BIATSS auxquels s'ajoutent 245 emplois contractuels (y compris des enseignants). Elle fait appel par ailleurs à 1 200 intervenants vacataires.

L'UPD est organisée en cinq départements de formation : LSO (Licence Sciences des organisations), MSO (Master Sciences des organisations), MIDO (Mathématiques et informatique de la décision et des organisations), le département d'Éducation permanente et l'Institut pratique de journalisme (intégré en septembre 2011). À l'issue de la restructuration des laboratoires menée durant la période quadriennale 2009-2012 (regroupement des laboratoires dans les disciplines de sciences de gestion et sciences économiques et suppression du laboratoire de linguistique CICLAS), l'université compte six centres de recherche : deux équipes d'accueil en droit (Cr2d) et en économie (LEDa) et quatre unités mixtes de recherche (UMR) associées au CNRS pour la gestion (DRM), les sciences sociales (IRISSO), l'informatique (LAMSADE) et les mathématiques (CEREMADE).

L'organisation de l'université se caractérise par un modèle décentralisé et entrepreneurial qui confère aux départements et aux centres de recherche un rôle décisif dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Dans ce contexte, la présidence de l'université est conduite à mobiliser fréquemment la communauté universitaire afin d'encourager ou de soutenir les initiatives et les prises de responsabilité - parfois créatrices de charges administratives importantes. La coordination de ces initiatives obéit à une logique de coopération entre les acteurs impliqués au sein d'équipes projets ou de cellules.

L'activité de l'établissement est financée par l'État et les collectivités territoriales à hauteur de 58 M€ et par des ressources propres pour 24 M€, ces dernières représentant donc près d'un tiers des recettes. Le développement important de la formation continue et de l'apprentissage (près de 13 M€ de recettes en 2011), la collecte de taxe d'apprentissage et les droits d'inscription (qui varient de 500 à 4 000 €) sont autant de ressources (6,6 M€) qui permettent de faire face de façon significative aux dépenses de fonctionnement, d'investissement et de personnel. La création d'une fondation partenariale Paris-Dauphine en 2008 est venue enrichir l'éventail des ressources propres. Son activité principale consiste à financer des chaires d'entreprise (au nombre de huit actuellement). Elle a récolté à ce jour 10 M€ de recettes cumulées dont 3,9 M€ de dons. L'UPD bénéficie également de chaires en provenance de deux autres fondations : la Fondation du Risque (cinq chaires) et la Fondation Institut Europlace de Finance (trois chaires).

Longtemps concentrée sur le seul site du bâtiment historique de la Porte Dauphine, l'UPD occupe depuis 2009 des locaux du Pôle Universitaire Léonard de Vinci à la Défense. Ce second campus accueille les masters en finance avec 1 400 étudiants. En dépit de ce second campus, qui demande une logistique dédiée, l'UPD est aujourd'hui à l'étroit dans des locaux inadaptés à son développement et qui nécessitent par ailleurs une remise aux normes en termes de sécurité et d'accessibilité. En février 2010, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) a alloué une enveloppe de 75 M€ afin de réhabiliter le bâtiment de la Porte Dauphine.

¹ Source : PAPESR.

² Source : indicateurs d'autoévaluation.

Forte d'une spécialisation autour des sciences des organisations et de la décision, l'UPD se caractérise par un modèle pédagogique fondé sur la sélection à l'entrée, sur une pédagogie en petits groupes avec un taux d'encadrement important ainsi que sur une forte connexion au monde économique et social qui se traduit notamment par un taux d'insertion professionnelle de ses étudiants élevé. Ce modèle, proche de celui d'une grande école, positionne l'UPD dans l'environnement concurrentiel des écoles de management, même si son offre de formation couvre un périmètre plus large que celui d'une *business school*.

Si la marque Dauphine bénéficie d'une forte attractivité à l'échelle nationale, son positionnement à l'international constitue depuis plusieurs années le principal enjeu stratégique de son développement¹ : l'UPD a ainsi cherché une reconnaissance internationale par l'intermédiaire de l'accréditation Equis (*European Quality Improvement System*) qu'elle obtint en 2009 pour trois ans, renouvelée pour la même durée fin 2012. En devenant un des deux seuls établissements universitaires français affichant cette accréditation², l'UPD s'est dotée d'un avantage certain qui devrait lui permettre de faciliter la mise en place de nouveaux partenariats à l'international.

Sa recherche d'un positionnement international reconnu a également conduit l'UPD à intégrer, en tant que membre fondateur, le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) "Paris Sciences et Lettres", lauréat des appels à projets "Initiative d'excellence" (Idex) mis en place dans le cadre du programme "Investissements d'avenir" en juillet 2011. Cet Idex rassemble neuf établissements fondateurs³, dont l'UPD, et onze membres associés⁴. Ces établissements forment un ensemble pluridisciplinaire qui partage les mêmes engagements, dont la sélection à l'entrée et la recherche de l'excellence à l'international. Au sein de cet ensemble, l'UPD se positionne comme un pôle scientifiquement visible dans le domaine des sciences des organisations et de la décision, fort de ses équipes de recherche reconnues à l'échelle nationale, voire internationale. En intégrant PSL, l'UPD affirme son intention de franchir un nouveau cap dans son histoire, celui de devenir le "pôle Management" du Pres en capacité, notamment, de développer une attractivité pour les recrutements d'enseignants-chercheurs internationaux⁵.

Ce positionnement à l'international inscrit l'UPD dans un environnement concurrentiel exigeant et ambitieux, et soulève à ce titre des enjeux importants en termes de portage politique, de mise en œuvre et de soutenabilité de sa stratégie.

¹ Source : "Nouvelles frontières : un projet Dauphine pour tous 2012-2017".

² <http://www.efmd.org/index.php/accreditation-main/equis/accredited-schools>.

³ Le Collège de France, l'ESPCI Paris Tech, l'École normale supérieure, l'Université Paris-Dauphine, l'Institut Curie, Chimie-Paris Tech l'Observatoire de Paris, le CNRS et l'Inserm.

⁴ Mines Paris Tech, l'École nationale supérieure des Arts décoratifs, l'École nationale supérieure des Beaux Arts, la Fondation Pierre Gilles de Gennes, le Lycée Henri IV, la Fondation Rotschild, l'Institut Louis Bachelier, la Fémis, le Conservatoire national supérieur de Musique et de Danse de Paris, le Conservatoire national d'Art dramatique, Inria.

⁵ Source : "Nouvelles frontières : un projet Dauphine pour tous 2012-2017".

La gouvernance



I – Une mutation organisationnelle en marche

En 2009, l'évaluation de l'UPD par l'AERES avait pointé le risque d'une gouvernance trop informelle et trop décentralisée, de nature à compromettre la mise en œuvre de toute stratégie de réforme. En recommandant à l'université de repenser son mode de gouvernance, notamment sur les relations entre le niveau central et les composantes, ces conclusions rejoignent celles de l'audit complémentaire réalisé en 2009 par l'IGAENR à l'occasion du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1^{er} janvier 2011.

L'UPD a pris conscience de cette situation en inscrivant dans son contrat 2009-2012 sa volonté de "relever le défi majeur d'une mutation organisationnelle de l'établissement". L'établissement s'est engagé, d'une part, à "remédier à l'extrême décentralisation de son organisation et ses conséquences sur l'élaboration d'une vision stratégique partagée qui risque de compromettre le pilotage interne de l'établissement et à terme sa visibilité face aux partenaires notamment internationaux" et d'autre part à "renforcer la qualité de son pilotage central et son articulation avec les différentes structures de l'université"¹.

Les efforts de l'établissement pour structurer la gouvernance selon les standards admis sont manifestes, tout en autorisant des marges de progression. Conscient de la faiblesse du niveau central et de son effacement au profit d'une culture décentralisatrice historiquement enracinée, la direction de l'établissement a témoigné d'un volontarisme certain et développé des initiatives qui visent à faire évoluer la gouvernance de l'établissement en cohérence avec sa stratégie de développement.

L'organigramme général répond ainsi davantage aux objectifs de l'établissement et traduit un mode de gouvernance qui favorise une meilleure coopération entre les acteurs. Dans le même temps, la direction générale des services (DGS) a été davantage associée à l'élaboration de la stratégie. Elle peut ainsi plus efficacement la mettre en œuvre en lien avec les responsables des différents services administratifs.

II – Un portage politique à étoffer, un Cevu encore peu affirmé

L'équipe présidentielle est composée des vice-présidents (VP) institutionnels (CA, Cevu, CS) renouvelés en novembre 2012 sur un mode d'élection resté inchangé et qui correspond à celui des universités *ante* LRU. Deux autres VP complètent cette équipe : l'un en charge des relations internationales et l'autre en charge du développement de l'Idex PSL. Compte tenu des ambitions de l'université, le portage politique de certaines fonctions, telles que les ressources humaines, les finances ou les relations avec les entreprises, mériterait d'être renforcé. Les directions administratives bénéficieraient de cette interface entre les services administratifs et la présidence de l'établissement, fiabilisant ainsi les chaînes de décisions.

Le fonctionnement du CA a été amélioré afin de permettre aux administrateurs de mieux évaluer les projets qui leur sont soumis. Les ordres du jour distinguent ainsi les affaires courantes des questions plus stratégiques. Les documents sont désormais remis aux administrateurs trois semaines à l'avance afin de faciliter et encourager les échanges. Il est à noter un taux de présence élevé des administrateurs. Le CS participe à l'effort de mise en place d'une stratégie globale de la recherche voulue par l'établissement. Par un mode d'élaboration plus collégial, il encourage la transversalité, avec des procédures plus homogènes. Le Cevu quant à lui peine à voir son rôle s'affirmer en raison d'une tradition de pilotage décentralisé des formations au niveau des départements. Ainsi, il ne joue pas de rôle particulier dans l'élaboration des maquettes et ne parvient pas encore à établir des principes structurant l'ensemble des formations, ce qui handicape l'université dans le pilotage de son offre de formation.

De façon plus générale, les élus enseignants-chercheurs des conseils témoignent d'un dialogue de qualité entre les conseils centraux et les conseils de départements.

¹ Cf contrat 2009-2012.

III – Les relations centre-périphérie : une culture de l'adhésion à renforcer

L'enjeu pour l'UPD consiste à pouvoir affirmer une politique d'établissement qui puisse s'appuyer sur la dynamique entrepreneuriale des départements tout en dépassant le risque de solutions éparpillées donnant une image d'improvisation.

Susciter l'adhésion des acteurs en leur montrant que les services centraux sont au service de leur développement fait ainsi partie des priorités de l'établissement, qui s'appuie notamment pour cela sur le service de la communication. Ce service a été sensiblement renforcé depuis la précédente évaluation et, par son action, a permis de doter l'établissement d'un intranet qui était quasi-inexistant en 2010. La mise en place et l'utilisation de l'intranet encouragent la transparence, nécessaire à l'engagement collectif. Toutefois, le dialogue entre les services support et les services opérationnels des départements reste perfectible et de nature à induire une perception négative des services centraux. L'université devrait laisser plus de temps au dialogue¹, poursuivre ses efforts en termes de développement d'outils de travail collaboratifs et renforcer l'adhésion des personnels au sein des commissions et comités consultatifs, afin qu'ils puissent prendre leur juste place dans le processus de mutation organisationnelle engagé. S'il y parvient, l'établissement pourrait ainsi davantage justifier la remontée au niveau central d'une part plus importante des informations et des ressources collectées au niveau des départements afin de développer des actions stratégiques transverses.

IV – Une culture de l'évaluation et de management par projet à coordonner

Les nombreuses évaluations externes dont a fait l'objet ces dernières années l'UPD, tant par l'AERES, que par l'IGAENR ou encore Equis, ont été accompagnées et complétées par de larges concertations internes. L'université a ainsi eu l'occasion de fédérer les différents éléments de l'établissement, de les mobiliser autour d'un projet commun et de développer une culture de l'autoévaluation et du pilotage. Cette culture a permis de nourrir l'idée d'un fonctionnement interne davantage centralisé et formalisé, conforme aux standards internationaux. Elle s'est accompagnée du développement d'un management par projets, qui a donné lieu récemment à l'élaboration d'un plan stratégique 2012-2017 déclinant la stratégie de l'établissement en projets, sous-projets et indicateurs. Chaque projet est porté par un VP ou la DGS. Ce mode de management par projet catalyse et rend *in fine* assez cohérentes les démarches individuelles en mobilisant la communauté et en encourageant le développement d'initiatives transverses. Pour assurer la coordination de ces initiatives, l'établissement a fait le choix de la souplesse par la création de cellules² destinées à mieux coordonner des dispositifs existants et à doter l'établissement de marges de manœuvre stratégiques dont l'objectif prioritaire est d'accroître ses ressources financières.

Ce mode de management par projet pose toutefois la question de sa capacité à mettre en œuvre toutes les orientations élaborées par l'établissement. Il s'agit en effet de faire en sorte d'intégrer le mode projet dans l'organisation administrative tout en maintenant une cohérence d'ensemble. Dans ce contexte, la coordination des projets et leur portage politique sont indispensables.

V – L'intégration dans le PRES PSL : un processus jeune pas encore totalement diffusé

Le PRES *PSL Research University* auquel est rattachée l'UPD est bâti sur un modèle confédéral et non fusionnel, ce qui permet de préserver l'identité de l'université au milieu d'autres institutions elles-mêmes très spécifiques.

L'intégration dans PSL résulte d'un processus encore jeune, pas encore totalement diffusé ni digéré par la communauté dauphinoise. Il s'agit de favoriser la construction d'un consensus autour du positionnement de l'UPD au sein de PSL, de mobiliser la communauté autour d'actions démontrant l'intérêt du PRES dans une logique de contribution/rétribution. De telles actions – par exemple, le plan "Licences Dauphine" – ont déjà été initiées en réponse à des appels à projets lancés par PSL.

Des synergies sont en revanche à construire entre l'UPD et PSL, notamment en termes de développement parallèle des marques. Il existe en effet un risque de dilution de la marque Dauphine dans la marque PSL.

¹ À titre illustratif, l'envoi de la lettre de cadrage budgétaire pourrait être anticipé afin d'autoriser un temps d'arbitrage plus nourri.

² À l'instar de la Cellule partenariats entreprises.

Sur le plan opérationnel, une intégration réussie de l'UPD dans PSL passe par des actions visant à identifier clairement les transferts de compétences et les voies de mutualisation en particulier en termes de formation, de développement des relations internationales, de vie étudiante et de recherche.

VI – Le projet de rattachement de l'IAE de Paris : une décision non tranchée

En 2009, l'UPD et l'IAE de Paris ont initié un projet visant à rattacher l'IAE à l'université de Paris-Dauphine. Sur le plan de la recherche, un processus d'intégration a été rapidement mis en place et a permis aux laboratoires de recherche en gestion de l'IAE (Gregor) et de Dauphine (DRM) de préparer ensemble le contrat quinquennal. Depuis 2012, les chercheurs du Gregor ont rejoint DRM. En matière de formation, l'intégration s'avère plus complexe. Après deux années de réflexion, les deux établissements s'étaient mis d'accord autour d'un projet de convention qui visait à rassembler leurs actions de formation continue et à diluer les formations initiales de l'IAE au sein des masters de Dauphine. Ce projet, qui transformait l'IAE en un établissement dédié uniquement à la formation continue, n'a pas obtenu l'aval du ministère ce qui conduit aujourd'hui l'UPD à envisager d'intégrer l'IAE, non plus en tant qu'établissement rattaché mais en tant que département, sans bénéficier toutefois de l'adhésion de la communauté IAE qui souhaite conserver son statut d'établissement public administratif (EPA). Dans ce contexte, la question de l'intégration de l'IAE reste encore non tranchée et appelle des décisions rapides permettant de définir, le cas échéant, les termes d'une nouvelle coopération.

La stratégie en matière de recherche

Sur la période 2009-2012, l'université Paris-Dauphine a réalisé d'importants efforts tant sur le plan de l'organisation, du financement et de la valorisation que de la production de la recherche. L'intégration de l'UPD dans le PRES PSL - baptisé "université de recherche internationale au cœur de Paris" - participe de ces efforts, avec l'objectif affiché par PSL de figurer parmi les trente premières universités mondiales. Toutefois, si l'UPD souhaite prendre toute sa place dans cette quête de l'excellence, elle doit encore faire face à d'importants défis, en particulier en termes de mobilisation et de pilotage de son potentiel de recherche.

I – Accompagner les laboratoires et l'école doctorale

L'UPD a achevé son processus de rationalisation et d'organisation de la recherche. Aujourd'hui, les cinq principales disciplines de l'UPD sont organisées en cinq laboratoires. Même s'il y a un consensus sur la qualité globale de chacun des laboratoires, ils n'affichent cependant pas tous le même niveau d'excellence, que cela soit à l'échelle nationale ou internationale. Il semble souhaitable que l'UPD poursuive sa politique systématique d'accompagnement des laboratoires qui n'ont pas encore atteint le meilleur niveau. Par ailleurs, les laboratoires les plus confirmés ont besoin de perspectives de recrutement de chercheurs seniors. Celles-ci sont actuellement réduites, compte-tenu du faible nombre de départs à la retraite prévus et de l'absence de perspectives de création de postes, ce qui peut constituer une menace en termes de visibilité.

L'UPD s'est dotée récemment d'une école doctorale unique, l'École doctorale de Dauphine (ED 543), qui réunit 418 doctorants pour un potentiel d'encadrement de 211 titulaires de l'habilitation à diriger des recherches (HDR)¹. L'excellent taux d'insertion des docteurs est à souligner. Les programmes doctoraux n'offrent pas les mêmes conditions et avantages aux doctorants, que cela soit en termes d'accompagnement dans la recherche de financement ou de durée moyenne des thèses soutenues. Des efforts plus systématiques sont nécessaires afin d'équilibrer cette situation et permettre à chacun de ces programmes doctoraux de pouvoir répondre aux exigences internationales. Ces efforts permettraient d'augmenter l'attractivité de ces programmes afin qu'ils puissent accueillir les meilleurs étudiants étrangers.

II – Une production en nette progression, un pilotage à étoffer

Selon les indicateurs fournis dans le rapport d'autoévaluation, le pourcentage d'enseignants-chercheurs publiants passe de 63 % en 2008 à 83 % en 2011. Cette progression est le fruit d'une politique d'incitation efficace et de recrutements ciblés. Une attention particulière est apportée aux jeunes venant d'être recrutés, qui se voient proposer des décharges d'enseignement et l'allocation d'un budget recherche, autant de conditions leur permettant d'optimiser leur potentiel de production scientifique. Plus généralement, la progression du nombre de publications favorise l'ambition internationale de l'université qui se situe dans la moyenne des standards admis pour des établissements internationaux analogues.

L'évaluation précédente recommandait en 2009 un pilotage centralisé de la recherche par la mise en place d'indicateurs de suivi de l'activité. À ce jour, si le pourcentage d'enseignants-chercheurs publiants est clairement identifié, la mise en place d'un plan pluriannuel fixant des objectifs précis éclairés par des indicateurs pertinents et s'accompagnant d'une démarche d'autoévaluation est nécessaire.

III – La définition d'une stratégie de la recherche au sein de PSL : des enjeux à relever

Dans son contrat 2009-2012, l'UPD a reconnu la nécessité "de définir une stratégie d'établissement intégrant l'ensemble des thématiques de recherche, tout en veillant à favoriser l'interdisciplinarité".

Regroupant des disciplines relevant tant des sciences et techniques que des sciences humaines et sociales, l'UPD dispose d'opportunités pour développer une stratégie de recherche favorisant les coopérations entre les équipes dans un esprit de multidisciplinarité. Les actions jusqu'ici développées par l'UPD n'ont toutefois pas encore permis à l'établissement d'atteindre les standards internationaux requis notamment par l'*European Research Council* (ERC) dans le cadre des bourses pour la synergie entre chercheurs (*Synergy Grants*). L'intégration de l'UPD dans PSL a ouvert une nouvelle voie : à l'instar du cycle pluridisciplinaire d'études supérieures mis en place au sein de PSL, l'UPD a compris l'intérêt de développer des projets de recherche multidisciplinaires impliquant plusieurs laboratoires. Dans le même esprit, le dispositif de chaires mis en place par l'UPD pourrait aussi s'enrichir par la création d'une chaire pluridisciplinaire qui serait un levier pour développer des projets ERC (voir ci-après).

¹ Source : rapport d'évaluation de l'ED n° 543.

La stratégie de recherche de l'université repose en partie sur des enseignants-chercheurs seniors actuellement très sollicités par des tâches administratives collectives et qui atteignent leurs limites en termes de capacité à mener d'autres projets ambitieux à l'échelle internationale. La taille de l'UPD - la plus petite parmi les universités franciliennes - doit conduire l'établissement à prêter une attention particulière à cette situation et plus généralement à s'interroger sur l'optimisation des "ressources enseignants-chercheurs" et des tâches qui leurs sont dévolues. Ceci est d'autant plus prégnant que les organismes de recherche collaborant avec l'UPD, à savoir le CNRS et l'IRD, ne prévoient pas d'accroître le nombre d'emplois affectés dans les laboratoires de l'UPD. Il est à noter ici que ces organismes évoquent leur faible participation dans la définition de la stratégie de recherche de l'UPD. Accroître les collaborations par des efforts conjoints en termes d'internationalisation, d'innovation, de participation aux appels à projet ERC contribuerait très positivement au développement de la stratégie de recherche de l'UPD.

L'intégration dans PSL est une opportunité stratégique saisie par l'UPD mais qui n'est pas sans l'exposer à des menaces. La stratégie de PSL est de s'affirmer comme une université de recherche dans les *rankings* internationaux en gagnant en visibilité. Dans ces conditions, la manière dont l'UPD sera perçue à l'international est encore peu évidente. Sera-t-elle identifiée comme une université à part entière ou comme un collège "*business school*" au sein de PSL ? Les directeurs d'unités ne perçoivent pas de risque et font état d'un sentiment d'appartenance au Pres PSL en développement. Toutefois, le comité estime qu'un effet potentiel de dilution existe, qui peut avoir un impact sensible pour le développement à long terme de la marque Dauphine à l'international.

PSL permet à l'UPD de collaborer avec d'autres institutions reconnues pour leur excellence (le Collège de France, l'Ecole normale supérieure, l'ESPCI Paris Tech, Chimie Paris Tech, l'Observatoire de Paris, l'Institut Curie notamment). L'intégration de l'UPD dans PSL ne doit pas cependant être exclusive d'autres collaborations. Ainsi, dans le domaine des mathématiques, l'UPD travaille activement avec la Fondation de Mathématiques de Paris qui coordonne l'ensemble des centres de recherche en mathématiques à Paris. Dans le même esprit, le centre de recherche en économie peut avoir tout intérêt à collaborer davantage avec *Paris School of Economics*.

Si de nombreux accords de coopération sont conclus à l'international sur le plan de la mobilité étudiante, des efforts sont à fournir pour mieux intégrer la dimension recherche dans ces accords. L'intégration dans PSL peut être ici un levier important de développement dès lors que les efforts déployés au sein de PSL se concentrent dans une perspective internationale afin d'éviter un tropisme parisien.

IV – Financement de la recherche : des financements ERC sous-exploités

L'UPD a su développer et diversifier les sources de financement de sa recherche. La création de chaires gérées par la Fondation Dauphine constitue un vivier certain. Cependant, ce vivier n'a qu'un faible impact sur le financement des jeunes chercheurs, de doctorants ou encore de postdocs.

Les relations étroites que l'UPD a su tisser avec les milieux socioprofessionnels facilitent la levée de fonds pour développer de nouvelles chaires et financer des activités en lien avec la recherche. Cette stratégie doit être préservée et encouragée. Cependant, dans le contexte de crise économique actuelle, la levée de fonds par l'intermédiaire des chaires peut s'avérer plus difficile. Il convient alors de développer d'autres actions et de poursuivre la diversification des schémas de levée de fonds. Parmi les pistes envisageables, la pertinence des fonds qui pourraient être levés auprès de l'ERC à travers tous les dispositifs que propose l'institution européenne (*Advanced Grants*, *Consolidators* ou *Starting Grants*) est incontestable. Il est de plus aujourd'hui communément reconnu que le nombre de financements ERC obtenu est un indicateur d'excellence et de visibilité pour une université.

V – La valorisation de la recherche : un besoin de coordination

Le Service commun de la recherche et de la valorisation (SCRV) contribue à faire connaître l'activité de recherche de l'UPD et aide les chercheurs à préparer les réponses aux appels à projets.

Toutefois, la structure de valorisation contribue très peu au développement de *start up* portées par la recherche, et le nombre de brevets déposés par l'UPD est faible, même s'il doit être apprécié au regard de sa spécialisation disciplinaire. De plus, l'incubateur mis en place au sein de la Fondation Dauphine est encore embryonnaire. Plus globalement, le SCRv ne participe pas à l'élaboration la stratégie de valorisation à proprement parler.

L'établissement devra veiller à prévenir d'éventuels conflits de compétences entre la structure de valorisation et de gestion de la recherche, la Fondation Dauphine et les chaires financées. Il serait utile de clarifier cette organisation et de veiller à rapprocher les services destinés à valoriser et à accompagner la recherche.

Le pilotage de l'activité de recherche semble par ailleurs freiné par un apparent double management de la recherche développé par l'UPD. Les ressources scientifiques sont gérées à la fois par la Fondation Dauphine et par les mécanismes plus classiques mis en place au sein des laboratoires ; cette situation mérite une attention particulière afin de parvenir à un consensus.

Concernant le volet de la communication, des efforts notables ont été réalisés dans le domaine de la vulgarisation des résultats de la recherche.

La stratégie en matière de formation

I – Quelques singularités de la population étudiante¹

L'université Paris-Dauphine est un établissement qui veut concilier les avantages d'une université de plein exercice délivrant des diplômes nationaux avec ceux d'un grand établissement de type "école" pouvant fixer ses conditions de recrutement et ses droits de scolarité (jusqu'à 4 000 € en formation initiale). Elle comptait à la rentrée 2011-2012 9 717 étudiants en inscription principale, en progression constante depuis 2008 (+ 10,4 %). 46,2 % des étudiants inscrits préparent un diplôme national (contre 94,7 % en moyenne nationale), les autres étant inscrits dans des préparations de diplômes d'établissement.

La proportion d'étudiants boursiers sur critères sociaux est de 15,8 %². Elle a augmenté de 2 % durant le contrat mais reste très inférieure à la moyenne nationale ainsi qu'à la cible du précédent contrat qui était de 25 %. Ceci est corrélé avec l'origine sociale atypique des étudiants dont seulement 13,6 % sont issus des catégories socioprofessionnelles "ouvriers" ou "employés" (24,8 % au niveau national, 22,6 % pour les seules universités, 8,2 % pour les écoles de commerce et de gestion). Ce chiffre est lui aussi en progression de 3,4 points pendant le contrat, ce qui peut être mis en relation avec les programmes labellisés "cordées de la réussite" depuis 2010.

La sélection instaurée à l'entrée en première année du cycle L conduit à avoir une population homogène en termes de caractéristiques académiques. En 2012³, sur 5 655 candidats à l'entrée en première année de cycle L, 1 820 ont été admis, en présentant une moyenne au baccalauréat supérieure ou égale à 14/20. À la rentrée 2011, 96,6 % des admis avaient un bac général contre 84,6 % au niveau national.

La population étudiante inscrite dans le cycle M est plus nombreuse qu'en cycle L (62 % contre 33 %) et montre une structure en pyramide inversée peu courante. Elle est plus âgée que la moyenne avec 36 % de plus de 26 ans, ce qui témoigne d'une forte activité en formation continue. Le nombre d'inscrits en formation continue diplômante est de 1 818 en 2010-2011, en croissance depuis le début du contrat, soit 18,22 % des effectifs, très au-dessus de la moyenne nationale qui s'établit autour de 10 %⁴. Enfin, une proportion importante des étudiants en master suit une formation dans le cadre de l'apprentissage. Leur nombre atteint 786 en 2011-2012, en progression de 65 % depuis 2008. Cela représente 8,1 % du total des inscrits et 13 % des inscrits en master (4,4 % en moyenne pour l'enseignement supérieur en France, et 3,43 % au niveau master)⁵.

La répartition de genre montre un léger déficit de femmes par rapport à la moyenne nationale (54,1 % contre 57,3 % soit 3,2 points en dessous de la moyenne nationale).

II – Une offre de formation sur le modèle des grandes écoles

Les formations de l'UPD sont structurées dans deux domaines en licence : DEG et STS, et dans trois domaines en master : DEG (13 mentions), STS (2 mentions) et SHS (1 mention). L'ensemble des mentions du domaine DEG est porté par deux départements : un pour les licences (LSO - Licences en sciences des organisations) et un pour l'ensemble des masters (MSO - Masters en sciences des organisations). Cette structuration ne se retrouve pas pour le domaine STS porté par un seul département pour les licences et les masters (MIDO - Mathématiques et informatique de la décision et des organisations). La seule mention SHS en master est spécifique à une formation portée par l'Institut pratique du journalisme (IPJ) intégré en 2011 et semble isolée par rapport au reste de l'offre.

¹ Toutes les données sont issues de PAPERES sauf indication contraire.

² Indicateurs du contrat quadriennal 2009-2012.

³ Source : Université Paris-Dauphine.

⁴ Source DEPP.

⁵ RESR 2012.

Les départements LSO et MSO accueillent respectivement 29 % et 47 % des étudiants inscrits. Le département MIDO en accueille seulement 13 % et l'IPJ moins de 1 %. Les autres inscrits sont soit directement gérés par le département d'éducation permanente (6 %) et relèvent du domaine DEG, soit des doctorants. Cela porte à 82 % le nombre d'inscrits dans le domaine DEG - sciences des organisations et confirme le choix stratégique de l'établissement.

L'UPD affirme sa volonté d'offrir un modèle pédagogique proche de celui d'une grande école tout en conservant des caractéristiques propres à l'enseignement universitaire comme l'adossement à la recherche via, entre autres, la participation des enseignants-chercheurs à la conception des programmes et à leur mise en œuvre. Ceux-ci représentent en effet 87 % du corps des enseignants titulaires alors que ce taux est de 78 % au niveau national.

Selon les "canons" d'une grande école, l'UPD met en œuvre :

- une sélection sur critères académiques en première année, mais aussi pour les entrées dans les années suivantes. Cette sélection explique des taux de réussite en L3 annoncés de 84,8 %¹ très supérieurs à la moyenne française mais non comparables à cause du processus de sélection.
- une organisation des formations en petits groupes favorable aux apprentissages mais consommatrice de ressources (30 étudiants en moyenne par groupe), une professionnalisation importante mais peu visible au niveau L. Un stage de 3 mois est proposé en L3 mais n'est pas évalué dans le cadre de la formation. Une seule licence professionnelle est ouverte et la plupart des diplômés de licence de l'UPD font une poursuite d'études en master. L'année de césure, presque systématique, voire imposée, entre M1 et M2 (530 départs en 2012), le stage de 6 mois en M2 et le recours massif à l'apprentissage en master (760 apprentis en 2012) marquent de manière indiscutable l'orientation professionnelle du cycle M de l'UPD.

III – Une structuration perfectible

La structuration de l'offre conserve l'empreinte des réticences notées lors de la précédente évaluation. Le cycle L géré par le département LSO offre un diplôme de grand établissement au bout des deux premières années de formation, le DEGEAD², donnant accès à 4 spécialités en troisième année (L3) et aux diplômes nationaux de licence correspondants. Le cycle L géré par le département MIDO offre les mêmes caractéristiques avec seulement deux spécialités en L3. Le département MSO, gérant le cycle M en sciences des organisations, offre 13 mentions en M1 se déclinant en 74 spécialités de M2. Beaucoup de spécialités de M2 sont clairement des formations construites sur le modèle des anciens DESS, en particulier pour la mention management des organisations. La plupart des diplômés de L3 se retrouve en M1 à l'UPD, accréditant l'idée d'un lien organique entre L3 et M1. Chaque spécialité de M2 opère une sélection importante en entrée et est ouverte sur les recrutements extérieurs en particulier en formation continue. Beaucoup de ces masters, mais aussi de diplômés d'établissements dans ce domaine, sont attractifs et innovants et de fait peu accessibles aux étudiants locaux car attirant de nombreux candidats externes. Cela a conduit l'université à concevoir des spécialités moins sélectives et permettant d'offrir une alternative aux étudiants locaux. C'est le cas en particulier de la spécialité "Master en management" créée en 2010. La structuration du département MIDO intégrant L et M apparaît, au delà des deux premières années spécifiques, plus forte avec une "logique master" plus claire.

IV – Des dispositifs de formation professionnalisants

L'analyse des publics inscrits au niveau M montre un nombre important de spécialités ouvertes en formation continue, parfois exclusivement, en argumentant sur la nécessité d'une expérience préalable importante pour construire de nouvelles professionnalités (par exemple les spécialités "Pilotage et management du changement" ou "Management, travail et développement social"). Ces choix contribuent à l'image de référence en organisation et décision souhaitée par l'établissement et sont mis en œuvre en dehors des cadres classiques d'une université, avec une organisation pédagogique adaptée (formation le week-end par exemple) et un service administratif dédié organisé par le département d'éducation permanente. Cette offre est aussi particulièrement adaptée au montage de partenariats internationaux qui semblent s'organiser dans un cadre réglementaire peu contraint et laissés à une large autonomie des porteurs de projets. En revanche, cette orientation vers le marché ne se retrouve pas dans le développement de la validation des acquis de l'expérience³ qui mériterait d'être développée, en lien avec le fait que les diplômes sont très corrélés à la réalité professionnelle.

¹ Université Paris-Dauphine (rapport Equis 2012).

² Diplôme d'établissement de gestion et d'économie appliquée de Dauphine.

³ 22 dossiers traités en 2010 contre 55 en 2008.

Cette proximité avec les milieux socioprofessionnels pour la formation des cadres et cadres supérieurs favorise le développement de formations ouvertes en alternance. C'est indéniablement une caractéristique de l'UPD : la formation par apprentissage fait partie de la culture de l'établissement, profitant autant à celui-ci par les financements ainsi rendus possibles des coûts pédagogiques qu'aux étudiants qui n'ont pas à supporter ces derniers et qui trouvent à travers cette formation une forte professionnalisation. Ce type d'organisation se retrouve dans tous les départements et à tous les niveaux, avec 44 formations ouvertes en 2012. L'établissement s'appuie sur trois CFA pour la gestion administrative et financière de cette activité, articulée avec les départements de formation sans que soient toutefois explicités les comités de liaison prévus par le code de l'éducation.

Ces deux modalités de formation très présentes caractérisent la proximité de l'établissement avec les besoins du monde socioprofessionnel, anticipant certaines évolutions comme le "management global" ou la "pratique de la finance islamique" mais contribuant à l'impression de foisonnement d'initiatives indépendantes donnée par l'offre de parcours en M2.

Les enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés, sous-traitées à un organisme extérieur, sont désormais effectuées chaque année conformément aux demandes du MESR (étude à 30 mois au niveau M2) et les résultats sont publiés sur le site web de l'établissement sans être cependant intégrés au portail du MESR¹ comparant les résultats des universités. Les enquêtes 2011 et 2012 ont porté respectivement sur les promotions de master sorties en 2008 et 2009. Les taux de réponse sont plus élevés que la moyenne et les taux d'insertion obtenus pratiquement tous supérieurs à 90 %, dans la moyenne nationale. Ces taux sont évidemment majorés par l'inclusion dans les enquêtes des diplômés de la formation continue, nombreux dans certaines mentions.

V – Un pilotage de l'offre de formation encore embryonnaire

L'UPD s'est construite en encourageant l'initiative individuelle de ses "enseignants-entrepreneurs" pour développer des formations, rechercher des financements et des partenariats. C'est en quelque sorte l'image de marque de Dauphine. Ce mode de pilotage bottom-up a atteint un certain nombre de limites et les précédents rapports ont insisté sur la nécessité d'adapter ce modèle, en particulier pour structurer et optimiser l'offre de formation. L'observation du processus actuel de construction de l'offre de formation ne fait pas apparaître d'évolution sensible en la matière.

Les formations sont logiquement gérées au niveau des départements et les conseils de département jouent un rôle de régulation pour les formations de leur périmètre, au moins aux niveaux L et M1. Des responsables de mentions ont été nommés, afin de rendre plus cohérentes les spécialités rattachées. Le travail est en cours mais reste à conforter. Sensible aux critiques portées sur le défaut d'adossement de ses formations aux activités de recherche, le département MSO a commencé dès 2009 la mise en place de groupes de formation et de recherche (GFR) composés des enseignants-chercheurs d'un même champ afin de les inciter à travailler ensemble et à mutualiser les ressources entre différentes formations ayant les mêmes besoins. Quatre groupes ont été créés à ce jour.

Au niveau central, malgré une volonté affirmée de renforcer les fonctions de pilotage et de support, il apparaît clairement que le chantier concernant le pilotage des formations est encore en devenir. Très peu d'éléments de cadrage sont disponibles : pas de modèle de maquette commun, pas de cadrage formation, pas de direction de la formation au niveau central... Le Cevu de l'UPD ne joue visiblement pas encore de rôle central dans l'orientation de la politique de formation de l'établissement. Ce qui peut apparaître comme un risque est en grande partie compensé par une réelle et consistante démarche d'amélioration de la qualité déployée au niveau des programmes de formation eux-mêmes : rencontres entre les étudiants et le corps professoral, réunions pédagogiques bisannuelles dans chaque programme de formation, rencontres régulières entre responsables de formation et milieux professionnels, évaluation des enseignements par questionnaire anonyme, instituée en 2009 et généralisée depuis 2012.

¹ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24624/taux-d-insertion-professionnelle-des-diplomes-2009-de-l-universite.html>.

La stratégie en matière de relations avec les entreprises

La réputation et l'attractivité de l'université Paris-Dauphine auprès des entreprises ne sont plus à démontrer. Personnalités extérieures, enseignants-chercheurs, étudiants élus, responsables d'unités, tous confirment la bonne image de l'UPD auprès des entreprises françaises et affirment par là-même leur fierté d'appartenance à l'établissement. C'est incontestablement un atout important pour l'établissement dans tous les domaines (participation des entreprises à la formation étudiante, à la formation continue, recherche de partenaires, obtention de stages, chaires de recherche, etc.).

I – Dégager une identité et un positionnement clairs au niveau de l'établissement

Au-delà de cette bonne image et des traits généraux qui la constituent (dynamisme, pragmatisme, confiance, ouverture...), il semble plus difficile de définir au niveau de l'établissement une identité et un positionnement clairs dans son environnement concurrentiel.

Pour décrire l'identité de l'UPD sont cités des exemples ciblés sur des formations ou des équipes de recherche particulières bénéficiant d'une réputation d'excellence. Cette définition mériterait d'être approfondie car cela permettrait de rendre plus lisible la valeur ajoutée de Paris-Dauphine dans le domaine des sciences de la décision et des organisations vis-à-vis du monde économique, en dégagant sa différenciation concurrentielle et celle de ses diplômés en termes de compétences et de profil. Cela semble particulièrement nécessaire dans le cadre de l'ambition internationale affichée, qu'elle se réalise directement ou à travers PSL. Pour amorcer cette réflexion, l'utilisation d'une enquête d'insertion qui serait enrichie (voir ci-après), une sollicitation plus active et ciblée du réseau des *alumni*, un groupe de travail avec un panel de partenaires (ou une enquête plus large) et un *benchmarking* des principaux concurrents, peuvent constituer de bonnes pistes.

II – Fondation, chaires : un développement à piloter

Le développement de la Fondation Dauphine est à saluer : dotée de 8 chaires, celle-ci a récolté à ce jour 10 M€ de recettes cumulées dont 3,9 M€ de dons. Les chaires peuvent ici apparaître comme une réussite due au professionnalisme de la fondation. L'UPD bénéficie également de chaires en provenance de deux autres fondations : la Fondation du Risque (5 chaires) et la Fondation Institut Europlace de Finance (3 chaires). Enfin, l'UPD a mis en place en 2009 la Fondation universitaire Condorcet.

Il serait en outre intéressant de mesurer la qualité des chaires existantes ou à venir, notamment en évaluant le niveau de satisfaction des entreprises sponsors. Par ailleurs, il est indispensable que les actions développées par la fondation soient coordonnées et cohérentes avec les laboratoires ainsi qu'avec le service commun de la recherche et de la valorisation.

III – Une professionnalisation des formations et une insertion professionnelle de qualité

Les entreprises participent activement au modèle pédagogique de l'UPD et ceci à plusieurs niveaux : enseignements, stages, développement des formations par apprentissage et de la formation continue, développement de Dauphine Junior Conseil. Toutes ces actions témoignent clairement de la connexion forte de Paris-Dauphine, et donc de ses étudiants, à la réalité du monde des entreprises.

Il convient de saluer la réussite du SCUIO-IP pour ses prestations unanimement appréciées par les étudiants français et étrangers. Toutefois, des marges de progrès existent, notamment en ce qui concerne l'enquête d'insertion, dont les résultats sont excellents, mais qui ne concerne que les étudiants diplômés d'un M2 : l'UPD ne dispose pas d'informations aussi complètes sur les autres étudiants. Cette enquête d'insertion pourrait également être enrichie en permettant aux "jeunes anciens" de donner des recommandations pour l'amélioration de la formation. Enfin, il est regrettable qu'il n'y ait pas eu d'enquête de satisfaction depuis trois ans afin de déceler les zones de progrès.

IV – Vers une logique de guichet unique

Un grand nombre de services, de formations, d'enseignants-chercheurs sont en contact avec les entreprises. Cette richesse est peut-être sous-exploitée du fait d'une mauvaise coordination voire d'un éparpillement contreproductif. L'établissement a pris conscience de cet enjeu et prévoit la création d'une cellule "Partenariats entreprises" qui visera à renforcer l'interface institutionnelle avec les milieux professionnels. Par l'instauration d'une logique de guichet unique, l'établissement cherche ainsi à consolider et à renforcer ces liens avec les entreprises. Ce dispositif sera d'autant plus efficace qu'il sera en capacité de s'appuyer, en lien avec la DSI, sur une base de données centralisée sur les entreprises.

La stratégie en matière de relations internationales



Bien que pouvant être déjà considérée comme attractive avec 25 % d'étudiants étrangers (dont 42 % en provenance d'Afrique et 27 % d'Asie), l'UPD présente le développement des relations internationales (RI) comme un enjeu majeur. Son projet stratégique 2012-2017 "Nouvelles frontières : un projet Dauphine pour tous" affiche comme première priorité : "Dauphine, acteur international". Consciente des enjeux en matière d'internationalisation, l'UPD a procédé en 2009-2010 à un audit interne de sa situation qui a conduit à la mise en place d'une politique internationale volontariste dans les domaines de la formation, de la recherche et des partenariats. Au-delà des points de discussion propres à chacun de ces sujets, le présent chapitre s'attache à évaluer la stratégie de l'UPD de manière plus globale, notamment au travers des dispositifs mis en œuvre par l'établissement.

I – Une direction des relations internationales renforcée

Afin d'accompagner son ambition internationale, l'UPD a opéré en 2008 un renforcement du portage politique et du soutien aux relations internationales, en nommant un vice-président en charge des RI et en recrutant un responsable de la direction des relations internationales (DRI) entouré aujourd'hui de huit agents. Par ailleurs, l'établissement a triplé le budget alloué à la DRI (384 k€ en 2012).

Mandatée prioritairement sur le développement de la mobilité étudiante, la DRI a structuré son action en privilégiant un découpage en trois grands pôles - en fonction de zones linguistiques - et encouragé la professionnalisation des personnels impliqués. Cette restructuration a permis de faire émerger une culture des RI au sein de l'établissement et d'encourager ainsi les initiatives au plus près des formations. Toutefois, la diffusion de la stratégie à l'international se heurte à l'hétérogénéité persistante entre les départements, même si cet obstacle est partiellement levé par les efforts déployés par la DRI pour convaincre la communauté.

La coordination entre la DRI, le service de la recherche et les départements se met en place. Il s'agit dans un premier temps d'instaurer des pratiques de partage d'informations et de décliner les conventions cadre dans les champs de la formation et de la recherche. Cette coordination mérite d'être consolidée pour articuler au mieux la politique de l'établissement avec sa mise en œuvre opérationnelle. Ainsi, les postes de professeurs invités pourraient privilégier davantage les universités avec lesquelles l'UPD a développé d'importantes collaborations afin de bénéficier de synergies entre la politique de partenariat international de l'établissement et la politique d'invitations (90 par an environ).

Cette structuration renforcée de la DRI pourrait se poursuivre utilement par la mise en place d'un dispositif d'aide au montage des dossiers de réponses aux appels d'offre européens et internationaux.

II – Une politique de mobilité ambitieuse qui doit s'accompagner de dispositifs plus incitatifs

L'UPD affiche une politique volontariste sur le plan de la mobilité étudiante à l'international, avec l'objectif que 100 % des étudiants puissent avoir une expérience à l'international durant une année (idéalement en L3 ou entre le M1 et le M2 à l'occasion d'une année de césure). Cet objectif revient à presque tripler la mobilité actuelle. Cela suppose, du fait de la réciprocité des échanges, d'agir sur la mobilité entrante qui est actuellement en baisse et d'encourager plus spécifiquement la mobilité dans le département MIDO pour lequel elle est assez faible en L3. À cet effet, il convient de noter le développement de l'offre de cours en anglais en L3 et en master.

Au-delà des efforts déjà réalisés, cette ambition suppose d'accroître encore les moyens mis à la disposition de la DRI.

Deux obstacles au développement de la mobilité sortante pourraient être levés. L'un concerne la mise en place d'un processus formel de suivi des étudiants en échange, incluant la reconnaissance des cours suivis à l'étranger par des crédits ECTS et non par une note de 10/20 systématiquement attribuée. L'autre obstacle concerne l'apprentissage des langues. Ce dernier point mérite une attention particulière, notamment sur les enseignements de langue dispensés en première et deuxième année du cursus licence dont les contenus ne semblent pas répondre aux attentes des étudiants. Il ne semble pas y avoir de politique institutionnelle à cet égard, si ce n'est l'introduction d'une deuxième langue obligatoire dans les cursus au cours des trois prochaines années.

Pour appuyer la mobilité, la *Global Bachelor Initiative* vise à multiplier les doubles diplômes en licence, Les partenaires étrangers offrant principalement ce type de programmes en master, il est opportun de continuer également d'en développer à ce niveau.

III – Un développement de partenariats au service d'une stratégie encore peu formalisée

L'UPD affiche un très grand nombre de partenariats internationaux, souvent établis sur la base de relations interpersonnelles. Fin 2011, l'établissement recensait ainsi 285 accords de coopérations avec 231 établissements partenaires dans 51 pays. La DRI a alors défini une procédure d'examen du renouvellement des conventions, en exigeant notamment un rapport d'évaluation des actions menées dans ce cadre.

Parallèlement, fort de son accréditation Equis, l'établissement a amorcé depuis 2009 un développement plus stratégique de son réseau international et a conclu 65 partenariats ciblés. Dans le même objectif de constitution d'alliances choisies, l'UPD a lancé en 2009 le projet *Sky Team*, qui peine encore à se formaliser malgré une ambition qui demeure très prometteuse, notamment pour la création de doubles diplômes. À ce jour, des pourparlers sont en cours avec un premier partenaire, la *Singapore Management University*.

L'offre de formation de l'UPD se décline à l'international sous forme de diplômes délocalisés de nature très diverse, tant par leur objectif que par leur flux annuel d'étudiants qui varie d'une dizaine à 200 (pour une formation dispensée sur huit sites). Hormis l'Institut Dauphine à Tunis qui délivre deux doubles diplômes de licence en formation initiale (la licence de gestion et la licence de mathématiques-informatique et applications à l'économie et l'entreprise - MIZE), les autres formations délocalisées sont majoritairement de niveau master et dédiées à la formation continue. Le pilotage de ces formations relève essentiellement des responsables de formation. Elles mériteraient de la part de l'établissement la mise en place d'une politique d'évaluation et de suivi (recommandée également par Equis). Assurer le contrôle de la qualité des établissements partenaires et des formations dispensées serait une manière de répondre aux enjeux de promotion, de reconnaissance et de maîtrise de la marque Dauphine.

En conclusion, dans le prolongement des efforts déjà effectués, l'UPD doit continuer de s'attacher à définir et mettre en œuvre une réelle stratégie d'établissement en priorisant le choix de ses partenaires et en clarifiant son positionnement par rapport à la marque PSL.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – Une vie associative riche et à valoriser

La vie associative à l'université Paris-Dauphine est extrêmement riche, avec plus de 80 associations étudiantes, dont environ 30 de nature généraliste et 56 centrées sur leurs filières respectives. Elles assurent de nombreuses missions et des activités très diversifiées. Ce fort tissu associatif favorise un véritable sentiment d'appartenance à l'université, un "esprit Dauphine", tout en permettant une différenciation en fonction des activités proposées et choisies par les étudiants.

Au cours du précédent contrat, le service de la vie étudiante de l'université, en lien avec les responsables associatifs et les élus étudiants, a effectué un travail sur la rationalisation des relations entre l'université et les associations étudiantes. Ce travail s'est concrétisé par la réalisation de la "charte des associations", dont l'existence est saluée par l'ensemble des parties prenantes. La charte donne ainsi des cadres de fonctionnement sans imposer trop de rigidité au sein de la vie associative.

Le FSDIE (Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes) s'élève à 116 k€ par an, dont 10 % sont prévus pour l'aide sociale aux étudiants. Le taux d'utilisation de cette enveloppe est de 100 %. Une importante communication est réalisée et l'université propose une assistance au montage de dossiers. La commission en charge de l'instruction se réunit régulièrement et sa composition est conforme aux textes en vigueur. Les propositions d'attribution de subventions sont ensuite présentées au Cevu puis au CA. Le FSDIE n'est ouvert qu'aux associations généralistes (qui bénéficient par ailleurs d'une aide de fonctionnement supplémentaire) tandis que les associations de filières ne peuvent en bénéficier, ces dernières étant financées directement par leurs départements respectifs.

Si l'université apporte ainsi un important soutien aux associations étudiantes, elle ne reconnaît toutefois pas l'engagement étudiant au travers d'une véritable procédure, ce qui est regretté par les responsables associatifs et par les élus étudiants.

II – Un développement des services de santé et d'aide au handicap

Les services de médecine de l'université Paris-Dauphine font partie du SIUMPPS parisien regroupant cette dernière ainsi que les universités de Paris 1, Paris 3, Paris 5 et Paris 7. Cette mutualisation a permis de renforcer la présence d'un médecin sur le site (présent cinq jours dans la semaine), accompagné d'infirmières et d'un psychologue (trois jours par semaine).

La prise en charge du handicap a également été améliorée au cours du précédent contrat, avec près de 100 étudiants suivis (en hausse de 35 %). La cellule handicap existe depuis 2003, elle a récemment été intégrée à la direction de la vie étudiante, ce qui a favorisé les échanges et la coopération entre l'ensemble des parties prenantes. L'accès à la bibliothèque universitaire et à des salles de travail réservées a été facilité. Des étudiants volontaires et vacataires, appelés "assistants de vie universitaire", sont en charge de la prise de notes, du secrétariat d'examens et de tâches d'assistance pédagogique. Par ailleurs, la cellule handicap a des liens avec le service d'insertion professionnelle et Dauphine Entreprise, plateforme d'interface entre les étudiants dauphinois et les entreprises. Enfin, des travaux de mise aux normes d'accessibilité sont prévus via une dotation spécifique du ministère ainsi que du mécénat privé.

III – Une vie sportive soutenue

La pratique sportive à l'UPD est présente, avec 42 % d'étudiants inscrits au service des sports, soit plus de 3 100 étudiants. L'université soutient cette politique sportive par un appui financier et humain ainsi que par la mise à disposition d'une salle des sports au sein du bâtiment principal. Plus de 31 activités sont proposées, encadrées par 4 enseignants titulaires et 25 vacataires. Par ailleurs, les équipes sportives étudiantes de Dauphine participent aux championnats de France universitaires dans de nombreux sports.

Les sportifs de haut niveau bénéficient également de conditions particulières et favorables, notamment via les liens avec l'INSEP et par l'existence d'un diplôme de licence spécifiquement conçu, dont les trois-quarts des enseignements s'effectuent sous forme d'e-learning.

IV – Une politique sociale spécifique

L'université a fait le choix de délivrer des diplômes de "grand établissement" dont le montant des frais d'inscription varie de 500 à 4 000 €, en fonction du revenu du foyer fiscal, par tranche de 500 €. Les boursiers du Crous sont exonérés de ces droits et un abattement est prévu pour les étudiants non franciliens et pour les familles nombreuses. Les effets de seuils demeurent importants entre les différentes tranches et l'université n'a pas instauré de bourses internes pour les étudiants issus d'un milieu modeste ou défavorisé. Par ailleurs, le nombre d'aides de type FNAU (Fonds national d'aide d'urgence) est relativement faible (150 étudiants bénéficiaires), ce qui peut s'expliquer par la typologie de la population étudiante de l'université.

La restauration des étudiants est assurée par le Crous, qui propose à la fois un service de restaurant universitaire et de cafétéria, au sein même de l'université.

Le logement étudiant demeure une question sensible à Paris, avec une faible offre de logements Crous sur l'académie. Pour remédier partiellement à ces difficultés, l'université a créé un portail internet afin de favoriser l'accès des étudiants à un logement. Par ailleurs, la Fondation Dauphine a financé la construction d'une résidence sur le campus de la Défense et le Crous un projet dans le 16^{ème} arrondissement (résidence Parmentier). Néanmoins, la très large majorité des étudiants de Dauphine se loge en appartement privé ou au domicile familial.

V – Des élus étudiants associés à la stratégie de l'établissement

Les élus étudiants participent activement aux conseils statutaires de l'université, ainsi qu'aux différentes commissions. Les échanges entre ceux-ci sont nombreux, notamment via les réseaux sociaux et le fort tissu associatif dauphinois. Les relations avec l'administration de l'université sont bonnes, notamment avec le service de la vie étudiante (qui a également pour mission le secrétariat du Cevu), la vice-présidence du Cevu et la présidence de l'université. Les échanges sont nombreux avec ces différents interlocuteurs et permettent aux élus étudiants d'être associés à l'élaboration de la stratégie globale de l'université.

Par ailleurs, considérant que de nombreuses décisions sont prises au niveau des départements, les élus étudiants en conseil centraux disposent de forts liens avec leurs homologues des conseils de départements, facilitant ainsi les échanges et le développement des projets et l'amélioration permanente de la formation.

Avec 19 % de taux de participation pour les élections au CA et au Cevu de novembre 2012, les étudiants dauphinois affichent une mobilisation supérieure à la moyenne nationale, quoiqu'en baisse sensible par rapport aux élections de 2008¹. Par ailleurs, les candidats aux élections étudiantes bénéficient d'un soutien juridique (au montage de listes) et financier (impression de tracts) de l'université.

¹ Référence : rapport d'autoévaluation (p. 29) qui précise que la participation des étudiants aux élections des conseils centraux de 2008 était autour de 30 %.

Le pilotage et la gestion

Les efforts considérables consentis par l'établissement en matière d'adaptation de ses modes de pilotage et de gestion à la faveur du passage au régime des responsabilités et compétences élargies (RCE) sont incontestables. Au regard des objectifs stratégiques affichés par l'UPD, il s'agit aujourd'hui, au-delà d'une mise en conformité, d'adapter les fonctions support dans leur ensemble afin de prendre en considération les contraintes et les risques susceptibles de peser sur le modèle de croissance.

I – Une architecture organisationnelle profondément restructurée à la faveur du passage au régime "RCE"

Les importants progrès effectués dans le domaine de la gestion procèdent d'un double mouvement : organisationnel d'abord, avec une rénovation et une professionnalisation des services ; technique ensuite, avec la rénovation du système d'information.

- 1 • Un mode de pilotage et d'organisation rénové pour satisfaire aux exigences inhérentes aux RCE

Sur la période évaluée, l'action de l'UPD a privilégié deux objectifs : d'une part, s'assurer de la maîtrise de la masse salariale eu égard à l'enjeu financier qu'elle représente (71,6 % des dépenses réalisées en 2012) et, d'autre part, satisfaire à l'objectif de qualité comptable et financière, attesté par la certification des comptes de l'établissement depuis 2011.

La mise en place en septembre 2010 d'une cellule d'aide au pilotage (CAP) a été déterminante dans le pilotage des fonctions de gestion et la sécurisation du processus afférent aux dépenses de personnel. L'action de la cellule, rattachée directement à la direction générale des services (DGS) et composée de trois agents de catégorie A, a pu se développer à la faveur d'une réorganisation profonde des services centraux, amorcée en 2008.

Cette évolution a concerné en premier lieu les structures pilotes dans la gestion, la production et le traitement des données de gestion, à savoir la division des ressources humaines (DRH), la direction des finances (DF) et l'agence comptable (AC). Elle s'est traduite par : une clarification des périmètres et des missions portées par chacun de ces services ; une consolidation de leur niveau d'encadrement par création de postes supplémentaires (cas de la DF et de l'AC) ou par repyramidage (DRH)¹ ; une coordination opérationnelle renforcée par l'intermédiaire d'un comité de direction associant les chefs de service autour de la DGS.

Parallèlement, un travail de réingénierie a été mené au niveau des services gestionnaires de sorte à opérer une diminution des correspondants financiers rattachés au service financier (de 145 à une quarantaine sur la période) et permettre une professionnalisation accrue des acteurs intégrés dans les processus de gestion, notamment par l'animation et la formation du réseau des gestionnaires financiers.

Cette rénovation s'appuie sur une structure d'emploi se caractérisant par une nette amélioration du taux d'encadrement sur les fonctions de soutien et de gestion. Ainsi, entre 2008 et 2011, tandis que la part des agents de catégorie B affectés sur ces fonctions est restée stable (28 % pour un effectif de 241), celle des cadres A est passée de 20,7 % à 24,4 %. De surcroît, le fort accroissement du personnel contractuel (+ 24 % pour un effectif passant de 157 à 195 agents) a conforté ce taux d'encadrement et accru la capacité d'expertise du système d'appui. Cependant, l'université n'a pas encore engagé de démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

¹ Ainsi, toutes directions et services confondus à l'échelle de l'université, les effectifs BIATSS ont augmenté de 9 % entre 2008 et 2012 (de 398 ETP à 434 ETP), tandis que le nombre de fonctionnaires de catégorie A a connu sur la période une augmentation de 20 % environ.

2 • Une rénovation de l'environnement de gestion favorisant l'adaptabilité des opérations et des flux d'informations

L'équipe informatique a connu une réorganisation complète avec le recrutement de plusieurs ingénieurs de haut niveau et la formation des personnels en place. Les trois dernières années ont vu la mise en service de trois systèmes de stockage autonomes conformes aux standards en la matière. L'installation de ces dispositifs dans la salle machine permet d'offrir aux données de l'université la sécurité dont elles étaient dépourvues.

En 2010, le progiciel de gestion intégré SIFAC, nouvel outil de gestion financière et comptable, a été implémenté. Cette implantation s'est accompagnée d'un travail d'urbanisation d'ensemble et d'interface contribuant à optimiser et sécuriser les données.

Aussi, les priorités que s'assignait le premier schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) adopté fin 2008 ont-elles été concrétisées, "compte tenu des urgences"¹.

II – Une action résolue de modernisation des processus de gestion courants

S'appuyant sur la refonte des organisations et de l'environnement technique, une trajectoire de simplification et d'optimisation a été tracée depuis 2009 sur chacun des grands cycles de gestion que sont les dépenses et les recettes au regard des meilleures pratiques observées par ailleurs.

1 • Une fonction budgétaire progressivement organisée et maîtrisée

L'université a réalisé d'évidents progrès en matière de pilotage budgétaire. La construction du budget s'inscrit désormais dans un calendrier prédéfini. Un dialogue de gestion a été instauré, selon une lettre de cadrage budgétaire signée du président fixant les priorités politiques et certains plafonds de dépense. De ce point de vue, l'existence d'un vice-président chargé des affaires budgétaires participerait favorablement à étoffer la gouvernance financière de l'établissement, en renforçant le lien avec les départements et les laboratoires.

Le pilotage des plafonds d'emplois et de la masse salariale s'avère aujourd'hui robuste grâce à l'action conjointe de la CAP et de la DRH. Il est relevé toutefois une augmentation des dépenses de personnel, hors effet lié au passage aux RCE. Compte tenu d'une part des freins auxquels se trouve confrontée l'université pour assurer une dynamique soutenue de ses ressources propres et, d'autre part, des difficultés non résolues en matière d'investissement immobilier, la question de la soutenabilité d'une telle évolution se pose, ou à tout le moins commande à l'UPD de se doter d'instruments de pilotage financier pluriannuel et, partant, de prévention des risques (voir paragraphes III et IV).

2 • Des procédures de recette optimisées en voie de sécurisation

Stratégique pour garantir la solvabilité financière d'une université qui se caractérise par un volume significatif de ressources propres (24 M€ sur un budget total de 82 M€), le cycle "produits" a bénéficié d'une série d'actions contribuant à la fois à le simplifier et à le sécuriser : la centralisation depuis 2010 de la facturation client et de l'émission des titres de recette au niveau de la DF ; le paiement en ligne des droits d'inscription par carte bancaire ou par voie de prélèvement ; la mise en place d'une cellule contentieuse depuis 2009.

En dépit de ces évolutions jouant favorablement dans la maîtrise du cycle, il subsiste des éléments de nature à contrarier le pilotage budgétaire et financier de l'établissement tels que : des restes à recouvrer en clôture 2011 qui s'établissent pour les créances de moins d'un an à environ 5 M€ et, surtout, pour celles antérieures à plus d'un an, de l'ordre de 1,5 M€ ; des recettes à classer d'un montant de 1,2 M€ constituant une réserve dans le rapport de certification du commissaire aux comptes.

En toute hypothèse, la question du renforcement de la "cellule contentieuse", actuellement dotée d'un seul agent, se pose avec acuité afin de garantir la continuité de service sur une fonction revêtant d'importants enjeux.

¹ SDSI 2009-2012 d'UPD, p 3.

3 • Un schéma de dépense progressivement modernisé

Le haut degré de maîtrise de la gestion de la masse salariale s'est traduit par la mise en place d'un contrôle allégé de la part du comptable en 2011.

L'effet structurant de SIFAC a par ailleurs été déterminant dans la modernisation de la chaîne de traitement des dépenses de l'UPD et a favorisé la mise en place d'un service facturier en 2011 au sein de l'agence comptable. Il est cependant étonnant que les frais de déplacement, qui relèvent d'un traitement de masse et revêtent un risque et un impact faibles, se trouvent exclus du périmètre couvert par le service facturier. Par ailleurs, il est relevé que l'UPD n'a aucunement déployé les moyens de paiement que sont les cartes dites "logées", "affaire" et "achat", alors que celles-ci contribuent à la modernisation des fonctions support.

III – Un dispositif de contrôle interne financier qui reste à bâtir

L'université n'a engagé aucune démarche formalisée d'évaluation et de maîtrise de ses risques financiers. Pourtant plusieurs points de faiblesse transparaissent en termes de pilotage et de couverture des risques de portée budgétaire ou comptable : une programmation budgétaire pluriannuelle limitée, une traçabilité des engagements non exhaustive (15 % des factures transmises au service facturier ne font pas l'objet d'un engagement préalable) ; une politique d'achat fortement segmentée limitant les économies d'échelle ; une absence de guides de procédures en dépit du caractère fortement décentralisé de l'activité et de l'important *turn-over* au sein des services de gestion, souligné par l'ensemble des responsables auditionnés.

Ce constat appelle la mise en place d'un dispositif de contrôle interne, et cette démarche devrait s'articuler autour de quelques pistes telles que l'installation d'un comité des risques et l'élaboration d'une cartographie des risques et des enjeux.

IV – L'absence de dispositif d'analyse des coûts

La mise en place d'une comptabilité analytique demeure toujours à l'état de projet au niveau de la CAP chargée du pilotage de cette fonction. À l'heure où l'UPD se trouve confrontée à une équation budgétaire complexe pour soutenir son plan stratégique, ce chantier revêt un caractère prioritaire.

Face aux importants besoins financiers que requièrent, d'une part, les travaux de mise en conformité du site dauphinois (l'enveloppe de 75 M€ annoncée par le MESR ne couvrant que le socle "réglementaire" sans améliorer les qualités d'usage) et, d'autre part, les investissements de la prochaine tranche du SDSI nécessaires pour augmenter la qualité des services numériques, les voies de financement à modèle économique constant se trouvent limitées. Ainsi : le nombre de jours en fonds de roulement s'avère réduit en référence aux ratios prudentiels établis par la tutelle financière¹ ; le taux d'occupation actuel des bâtiments du site dauphinois (au-dessus des standards établis par France Domaine) obère une augmentation des ressources qui résulterait d'une croissance des effectifs étudiants ; le mode d'organisation coûteux du modèle pédagogique semble avoir atteint ses limites de développement. De plus, les apports en provenance de la Fondation Dauphine, de l'Idex PSL et des contrats de recherche sont affectés directement aux activités de formation et de recherche. En revanche, l'optimisation de la collecte de la taxe d'apprentissage autorise une prévision de recette supplémentaire à terme de l'ordre de 350 à 500 k€.

Aussi, la concrétisation du plan stratégique d'UPD à court terme commande-t-elle un scénario de financement basé sur une analyse approfondie en coûts complets.

V – Une politique d'attractivité en direction des enseignants-chercheurs

La politique développée en direction des enseignants-chercheurs reflète l'ambition internationale de l'établissement. Le processus de recrutement est davantage axé sur des profils internationaux tant du point de vue du choix des membres des comités de sélection que des profils recherchés. La Fondation Dauphine, dont le statut permet de déroger aux plafonds d'emplois auxquels est soumise l'université, permet à l'établissement de proposer des rémunérations attractives et de s'aligner sur les conditions du marché à l'international. Par ailleurs, afin de favoriser l'activité de recherche, le nombre de jeunes enseignants-chercheurs bénéficiant d'une décharge d'enseignement a fortement augmenté ; actuellement 21 % des enseignants-chercheurs disposent d'une telle décharge contre 13 % en 2008. Ces décharges sont compensées par l'augmentation du nombre d'heures d'enseignements réalisés par des intervenants extérieurs conformément à la politique d'ouverture de l'établissement (+ 17 %).

¹ En intégrant les dépenses de personnel, le nombre de jours du fonds de roulement corrigé doit être ramené à 21/22 jours (soit un niveau en-deçà du ratio prudentiel de 30 jours).

D'une façon générale, la politique salariale est un marqueur de la dynamique voulue par l'établissement : une stratégie tournée vers l'international et l'excellence académique. Outre les tensions que celle-ci peut faire peser sur les grands équilibres budgétaires au détriment de la capacité d'investissement, l'université doit veiller à garantir une cohérence d'ensemble entre les rémunérations qu'elle offre et celles qui relèvent de la Fondation Dauphine.

VI – Une politique sociale structurée et active

L'UPD, déjà engagée dans le domaine de la politique sociale (existence d'une crèche d'établissement sur site), a renforcé son action depuis son accession aux RCE : les prestations de droit commun dévolues aux titulaires sont désormais gérées par l'université et ont été élargies aux personnels non titulaires. L'université s'est structurée en conséquence par la création d'un pôle d'action sociale et d'un comité du même nom émanant des instances représentatives ainsi que par la mise en place d'un livret d'action sociale.

VII – Patrimoine : une réhabilitation qui se fait attendre

Si les capacités d'accueil ont été accrues par l'ajout de locaux au Pôle universitaire Léonard de Vinci, la gestion du patrimoine demeure une problématique préoccupante, à trois niveaux.

L'installation au Pôle Léonard de Vinci repose sur un soutien de l'État et du conseil général des Hauts-de-Seine et n'offre aucune visibilité à moyen et long termes.

La réhabilitation du bâtiment de la Place Dauphine est encore incertaine, et cette situation est d'autant plus préoccupante que l'UPD a déjà engagé des sommes importantes sur le projet, qui ne peut aboutir que si l'Etat clarifie ses intentions et respecte ses engagements. La maîtrise d'ouvrage d'un tel projet de réhabilitation suppose enfin des compétences dont ne dispose que très partiellement l'UPD.

Conclusion et recommandations



Spécialisée dans les sciences de la décision et de l'organisation, l'université Paris-Dauphine totalise près de 10 000 étudiants répartis entre cinq départements de formation. En 2011, l'université disposait de 352 emplois de chercheurs et enseignants-chercheurs et de 222 emplois de personnels de soutien, auxquels s'ajoutent 245 emplois contractuels, pour un budget de 82 M€.

Ayant construit une offre de formation de qualité et très reconnue à l'échelle nationale, l'UPD doit son développement et son image de marque à un esprit entrepreneurial enraciné qui a permis aux initiatives individuelles d'exprimer tout leur potentiel. Cette culture d'établissement nécessite une capacité de conviction et d'adhésion importante afin de mobiliser la communauté universitaire autour d'orientations stratégiques partagées. Elle entraîne un risque d'hétérogénéité et de mauvaise coordination qui fragilise la mise en place effective d'une stratégie globale.

La recherche, globalement de qualité, s'appuie désormais sur une stratégie mieux affirmée et un pilotage plus clair, avec des moyens mieux adaptés, même si des lacunes demeurent, par exemple en termes de production d'indicateurs de suivi des activités et de réponse aux appels à projet à l'international.

L'UPD affiche une politique forte de soutien à l'étudiant, dans tous les aspects de sa vie à l'université. Cette politique ambitieuse s'appuie avant tout sur une organisation associant étroitement les étudiants même si leur engagement mériterait d'être valorisé dans les parcours de formation.

Le bilan en matière de communication est également positif. L'image de l'université et le sentiment d'appartenance à celle-ci sont renforcés.

Alertée sur la question de sa gouvernance dans les rapports de l'AERES et de l'IGAENR, l'UPD a compris la nécessité de se restructurer et de se doter de fonctions supports efficaces et efficientes. Cet effort s'est traduit par un véritable saut qualitatif dans l'organisation et le fonctionnement des services supports qui ont été réformés à marche forcée afin de répondre aux standards exigés. Le retard a ainsi été rattrapé et l'établissement a recentré un grand nombre d'activités autour de services centraux en les dotant d'une légitimité politique qui parfois faisait défaut et laissait une autonomie sans doute trop importante aux départements. L'hétérogénéité et l'insuffisante coordination entre les départements, en particulier au niveau des masters, handicapent encore l'université et ne lui permettent pas de tirer tout le bénéfice de son important travail d'autoévaluation et d'élaboration stratégique.

Aujourd'hui, l'UPD veut franchir un nouveau cap et développer sa marque à l'international : le renouvellement de l'accréditation Equis et l'intégration dans l'Index PSL en sont les premières illustrations et outils. Il semble cependant souhaitable que l'UPD affiche un positionnement plus différenciant vis-à-vis de son environnement concurrentiel. En termes d'image, des incertitudes demeurent, l'intégration dans le PRES PSL entraînant un risque de dilution.

Si l'UPD souhaite relever ce défi de l'internationalisation et faire face à la concurrence directe des grandes écoles internationales, son organisation doit gagner en lisibilité et cohérence. Le management par projet, très adapté à la culture de l'établissement, peut constituer un mode de gouvernance pertinent dans l'émergence et le partage de la vision stratégique, mais peut s'avérer insuffisant pour la mise en œuvre et le suivi réel de la stratégie, dès lors que les services de support et de soutien ne seraient pas pleinement associés. La soutenabilité du développement à l'international est en suspens : les ressources financières et plus encore humaines peuvent faire craindre que l'établissement ait atteint ses limites en termes de moyens permettant d'accompagner sa croissance ce qui ne peut que l'inviter à poursuivre sa mutation organisationnelle.

I – Les points forts

- Un fort sentiment d'appartenance et d'implication de la communauté.
- Une offre de formation de bonne qualité, exigeante et reconnue.
- Un développement important de la formation continue diplômante et de la formation par apprentissage.
- Une production scientifique en forte augmentation en lien avec la réorganisation des laboratoires et une politique incitative ciblée.
- Une vie étudiante dynamique, extrêmement riche, des étudiants très écoutés par les départements et la présidence.
- Une structuration efficace de la direction des relations internationales au service de la mobilité étudiante et des partenariats nombreux et de qualité facilités par le renouvellement de l'accréditation Equis.
- Une forte connexion avec le monde des entreprises (chaires, fondation).
- Un système de gestion qui répond désormais aux standards et exigences des RCE.

II – Les points faibles

- Un pilotage insuffisant de l'offre de formation qui réduit les marges de manœuvre de l'établissement, fait obstacle au développement de l'interdisciplinarité et nuit à la visibilité de l'université à l'international.
- Des dispositifs d'incitation à la mobilité (dont la politique de formation en langues) qui ne sont pas à la hauteur des ambitions internationales de l'UPD.
- Une structuration LMD encore partielle, en particulier en ce qui concerne l'articulation M1/M2.
- Un engagement des étudiants insuffisamment valorisé dans leur parcours de formation.
- Un investissement insuffisant des laboratoires de recherche dans les appels d'offre internationaux (ERC en particulier).
- Une absence de contrôle qualité des programmes délocalisés et des dispositifs de mobilité étudiante qui peut constituer un risque pour la marque Dauphine.
- Une stratégie de développement des partenariats socioéconomiques peu formalisée et une coordination insuffisante des outils et dispositifs de valorisation de la recherche.
- Une absence de dispositifs d'analyse des coûts.

III – Les recommandations

- Poursuivre l'effort de mutation organisationnelle en renforçant son portage politique et formaliser la coordination des nombreux projets mis en place en s'appuyant davantage sur les services de support et de soutien.
- Se doter rapidement d'outils de pilotage prévisionnels et de maîtrise des risques afin de juger de la soutenabilité financière et humaine des projets portés par l'établissement
- Encourager le développement de l'interdisciplinarité entre les équipes en place afin de développer des projets de recherche compétitifs à l'international
- Veiller à ce que le développement de la production scientifique ne soit pas limité par la très grande implication des enseignants-chercheurs dans les missions d'enseignement
- Afficher l'originalité de son positionnement vis-à-vis de l'environnement concurrentiel en s'appuyant sur échanges avec les entreprises et les "jeunes anciens"
- Harmoniser le mode de traitement, en droits et devoirs, des associations d'étudiants
- Mettre à profit la réhabilitation du site de la Porte Dauphine pour mener une réflexion, en lien avec l'ensemble de la communauté, sur la définition des usages des locaux.

Liste des sigles

A

AC	Agence comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

BIATSS	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
--------	---

C

CA	Conseil d'administration
CAP	Cellule d'aide au pilotage
CEREMADE	Centre de Recherche en Mathématiques de la Décision
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CICLAS	Centre de recherche interdisciplinaire sur les Identités Culturelles et les Langues de Spécialités
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CR2D	Centre de recherches en droit de Dauphine
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

DEG	Droit, économie, gestion
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DF	Direction des finances
DGEAD	Diplôme d'établissement de gestion et d'économie appliquée de Dauphine
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Directions des relations internationales
DRM	Dauphines recherche en management (UMR)
DSI	Direction des systèmes d'information

E

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equis	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ESPCI	École supérieure de physique et de chimie industrielles de la Ville de Paris
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idex	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INSEP	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
IPJ	Institut pratique du journalisme
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRISSO	Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LAMSADE	Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la DEcision
LEDa	Laboratoire d'économie de Dauphine
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSO	Licence Sciences des organisations (département de l'université Paris-Dauphine)

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MIDO	Mathématiques et informatique de la décision et des organisations (département de l'université Paris-Dauphine)
MSO	Master Science des organisations (département de l'université Paris-Dauphine)

P

PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL	Paris Sciences et Lettres (PRES)

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RI	Relation internationales

S

SCRV	Service commun de la recherche et de la valorisation
SCUIO-IP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
STS	Sciences, technologies, santé
SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et promotion de la santé

U

UMR	Unité mixte de recherche
UPD	Université Paris-Dauphine

V

VP	Vice-président
----	----------------

Observations du président



LE PRESIDENT



Paris, le 18 juillet 2013

Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN

Directeur de la Section des établissements de l'AERES

Monsieur le Directeur,

Ayant pris connaissance du rapport d'évaluation de notre établissement, il nous paraît que ce rapport est équitable.

C'est pourquoi, nous prenons acte de l'évaluation de notre établissement en l'état.

Nous renouvelons ici l'expression de notre reconnaissance à l'équipe des experts.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.

Laurent BATSCH



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université Paris-Dauphine a eu lieu du 19 au 21 mars 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Stéphane **Onnée**, professeur des universités (université d'Orléans).

Ont participé à l'évaluation :

Mathieu Bach, normalien, étudiant en master IAE, université Paris Est Créteil ;

Gilles Bernard, directeur financier, IRD ;

Sonia Capelli, professeur des universités, université d'Auvergne ;

Nicolas Chaigneau, professeur des universités, vice-président de l'université Lyon 2 ;

Jean-Marie Filloque, maître de conférences, vice-président de l'université de Bretagne Occidentale ;

Nicole Lacasse, vice-rectrice adjointe aux études et aux activités internationales, université de Laval (Canada) ;

Alain Zeitoun, gérant, AMZ consulting ;

Enrique Zuazua, directeur scientifique, Centre basque de mathématiques appliquées.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, **Michelle Houppe** et **Vincent Cosson**, chargés de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine Lecointre a assuré la PAO.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV.